

KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS

Simona Rylaitė

KARTŲ VERTYBIŲ TAKOSKYROS POVEIKIS ĮTAMPŲ ZONŲ RAIŠKAI

MAGISTRO DARBAS

Darbo vadovė Prof. dr. Asta Savanevičienė
(pedagoginis vardas, mokslinis laipsnis, vardas, pavardė)

KAUNAS, 2017

**KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS**

**KARTŲ VERTYBIŲ TAKOSKYROS POVEIKIS ĮTAMPŲ ZONŲ
RAIŠKAI**

Žmonių išteklių vadyba (621N60005)

MAGISTRO DARBAS

Studentė.....

Simona Rylaitė, V MŽIV-5 gr.

2017 m. gegužės 11 d.

Vadovė

Prof. dr. Asta Savanevičienė

2017 m. gegužės 23 d.

Recenzentas

Lekt. dr. Živilė Stankevičiūtė

2017 m. gegužės 23 d.

KAUNAS, 2017



KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
Ekonomikos ir verslo fakultetas

Simona Rylaitė

Žmogiškųjų išteklių vadyba, 621N60005

Baigiamojo magistro darbo „Kartų vertybių takoskyros poveikis įtampų zonų raiškai“

AKADEMINIO SAŽININGUMO DEKLARACIJA

2017 m. gegužės 23 d.

Kaunas

Patvirtinu, kad mano **Simonos Rylaitė** baigiamasis magistro darbas tema „Kartų vertybių takoskyros poveikis įtampų zonų raiškai“ 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)

Rylaitė, Simona. The Impact of Generations' Values Differences on Expression of Tension Zones. Master's Final Thesis in Human Resource Management Study Programme (621N60005) / supervisor Prof. dr. Asta Savanevičienė. The School of Economics and Business, Kaunas University of Technology.

Social Science: 03S Management and Administration

Key words: Generations, X, Y, Baby boomers, work values, tension, generational differences.

Kaunas, 2017. 63 p.

SUMMARY

The relevance of the topic. Nowadays, companies frequently are facing challenges of retaining different generations working together. One of the most important and common thing for all companies is to understand how three different generation work values can be combined between, for better working atmosphere. Many scholars indicate that different generation values can formulate disagreements or even tension.

Scientific problem. There is many studies have empirically substantiated generational differences and conflicts between generations, but there is almost none research that analyzed the impact of generation's values differences of tension zones.

Research object – Baby boomers, GenX and GenY differences of values.

The aim of this paper is to investigate the impact of generations' values differences on the expression of tension zones.

Objectives of the work:

1. To disclose generation values differences;
2. To prepare a conceptual model of different generation values impact on expression of tension zones;
3. Investigate generational values differences to an impact of tension zones.

The research shows that generational values differences exists between three generations: Y, X, baby boomers. The tension zones were investigated, found out generations with largest tension for other generations. The most impacts for tension formation among generations perspective were found using linear regression models.

Turinys

ĮVADAS.....	8
1 KARTŲ VERTYBIŲ TAKOSKYROS POVEIKIO ĮTAMPŲ ZONŲ RAIŠKAI PROBLEMOS ANALIZĖ.....	10
2 KARTŲ VERTYBIŲ TAKOSKYROS POVEIKIO ĮTAMPŲ ZONŲ SRITIMS TEORINIAI ASPEKTAI.....	13
2.1 Kartų vertybių samprata ir svarba darbo aplinkoje	13
2.2 Veiksniai, lemiantys skirtingų kartų susiformavimą	14
2.3 Kartų vertybių takoskyros pagrindimas naudojant Hofstede'o tipologiją.....	17
2.3.1 Individualizmas – kolektyvizmas	18
2.3.2 Karjeros mikroklimatas: moteriška – vyriška	21
2.3.3 Galios distancija.....	23
2.3.4 Neapibrėžtumo vengimas.....	25
2.3.5 Kartų pasiskirstymas Hofstede'o dimensijose	27
2.4 Įtampos zonų samprata ir raiška	29
2.5 Kartų vertybių takoskyros poveikio įtampų zonoms modelis	32
3 KARTŲ VERTYBIŲ TAKOSKYROS POVEIKIO ĮTAMPŲ ZONŲ RAIŠKAI TYRIMO METODIKA.....	34
3.1 Tyrimo dizainas	34
3.2 Tyrimo respondentų charakteristika	36
3.3 Tyrimo instrumento patikimumo vertinimas.....	38
3.4 Tyrimo metodika	38
4 KARTŲ VERTYBIŲ TAKOSKYROS POVEIKIO ĮTAMPŲ ZONŲ RAIŠKAI TYRIMO REZULTATAI IR DISKUSIJA.....	39
4.1 Skirtingų kartų vertybių takoskyra	39
4.2 Pagrindinių tyrimo rezultatų apibendrinimas ir diskusija.....	53
IŠVADOS.....	57
LITERATŪRA.....	58
PRIEDAI.....	64

Paveikslėlių sąrašas

Pav. 1 Faktoriai lemiantys skirtingų kartų susiformavimą (sudaryta pagal mokslinius šaltinius).....	15
Pav. 2 Kartų vertybių takoskyros poveikio įtampų zonoms modelis	32
Pav. 3 Skirtingų kartų įtampų zonos (The, 2002)	35
Pav. 4 Respondentų pasiskirstymas pagal kartas ir lytį	36
Pav. 5 Respondentų pasiskirstymas pagal kartas ir organizacijas, kuriose dirba.....	37
Pav. 6 Vertybių takoskyros pasiskirstymas pagal kartas.....	40
Pav. 7 Individualizmo – Kolektyvizmo dimensijos vidurkių pasiskirstymas pagal kartas	41
Pav. 8 Individualizmo – Kolektyvizmo dimensijos vidurkių pasiskirstymas pagal kartas	41
Pav. 9 Galios distancijos dimensijos vidurkių pasiskirstymas pagal kartas.....	42
Pav. 10 Neapibrėžtumo vengimo dimensijos vidurkių pasiskirstymas pagal kartas.....	42
Pav. 11 tampų zonų pasiskirstymas pagal kartas	43
Pav. 12 Įtampų zonos - Antipatija vidurkių pasiskirstymas pagal kartas.....	43
Pav. 13 Įtampų zonos – Darbo etika vidurkių pasiskirstymas pagal kartas	44
Pav. 14 Įtampų zonos – Atskirtis vidurkių pasiskirstymas pagal kartas	44
Pav. 15 Įtampų zonos – Priėmimas vidurkių pasiskirstymas pagal kartas.....	45
Pav. 16 Kylančios įtampos tarp kūdikių bumo ir X kartų.....	55
Pav. 17 Kylančios įtampos tarp kūdikių bumo ir Y kartų.....	55

Lentelių sąrašas

Lentelė 1 Skirtingų kartų vertybių takoskyra individualizmo – kolektyvizmo atžvilgiu (sudaryta autorės pagal mokslinius šaltinius)	20
Lentelė 2 Skirtingų kartų vertybių takoskyra karjeros mikroklimate atžvilgiu (sudaryta autorės pagal mokslinius šaltinius).....	22
Lentelė 3 Žemos ir aukštos galios distancijos skirtumai (Hofstede G., Hofstede J. G., 2005).....	23
Lentelė 4 Skirtingų kartų vertybių takoskyra galios distancijos kontekste (sudaryta autorės pagal mokslinius šaltinius).....	25
Lentelė 5 Skirtingų kartų vertybių takoskyra neapibrėžtumo vengimo distancijos kontekste (sudaryta autorės pagal mokslinius šaltinius).....	26
Lentelė 6 Kūdikių bumo, X, Y kartų pasiskirstymas keturiose Hofstede'o dimensijose (sudaryta autorės pagal 2.3.1.–2.3.4. skyrelius)	28
Lentelė 7 Klausimyno konstrukto Cronbach's Alpha koeficientai	38
Lentelė 8 Mann – Witney U testo rezultatai	39
Lentelė 9 Kintamųjų p reikšmės (Kolmogorovo – Smirnov testas).....	45
Lentelė 10 Koreliacija tarp individualizmo – kolektyvizmo dimensijos ir įtampos zonų (X ir kūdikių bumo kartos).....	46
Lentelė 11 Koreliacija tarp karjeros tipo ir įtampos zonų (X ir kūdikių bumo kartos).....	47
Lentelė 12 Koreliacija tarp galios distancijos dimensijos ir įtampos zonų (X ir kūdikių bumo kartos)	47
Lentelė 13 Koreliacija tarp neapibrėžtumo vengimo dimensijos ir įtampos zonų (Y ir kūdikių bumo kartos).....	47
Lentelė 14 Koreliacija tarp individualizmo – kolektyvizmo dimensijos ir įtampos zonų (X ir Y kartos)	48
Lentelė 15 Koreliacija tarp individualizmo – kolektyvizmo dimensijos ir įtampos zonų (Y ir kūdikių bumo kartų)	48
Lentelė 16 Koreliacija tarp galios distancijos dimensijos ir įtampos zonų (Y ir kūdikių bumo kartų)	48
Lentelė 17 Koreliacija tarp galios distancijos dimensijos ir įtampos zonų (Y ir X kartų)	49
Lentelė 18 Koreliacija tarp neapibrėžtumo vengimo dimensijos ir įtampos zonų (X ir kūdikių bumo kartų)	49
Lentelė 19 Koreliacija tarp neapibrėžtumo vengimo dimensijos ir įtampos zonų (X ir Y kartų)	49
Lentelė 20 Koreliacija tarp karjeros tipo ir įtampos zonų (X ir Y kartų)	50
Lentelė 21 Koreliacija tarp karjeros tipo ir įtampos zonų (Y ir kūdikių bumo kartų).....	50
Lentelė 22 Statistiškai reikšmingi koreliacijos ryšiai.....	51
Lentelė 23 Tiesinės regresijos dimensijų ir įtampų rezultatai.....	52
Lentelė 24 Teorinių aspektų ir tyrimo rezultatų palyginimas	53
Lentelė 25 Tyrimo rezultatų apibendrinimas	54

ĮVADAS

Šiandieniniame, greitai besivystančiame pasaulyje, ypač svarbus abipusis bendravimas bei darnūs verslo santykiai tiek su išoriniais verslo atstovais, tiek įmonės viduje. Siekiant užtikrinti įmonės produktyvų vystymąsi bei darbą, šiandien **aktualu** išsiaiškinti darbuotojų vertybes, požiūrį į darbą bei skirtingų kartų suderinimą darbo aplinkoje. Autoriai Campbell, Hoffman'as, Lance'as ir Twenge (2010) bei Parry, Urwin'as (2010) – nagrinėja kartų vertybes darbe. Minėti autoriai teigia, kad kartų vertybių supratimas yra ypač aktualus šiandienos kompanijoms, kadangi būtent tai leidžia struktūrizuoti atliekamą darbą, įvertinti bei pritaikyti darbo sąlygas, kompensacinius paketus bei sudaryti tinkamas žmonių išteklių valdymo strategijas, tam kad atitinkamai pritraukti norimas kartas bei išlaikyti vidinę migraciją tarp darbo pozicijų.

Šiame darbe nagrinėjamos vertybės, kurios veikia darbinę aplinką ir turi įtakos įtampos atsiradimui tarp Kūdikių bumo, X bei Y kartų. Neretai nesutapę požiūriai vienu ar kitu aspektu yra priežastis atsirasti įtampai. Iš esmės, asmens vertybės parodo tai kas žmogui svarbu ir jei turimos vertybės nesutampa su kompanijoje esančiomis ar drauge dirbančių kolegų – asmuo nepritampa. Teigiama, kad jei vadovai ir darbuotojai nesupranta vieni kitų kartų skirtumų, įtampos darbe padidėjimas yra kur kas labiau tikėtinas, o tokiu atveju sumažėja pasitenkinimas darbu ir produktyvumas (Gursoy, Geng-Qing Chi and Karadag, 2013). Minėti autoriai taip pat teigia, kad jei vadovai supranta kartų skirtumus, jie geba sukurti darbuotojams palankią aplinką, kurioje klesti aiški lyderystė, priimtina sklandi komunikacija tarp kartų, o iš to gaunama sinergija. Jei situacija yra priešinga, laikui bėgant atsiranda nepasitenkinimas darbu, kolegomis, sąlygomis ir kitais veiksniais. Iš to seka įtemptos situacijos. Todėl svarbu išsiaiškinti kokios vertybės tarp kokių kartų gali sukelti įtampą .

Darbe nagrinėjama problema dėl darbuotojų skirtingų vertybių, dėl kurių kyla įvairūs nesutarimai, kurie neigiamai veikia organizacijos būklę bei darbinę aplinką. Problema vyrauja daugelyje organizacijų, tačiau neretai nėra pakankamai atskleidžiamas ir išsiaiškinamas tikrasis įtampos židiny. Todėl darbe keliamas **problema** – kokia kartų vertybių takoskyra sukelia įtampų zonas?

Problemai išsiaiškinti tiriamas **objektas** – Kūdikių bumo, X ir Y kartų vertybių takoskyra. Šio darbo naujumas pasižymi tuo, kad mokslinėje literatūroje dažniausiai tiriamos kartų vertybės, tačiau nėra atsižvelgiama į skirtingų kartų vertybių poveikį įtampų zonų atsiradimui darbo aplinkoje. Išsiaiškinus įtampų zonas tarp kartų, galima išvengti kylančių nesutarimų ir taip suderinti kartas darbo aplinkoje, siekiant užtikrinti produktyvią organizacijos veiklą. Darbu siekiama ne tik išsiaiškinti skirtingų kartų vertybes, tačiau taip pat įvardinti zonas, kuriose formuojasi įtampa tarp kartų.

Darbe keliamas **tikslas** – ištirti skirtingų kartų vertybių takoskyros poveikį įtampų zonų atsiradimui. Tam, kad pasiekti tikslą, iškeliami **darbo uždaviniai**:

1. Išnagrinėti skirtingų kartų vertybių takoskyrą;
2. Parengti kartų vertybių takoskyros poveikio įtampos zonoms modelį;
3. Atskleisti kartų vertybių takoskyros poveikį įtampų zonų raiškai.

Darbe naudojami **tyrimo metodai**: mokslinės literatūros, straipsnių analizė, anketinė apklausa, SPSS, excel duomenų analizė, koreliacinė analizė, regresinė analizė.

1 KARTŲ VERTYBIŲ TAKOSKYROS POVEIKIO ĮTAMPŲ ZONŲ RAIŠKAI PROBLEMOS ANALIZĖ

Įtampa darbe, neretai atsirandantis reiškiny, dėl kurio nukenčia ne tik įmonės veikla, tačiau ir pats svarbiausias organizacijos turtas – darbuotojai. Mokslinėje literatūroje autoriai nemažai nagrinėja kartų skirtumus, tačiau mažiau atsižvelgia į kartų turimas vertybes bei jų suderinimą, kurios gali turėti didelės įtakos nesutarimų atsiradimams darbe. Autorės Cugin (2012) atliktas tyrimas patvirtino, kad kartų darbo vertybių skirtumai iš tiesų egzistuoja ir gali turėti įtakos nagrinėjant nesutarimų atsiradimų priežastis. Autorė rėmėsi Bruke (2005) atliktu tyrimu, kuris parodė, jog įmonėse, kuriose yra daugiau nei 500 darbuotojų, užfiksuota apie 60 proc. konfliktų tarp jaunesnio ir vyresnio amžiaus atstovų dėl skirtingo požiūrio į darbą (cit. iš Cugin, 2012). Autoriai teigia, kad darbe patiriamos įtampos rezultatas – skirtingos vertybės bei elgesys (Hollensbe, Lyons'as, Masterson, Urick'as, 2016). Tam, kad išvengti nesutarimų, aktualu išsiaiškinti kartų požiūrį į darbą sąlygojančias vertybes.

Kartų skirtumus nagrinėja tokie autoriai, kaip: Glass (2007), Parry, Urwin'as (2011), Cenamo ir Gardner (2008), Brown'as, Thomas, Bosselman'as (2015), Beutell'as ir Witting-Berman (2008) bei kiti autoriai. Dauguma autorių sutinka, kad kartų vertybių skirtumas priklauso nuo istorinių įvykių bei aplinkos, kurioje užaugo viena ar kita karta (Brotherton'as, Karp'as ir Sirias'as, 2007). Teigiama, kad naują kartos atėjimą į rinką visada lydi konfliktai, dėl „naujo“ ir „seno“ priešpriešos (Jackson and Winter, 2015). Taip pat išskiriamos trys sritys, kuriose galima pastebėti kartų vertybių skirtumus: darbo etika, pokyčių valdymas bei organizacinės struktūros suvokimas (Glass, 2007). Kiti autoriai analizuoja kartų skirtumus kiek labiau išskaidydami, taigi teigia, kad dažniausi skirtumai tarp kartų pasireiškia darbo ir laisvalaikio suvokime, taip pat sugebėjime dirbti komandose bei gebėjime prisitaikyti prie greitai besivystančių technologijų (Cugin, 2012; Welsolowski, 2014). Kitoks požiūris pastebimas vertiant ir bendravimą bei siekiant karjeros (Anantatmula ir Shrivastav, 2012; Beutell'as ir Witting-Berman, 2008). Nors tyrinėtose srityse išskiriami kartų skirtumai, tačiau nėra gilinamasi į tai, kaip vertybių skirtumai gali suponuoti įtampų zonų atsiradimą. Taigi, matoma, kad yra nemažai tyrimų nagrinėjančių kartų skirtumus, tačiau daug mažiau atsižvelgiama į kartų vertybių takoskyros poveikį įtampų zonų atsiradimui, dėl šios priežasties būtina išnagrinėti kartų vertybių takoskyros sukeltas įtampų zonas.

Kartų suderinimas darbe yra ypatingai svarbus įmonės veiklos gerinimo didinimui. Viena sunkiausių ŽIV užduočių – skirtingų kartų įliejimas į organizaciją (Kultalahti ir Viitala, 2015). Supratimas kaip tai padaryti leis išlikti arba tapti labiausiai norimoms kompanijoms iš darbuotojų perspektyvos. „Siekiant efektyviai valdyti skirtingų kartų darbuotojus, vadovas turi atsižvelgti į jų požiūrį, į patį darbą, darbuotojo vertybes, darbo vietai keliamus lūkesčius bei remiantis tuo pasirinkti tinkamą vadovavimo stilių“ (Čiutienė ir Railaitė, 2013 p. 34). Vadovaujant, neatsižvelgus į skirtingų

kartų požiūrius, vertybes, gali atsirasti įvairių tipų konfliktai, kurie gali pridaryti žalos organizacijai. Autoriai teigia, kad esti stiprus ryšys tarp skirtingų kartų vertybių ir konfliktų. Anot autorės Cugin (2012) jaunesnių kartų vertybių supratimas ir pripažinimas darbe bei gebėjimas priimti šiuolaikiškus sprendimus, bus itin svarbūs toms organizacijoms, kurios norės išlikti konkurencingomis pritraukiant kvalifikuotus bei talentingus darbuotojus. Dėl šios priežasties, darbuotojų vertybių suderinimas ir tam pasiekti, tinkamai parinktos organizacinės priemonės, sąlygoja didesnę darbuotojų produktyvumą, o tai padidina teigiamų permainų skaičių organizacijoje (Cugin, 2012). Matoma, kad kartų vertybės yra svarbus aspektas vertinant organizacijos sėkmę.

Dėl nesuderintų kartų vertybių susiformuoja įtampų zonos, taigi tokių situacijų metu susidaro neigiamos pasekmės, dėl kurių nukenčia ir darbuotojų gerovė. Anot autorių Chaudhry'aus ir Asif'o (2015) įtampa darbo aplinkoje pasireiškia per darbuotojų elgesį arba požiūrį, kuris kyla dėl nesupratimo vienas kito bei dėl nepripažinimo elgtis vienaip ar kitaip ar nesuderinimo. Autorių atliktas tyrimas parodė, kad 60 proc. įvykstančių konfliktų organizacijose yra užregistruojami kaip konfliktai įvykę dėl skirtingų kartų (North and Fiske, 2015). Tokių konfliktų priežastis kiekviena karta supranta skirtingai. Teigiama, kad vyresnė karta įvardina, kad iš jaunesnių kolegų pasigenda gebėjimų, o jaunesni iš vyresnių įgūdžių. Darbuotojai, patyrę įtampą darbe, tačiau emociškai nuo jos neatsiskyrę, apie tai galvoja ir namuose (Na'gel, Sonnentag ir Unger, 2013) o tai sukelia nepasitenkinimą, darbuotojas kurį laiką lieka nervingas. Dėl to nukenčia darbuotojo gerovė bei atitinkamai darbo kokybė. Atsiradus konfliktinei situacijai tarp darbuotojų, darbo atmosfera tampa įtempta, sunku dirbti, todėl tokias situacijas ne tik būtina spręsti, tačiau ir nesudaryti terpės joms atsirasti.

Šiuo metu vis dažniau pastebima, kad vyresnio amžiaus asmenys išėję savo noru ar atleisti iš darbo, vėliau sunkiai randa kitą, dėl darbdavių manymo, jog nėra pajėgūs atlikti tam tikrą darbą. Tačiau toks mąstymas nėra teisingas, kadangi „jaunesni ir vyresni darbuotojai pasižymi tam tikromis asmeninėmis bei profesinėmis stiprybėmis, kurios gali būti derinamos tarpusavyje, siekiant sėkmingai plėtoti konkrečios organizacijos veiklą“ (Čiutienė ir Railaitė 2013, p. 28). Taip pat minėtos autorės nurodo, jog „amžiaus įvairovės užtikrinimas ir efektyvus jos valdymas tampa svarbiu uždaviniu kiekvienai įmonei“. Taigi išsiaiškinus kaip išvengti įtampos, būtų galima suderinti darbuotojų vertybes ir taip panaudoti vyresnių darbuotojų turimą darbo patirtį bei potencialą, suvienijant įvairių kartų atstovus.

Tam pritaria ir kiti mokslininkai, teigdami, kad įtampos reikalaujančių situacijų išvengimas – susikalbėjimas. Autoriai Chaudhry'us, Asif'as (2015) teigia, kad įtampos atsiradimų priežastys priklauso nuo darbuotojų požiūrio į tam tikrus dalykus. Vyrauja ir kitokia mokslininkų nuomonė. Manoma, kad skirtingos kartos, dirbančios drauge, gali kompanijai atnešti kur kas didesnės naudos. Pastebima, kad įtampa dažnai kyla tarp asmenų, dirbančių kartu ir turinčių tokį patį tikslo suvokimą,

tačiau iki galo neiškomunikuojančių informacijos. Taigi galima teigti, kad ištyrus kartų vertybes, priklausančias nuo skirtingų veiksnių bei aplinkos, galima suderinti darbo sistemą. Suprantant kartų skirtumus ir panašumus žmonių išteklių profesionalai, psichologai ir vadybininkai gali išvystyti politiką, kuri ne tik padeda komunikacijai tarp kartų, tačiau kartu didina pasitenkinimo darbu lygį, kelia didesnę įsipareigojimo jausmą organizacijai, išlaiko gerus darbuotojus bei padidina organizacijos žinias ir produktyvumą. Skirtingų kartų vertybių išsiaiškinimas, tai pirmasis žingsnis siekiant patenkinti skirtingų darbuotojų poreikius ir išlaikyti talentingus asmenis organizacijoje (Cennamo ir Gardner, 2008). Taigi šiandiena yra aktualu išsiaiškinti kokios vertybės yra svarbios kiekvienai kartai ir kokį tai poveikį turi įtampų zonų susiformavimui.

2 KARTŲ VERTYBIŲ TAKOSKYROS POVEIKIO ĮTAMPŲ ZONŲ SRITIMS TEORINIAI ASPEKTAI

Šioje dalyje nagrinėjamas kartų: kūdikių bumo, X, Y, Z vystymasis. Taip pat analizuojamas bei lyginamas kartų požiūris į darbą, siekiant išryškinti kartų panašumus bei skirtumus. Aiškinamasi kūdikių bumo, X, Y kartų darbinė elgsena bei ją sąlygojančios vertybės. Taip pat išskiriami konfliktai, pasireiškiantys dėl skirtingų kartų. Pateikiamas modelis, kuris parodo kartų vertybių sankirtas bei siūlomi įtampų zonų eliminavimo būdai.

2.1 Kartų vertybių samprata ir svarba darbo aplinkoje

Vertybės – tai svarbus indikatorius, siekiant suprasti individų priimtus sprendimus ir elgesį skirtingose situacijose darbe. Vertybės imtos tyrinėti dar XX a. pradžioje. Darbo vertybės gali būti suprantamos kaip norimi darbo aspektai – užmokestis, autonomija, darbo sąlygos ir su darbu susiję rezultatai – pasiekimai, prestižas, pasitenkinimas (Kuron, Lyons'as, Schweitzerand and Ng'as, 2012). Iš autorių Hansen ir Leuty (2012) surinktos informacijos apie kartų vertybes matomas vienareikšmiškas mokslininkų nuomonių sutapimas dėl darbo vertybių koncepcijos. Teigiama, kad darbo vertybės yra išreiškiamos per pasitenkinimą darbu. Įprastai jos yra siejamos su karjeros pasirinkimu ir darbo atlikimu.

Vertybės gali būti skaidomos į išorines bei vidines (Kuron et al., 2012). Autoriai teigia, kad išorinės darbo vertybės pasižymi orientacija į iš darbo gaunamą rezultatą kaip materialią naudą (pajamos, karjeros galimybės, statusas) (Campbell et al., 2010). Pasižymint tokiomis vertybėmis, pirmumas yra teikiamas darbo užsitikrinimui, saugumui ir materialiai pusei (Cullen Paik and Parboteeah, 2013). Priešingybė išorinėms vertybėms yra vidinės. Šios vertybės yra orientuotos į darbo procesą, bet ne į rezultatą (nematerialus atlygis). Vidinės vertybės pasižymi atvirumu pokyčiams, autonomijos siekimu, iniciatyvumu darbe (Cullen et al., 2013). Taip pat vertybės yra skirstomos į socialines, laisvalaikio, altruistines bei taip pat išorines ir vidines. Socialinės vertybės parodo polinkį į individualius arba kolektyvinius interesus, t. y., išgrynina asmens pasirošimą ir norą aukoti savo paties poreikius vardan grupės. Altruistinės vertybės pasižymi pasiaukojimu, paminant savo poreikius ir siekiant padidinti kitų geovę. Altruistai yra linkę bendradarbiauti siekdami rezultatų. Laisvalaikio vertybės reiškia galimybę pailsėti arba laisvę nuo vadovo priežiūros (Campbell et al., 2010).

Pasak Kelly'io, Heath, Howicko ir Greenhalgh (2015), vertybės turi didžiulę įtaką sprendimams. Minėtieji autoriai taip pat teigia, kad skirtingi žmonės turi skirtingas vertybės, todėl labai sunku išspręsti dėl jų kilusius nesutarimus. Mokslininkai teigia, kad vertybės yra be galo svarbus aspektas ir žinant jas galima numatyti individo elgeną. O tai yra ypač svarbu darbo aplinkoje. Analizuojant mokslinius šaltinius, pastebima, kad kartų vertybės yra plačiai analizuojamos ir jau yra atlikta nemažai tyrimų. Vienas iš tokių mokslininkų atliktų tyrimų parodė, kad viena iš komandos sėkmės sudedamųjų

dalių yra skirtingos darbo vertybės (Anantatmula and Shrivastav, 2012). Skirtingos darbo vertybės taip pat sustiprina individų prioritetus, pasirinkimus bei etines nuostatas ir sprendimus (Kelly et al., 2015). Neretai darbuotojai nesutaria dėl skirtingo požiūrio ar dėl skirtingo suvokimo. Tai gali lemti skirtingos vertybės. Manoma, kad skirtingų vertybių supratimas ir tinkamas suderinimas gali padidinti bendradarbiavimą komandoje bei sumažinti konflikto atsiradimo galimybes.

2.2 Veiksniai, lemiantys skirtingų kartų susiformavimą

Šiuo metu darbo rinką sudaro įvairių kartų atstovai. Ypač svarbu darbo rinkoje suprasti ir gebėti atskirti kurios kartos atstovai dirba kartu. Vieni autoriai įvardija, jog dabartiniame pasaulyje darbinio amžiaus asmenys gali būti išskirstomi bent į keturias skirtingas kartas: kūdikių bumo, X, Y, Z. Tačiau nėra vieningos nuomonės, kuri nurodytų aiškią kartų takoskyrą. Moksliniuose šaltiniuose autoriai Badley, Canizares, Perruccio, Hogg – Johnsan ir Gignac (2015) išskiria kūdikių bumo kartos atstovus į dvi dalis (jaunesnius ir vyresnius). Anot minėtų autorių, vyresni kūdikių bumo kartos atstovai gimė tarp 1945–1954 m., o jaunesni 1955–1964 m. Tokiam kartos skirstymui pritaria ir kiti autoriai, pvz.: Cugin (2012), Brotherton'as et al. (2007). Vyrauja ir kita nuomonė, kad kūdikių bumo kartos atstovai gimė 1946–1964 m. (Anantatmula and Shrivastav, 2012). Iš to pastebima, kad nurodyti konkrečią datą būtų neteisinga, galima tik apibrėžti laikotarpį, kuriame prasidėjo karta.

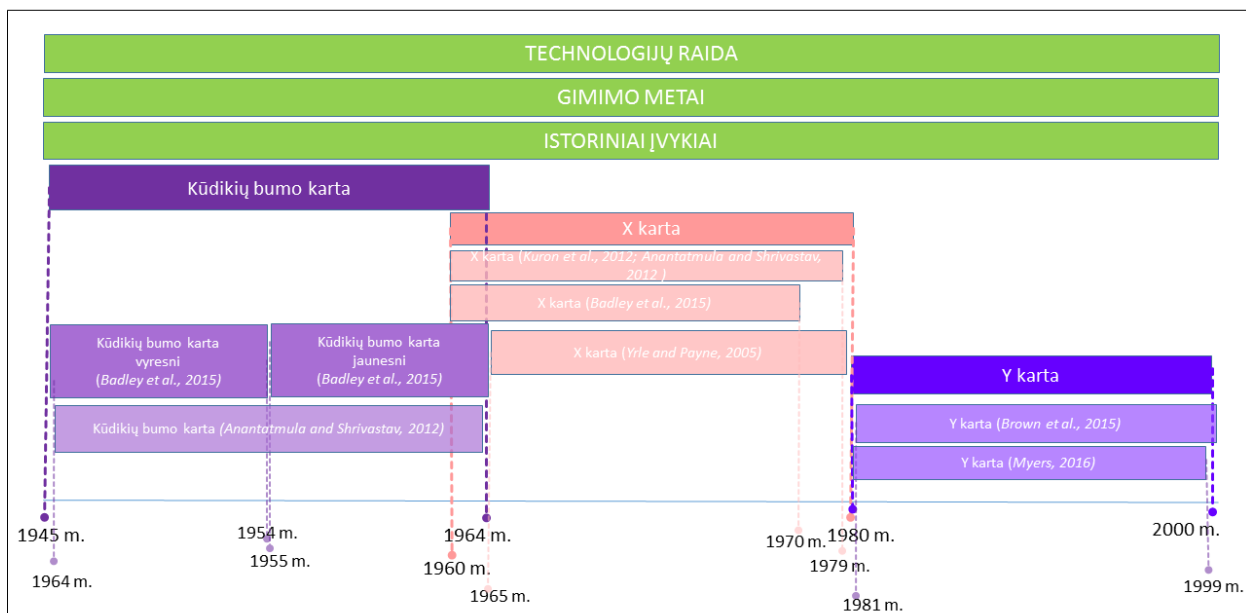
Taip pat nesutariama ir dėl X kartos atstovų. Šiai kartai priskiriami gimimo metai yra tarp 1960–1979m. ir 1965–1980 m. laikotarpio (Kuron et al., 2012; Hartman, Yrle and Payne, 2005). Tokiam skirstymui iš dalies pritaria autoriai Anantatmula ir Shrivastav (2012), teigdami, kad X karta gali būti identifikuojama 1965–1979 m. Kiti autoriai išskiria, kad ši karta gimė tarp 1960–1970 m. (Badley et al., 2015).

Y arba kitaip tūkstantmečio karta gimė tarp 1980–2003 m. Taip pat esti ir kitų nuomonė, kai teigiama, kad Y karta yra gimusi 1981–2000 m. (Brown'as et al., 2015) ir 1980-1999 (Myers, 2016). Šiuo metu pati jauniausia, tik pradedanti ruoštis darbo rinkai – Z karta, gimusi tarp 2004–2023 m., tačiau autoriai McCrindle'as ir E. Wolfinger (2009) teigia, jog galima daryti prielaidą, kad Z karta prasidėjo nuo 1995 m. Tai anksčiausi mokslininkų įvardinti Z kartos metai. Tokiu atveju, anot autoriaus, galima teigti, kad Z karta jau yra pradėjusi savo pirmuosius žingsnius darbo rinkoje.

Kartos yra sudarytos iš individų, kurie yra panašaus amžiaus, kuria panašias idėjas, taip pat yra apsupti vienodų problemų bei sutampa jų požiūris į tam tikrus dalykus (Ahmad'as and Tarmudi, 2012). Dauguma mokslininkų teigia, kad kartų skirstymas priklauso ne tik nuo amžiaus, tačiau didelę reikšmę turi ir tai, kas įvyko aplinkoje tuo metu, kai augo viena ar kita karta. Taip pat manoma, kad vienas iš svarbių faktorių, lemiančių skirtingų kartų susidarymą yra technologijos ir jų vystymas bei pritaikymas tam tikru laikotarpiu, apibendrinamas, kaip technologinė raida (Costanza and Finkeltein, 2015). Tuo norima pasakyti, kad net ir skirtingos kartos gali turėti bendrų bruožų nepriklausomai nuo amžiaus

skirtumo, tačiau atsižvelgiant į panašius įvykius ar sukauptą patirtį. Čia atsiranda kohortos terminas (Bock, Eastman and Larson, 2016). Kohortos skiriasi nuo kartų tuo, kad asmenys skaidomi ne pagal amžių, tačiau pagal tai, kokie esminiai įvykiai supo augimo laikotarpį ir kokią patirtį kiekvienas įgijo.

Žemiau, Pav. 1, matomi pagrindiniai skirtingų kartų susiformavimo veiksniai ir kiekvienos kartos gimimo laikotarpis.



Pav. 1 Faktoriai lemiantys skirtingų kartų susiformavimą (sudaryta pagal mokslinius šaltinius)

Iš paveikslėlio matoma, kad mokslininkai kartų gimimo laikotarpį įvardina skirtingai, tačiau ypatingos nuomonių priešpriešos nėra. Taip pat matomi dažniausiai moksliniuose šaltiniuose minimi skirtingų kartų susiformavimo veiksniai: gimimo metai, technologijos, istoriniai įvykiai.

Kūdikių bumų karta – tai pirmoji karta, augusi laikotarpyje, kuriame didėjo gyvenimo gerovės lygis, lyginant su prieš tai buvusiomis kartomis. Tai atsispindėjo didėjančioje prabangoje, daugiau galimybių įgyti geresnį išsilavinimą ir įsidarbinti bei gauti geresnes sveikatos priežiūros paslaugas. Kūdikių bumų kartos augimo laikotarpiu pasaulyje vyravo tokie įvykiai, kaip: muzikinės grupės „The Beatles“ išpopuliarėjimas, prezidento J. Kennedy’io nužudymas, Vietnamo karas (Badley et al., 2015). Žinoma, Lietuvos kūdikių bumų karta skiriasi nuo kitų šalių. Iš istorijos žinoma, kad kūdikių bumų karta gimė po II Pasaulinio karo ir buvo auginami ypatingo optimizmo apsuptyje (Blaževičienė ir Jakušovaitė, 2007). Tokiu laikotarpiu Lietuvoje vis dar vyko sovietizacija, trėmimai, kūrėsi kolūkiai ir jaunimo pasipriešinimo sovietų valdžiai organizacijos.

X kartos atstovai gimė mažesnėse šeimose nei prieš tai buvusios kartos. Tai pirmoji karta, kurių motinos dirbo ne namuose. Lyginant su X kartos tėvais, matoma, kad ši karta įgijo kur kas geresnį išsilavinimą, tačiau didžioji dalis patyrė bedarbystę dėl ekonominio nuosmukio. Todėl teigiama, kad

tai pirmoji karta po karo, kuri gyveno sunkesnėmis ekonominėmis sąlygomis nei jų tėvai (Badley et al., 2015). Pastebima, kad technologiniai atradimai X kartos brendimo laikotarpyje ir geresnis išsilavinimas leido kur kas geriau suprasti bei prisitaikyti prie technologijų. Technologijų žinios X kartai leidžia lengviau spręsti problemas, priimti sprendimus. Taip pat išskiriama, kad ši karta yra daug lojalesnė darbdaviui lyginant su kitomis kartomis (Anantatmula ir Shrivastav 2012).

Analizuojant Y kartą pastebima, kad šios kartos atstovai gyvena televizijos, virtualios realybės, mobiliųjų telefonų, videožaidimų apsuptyje, kurie turi įtakos kartos elgesiui, požiūriui ir vertybėms. Ši karta puikiai jaučiasi galėdama savo gyvenimą sieti su technologijomis, taip pat yra atviri idėjoms. Sabaitytė (2015) Y kartą apibrėžia kaip jutusią didelį tėvų spaudimą siekti aukštų rezultatų, tikinčią, jog yra ypatingi, todėl pasižymi aukštu pasitikėjimo savimi lygmeniu bei dideliais saugumo lūkesčiais, tradicine ir prisitaikančia prie aplinkos elgsena. Autoriai Y kartos atstovus apibūdina kaip nepriklausomus, konfidencialius bei prisitaikančius prie įvairių situacijų ir gebančius kelias užduotis atlikti vienu metu (Anantatmula ir Shrivastav, 2012). Tokiam Y kartos apibūdinimui pritaria ir kiti autoriai, papildydami savybių sąrašą dar keliomis savybėmis – savarankiškumas, tolerantiškumas, geras išsilavinimas, gebėjimas dirbti komandoje (Brown'as et al., 2015). Taip pat išskiriamos ir silpnosios Y kartos savybės. Y kartos atstovai dažnai pasižymi aukšta savigarba, asmeniniu žavėjimusi, tačiau daug dažniau yra linkę į depresiją ir nerimą, mažesni poreikiai būti pripažintiems visuomenės. Teigiama, kad Y karta nėra lojali darbdaviui ir dažnai linkusi rizikuoti dėl geresnio darbo. Kiti autoriai taip pat mano, kad ši karta yra tik sąlyginai lojali organizacijai. Norima pasakyti, kad kartos atstovai organizacijoje dirba tol, kol darbas padeda siekti asmeninių tikslų (Brown'as et al., 2015).

Šiuo metu informacijos apie Z kartą nėra daug, kadangi tai vis dar besivystanti karta, tačiau aišku viena, kad ši karta gimė / gimsta pilname galimybių pasaulyje bei interneto ir technologijų amžiuje. Šios „kartos pavadinimas kilo nuo žodžio „zero“ (nulis), kas sietina su 2000 metais. Manoma, kad šios kartos pradžia yra siejama su informacinės visuomenės atsiradimu“ (Sabaitytė, 2015, p.56). Z kartos tėvai visiškai pasirūpina savo vaikais ir suteikia galimybes siekti žinių. Šios kartos atstovams įprastinius žaislus pakeitė technologijos. Z karta pradeda domėtis ir naudotis technologijomis dar net nemokėdami gerai kalbėti. Šiai kartai pasaulis be technologijų nėra suvokiamas. Z karta mokosi iš vaizdinės medžiagos, kitaip nei buvusios ankstesnės kartos, kurios buvo linkusios skaityti įvairius literatūros šaltinius ir analizuoti gautą informaciją. Naujoji karta, taip kur kas greičiau gauna informaciją apie juos supantį pasaulį ir įvairius procesus. „Z kartos mokinių mokymasis, informacijos paieška, idėjos, vizualinė ir akustinė erdvė, bendravimas iš esmės skiriasi nuo ankstesnių kartų. Gyvenimo persikėlimas į virtualią erdvę keičia bendravimą ne tik šeimoje, bet ir su aplinkiniais“ (Girdzijauskienė, Nauckūnaitė, Pečiuliauskienė, Šimelionienė ir Targamadzė, 2015).

2.3 Kartų vertybių takoskyros pagrindimas naudojant Hofstede'o tipologiją

Kartų vertybių skirtumai priklauso nuo įvairių veiksnių, tačiau neretai minima yra kultūra, kurioje susiformuoja individų vertybės. Autorius Kluckhohn'as (1950) teigia, kad kultūros pagrindas yra vertybės. Matoma, kad vertybės ir kultūra yra išties susijusios. Vienas žymiausių kultūros tyrinėtojų – Hofstede'as sukūrė kultūrinių dimensijų modelį, kuriame išskiria penkias kultūros dimensijas – valdžios atstumas, neapibrėžtumo vengimas, individualizmo – kolektyvizmo, vyriškumo ir moteriškumo bei ilgalaikės ir trumpalaikės dimensijos. Šis modelis paaiškina, kaip tam tikras elgesys yra veikiamas kultūrinių aspektų. Teigiama, kad kultūros svarbiausias aspektas yra vertybės. Dėl šios priežasties naudojantis Hofstede'u siekiama išgryninti kartų skirtingas vertybes, dėl kurių gali kilti įtampų zonos.

- *Galios distancija.* Ši dimensija parodo visuomenės valdžios pasiskirstymą. Maženesnę valdžią turintys tiki, kad valdžia yra paskirstyta nevienodai. Tuo tarpu visuomenės dalis, turinti valdžią, mano, kad taip, kaip yra, taip ir turi būti, kiekvienas turi savo vietą ir privalo paklusti esamoms taisyklėms.
- *Neapibrėžtumo vengimas.* Dimensija, kuri parodo visuomenės narių (ne)pasitenkinimą ir prisitaikomumą nežinomybėje. Silpnas neapibrėžtumo vengimo rodiklis parodo, kad tokia visuomenė ar kolektyvas yra labiau prisitaikęs prie netikėtų pokyčių, lengviau toleruoja staiga pasikeitusias sąlygas. Atvirkščiai, visuomenei, kuri pasižymi stipriu neapibrėžtumo vengimu, svarbios taisyklės, nuostatos, pagal kurias žino, kaip reikės dirbti.
- *Individualizmas – kolektyvizmas.* Rodiklis parodo visuomenės polinkį į bendravimą, rūpestį ir pagalbą kitiems. Individualizmas pasižymi orientacija į save ir savo artimus, tačiau ne į grupes. Tokio tipo visuomenė yra orientuoti į „aš“, bet ne į „mes“.
- *Vyriškumas ir moteriškumas.* Vyriškumu pasižyminti visuomenė yra orientuota į pasiekimus, heroizmą, valios stiprybę, atkaklumą ir materialinius apdovanojimus. Priešingai, moteriška visuomenė pasižymi bendradarbiavimu, nuolankumu, rūpinimusi silpnesniais. Moteriškumo dimensijai svarbūs santykiai, tačiau ne aukšti rezultatai.
- *Ilgalaikė ir trumpalaikė.* Ši dimensija parodo visuomenės pastovumą ir polinkį išlaikyti tradicijas. Ilgalaikės orientacijos dimensija parodo labiau išreikštą atkaklumą, padidintą gėdos jausmą bei santykių sudarymą vardan statuso. Tuo tarpu trumpalaikės orientacijos dimensija puoselėja ilgalaikes tradicijas, pasižymi stabilumu, saugumu.

Šioje dalyje analizuojami kartų vertybių skirtumai, remiantis keturiomis Hofstede'o (2001) dimensijomis – individualizmu ir kolektyvizmu, vyriškumu ir moteriškumu, galios distancija bei neapibrėžtumo vengimu. Kartų vertybių takoskyrai pagrįsti pasirinktas mokslininkas Hofstede'as ir jo

išskirtos dimensijos, kadangi tai yra plačiausiai naudojama tarpkultūrinė metodologija. Taip pat pastebima, kad šios dimensijos dabartinėse organizacijose išsiskiria labiausiai.

2.3.1 Individualizmas – kolektyvizmas

Darbuotojai skirstomi į kolektyvistus ir individualistus. Individualistai pirmiausia rūpinasi savo poreikiais bei savo artimiausių šeimos narių gerove. Tuo tarpu kolektyvistai laiko, kad nuo pat gimimo jie priklauso kokiam nors gupei, nuo kurios negali būti atskirti ir nenori atsiskirti. Grupę gali sudaryti tiek šeimos nariai, klanas ar organizacija, kuri gina ir apsaugo savo narių poreikius, tačiau kartu už tai reikalauja ištikimybės, lojalumo (Hofstede, 1984). Hofstede'as teigia, kad individualistų visuomenės supratimu, kokybišką gyvenimą jiems reiškia individuali sėkmė, pasiekimai, savirealizacija, savigarba. Kolektyvistų visuomenėje kokybiškas gyvenimas matomas, kaip gyvenimas šeimoje ar grupėje. Į kolektyvizmą linkę asmenys siekia, kad jų darbas būtų pripažintas visuomenėje ar grupėje, kuriai jie priklauso. Tuo tarpu individualistų tikslas yra darbą atlikti gerai, pagal jų pačių iškeltus standartus, neatsižvelgiant į kitų nuomonę. Organizacijose dirba įvairių kartų žmonės, kurie priklauso tiek kolektyvistų, tiek individualistų grupei.

Šiandienos kompanijose, bendradarbiavimas ir komandinis darbas tarp darbuotojų yra įprastas. Visgi ne visada gaunamas norimas rezultatas. Teigiamas rezultatas gali būti pasiektas tik dirbant tinkamai suderintoje komandoje arba žinant komandos narių vertybes bei atsižvelgiant į kartų skirtumus. Autoriai (Bauer, Everly ir Moore, 2016) teigia, kad komandiniu darbu galima pasiekti daugiau nei individualiai. Autorių Cruz, Guevarra, Rousellyn, Paje (2016) atliktame tyrime pateikė komandinio darbo elgsenos modelį. Anot minėtų autorių, komandinis darbas gali pasireikšti per: reakciją į konfliktą, konflikto sprendimą, konflikto išvengimą, idėjų teikimą, kitų įtraukimą, dalyvavimą problemų sprendime, efektyvią komunikaciją, tikslų siekimą, atsidavimą komandai, įsipareigojimą komandai, dėmesio sutelkimą užduočiai, pasiruošimą susirinkimams, grįžtamojo ryšio suteikimą, komandos veiklos valdymą. Šio tyrimo rezultatai parodė, kad kartų skirtumai ir bendradarbiavimas neturi ryšio, tačiau komandiniam darbui turi įtakos įsipareigojimas darbui. Įvardinama, kad komandinis darbas būtų efektyvesnis ir lengviau suformuojamas, jei darbuotojai būtų labiau įsipareigoję darbui.

Daugybė mokslininkų analizavo kūdikių bumo kartą, tačiau vieningos nuomonės dėl kartos polinkio į individualizmą ar kolektyvizmą nėra. Tai negali būti taikoma visos kartos mastui. Kadangi polinkį į individualizmą / kolektyvizmą ar susiformavimą gali lemti daugybė kriterijų. Dažna nuomonė, vyraujanti moksliniuose šaltiniuose, yra ta, kad kūdikių bumo kartos atstovai yra linkę į kolektyvizmą lyginant su kitomis kartomis, tačiau nemaža dalis nuomonių teigia, kad ši karta yra individualistai. Juos apibūdina kaip nepriklausomus bei siekiančius savirealizacijos ir turinčius asmeninio augimo poreikį (Littrell, Ma and Halepete, 2005). Kiti autoriai taip pat pritaria ir laiko šią

kartą individualistais bei nepriklausomais. Taip pat manoma, kad kūdikių bumo karta yra vedama nuolatinių asmeninių tikslų siekimo ir saviraiškos siekio (Eastman and Liu, 2012). Egzistuoja nuomonė, kad ši karta yra ne tik orientuota į individualizmą, tačiau ir savanaudė (Berkup, 2014). Dėl šios priežasties teigiama, kad ši karta yra linkusi dirbti komandoje, tačiau tik tam, kad pasiektų savo asmeninių tikslų. Kaip minėta anksčiau, moksliniuose šaltiniuose išryškėja ir priešinga nuomonė, kuri vertina šią kartą daugiau linkusią į kolektyvizmą. Mokslininkų atliktame tyrime, kuriame buvo tiriami tokie kintamieji, kaip: pasitikėjimas savimi, konkurencingumas, individualistinio darbo siekis, atsidavimas komandai bei savanaudiškumas, siekiant komandos tikslų, tyrimas parodė, kad kūdikių bumo karta yra kur kas labiau linkusi į komandinį darbą nei X kartos atstovai (Brotherton'as et al., 2007).

Anot Anantatmula'o ir Shrivastav (2012) kūdikių bumo kartos atstovai darbe yra priskiriami optimistams, linkusiems dirbti komandoje ir prireikus padirbėti daugiau, tam, kad pasiekti reikiamą rezultatą. Autorių nuomone ši karta išmoko vertinti komandinį darbą ir teigiama, kad net per daug tikima komandinio darbo galia (Doe, Muselaire ir Fong, 2016). Jiems svarbu dirbti harmonijoje. Ši karta gali būti puikūs mentoriai, kadangi turi gerus komunikacinius įgūdžius, geba daryti įtaką organizacijos veiklai, siekiant susitarimų, kompromisų. Į šią kartą žiūrima kaip į darbuotojus – mentorius, dėl jų gebėjimo bendrauti.

Daugumos autorių nuomone, X karta yra linkusi į individualizmą (Brotherton'as et al., 2007). Jie pasižymi laisvu požiūriu, tačiau sprendžiant problemas mėgsta būti vieni, o ne naudotis komandos pagalba (Hartman et al., 2005). Visgi jų gebėjimas dirbti komandoje turi tiesioginį poveikį komandos sėkmei. Kai kurie autoriai kartą mini kaip maištaujančią ir turinčią minimalų polinkį į komandinį darbą (Berkup, 2014). X kartos atstovai galvodami apie komandinį darbą, pirmiausia, kaip svarbiausią veiksnį išskiria asmeninį pasitenkinimą. Turima galvoje, kad komandos sėkmė priklauso nuo to kiek patenkintas kiekvienas individas darbu komandoje (Brotherton et al., 2007). Pabrėžiama, kad X kartos atstovai gaudami užduotį nori ją atlikti patys, o ne dirbti su kitais (Kian and Yusoff, 2012). Atliekant užduotis, stengiasi būti nepriklausomi ir naudotis savo sukurtais metodais, o ne vadovautis nurodymais. Iš to galima teigti, kad X karta yra daugiau linkusi į autonomiškumą.

Y karta apibūdinama kaip kolektyvistai, turintys gerą išsilavinimą ir gebantys puikiai naudotis bei pritaikyti technologijas savo kasdienybėje. Karta yra linkusi bendradarbiauti ir įprastai rodo polinkį geriau dirbti komandoje nei dirbti individualiai. Taip pat ši karta gali sekti paskui nurodymus kol jiems yra įdomu ir darbas bus baigtas. Svarbu paminėti ir tai, kad jiems svarbūs geri santykiai su komandos nariais (Kian and Yusoff, 2012). Kaip ir visur nėra vieningos nuomonės, tad vyrauja priešprieša. Teigiama, kad Y karta yra linkusi dirbti komandoje dėl to, kad pasiektų savo asmeninius tikslus (Berkup, 2014) taip pat vertinami kaip egocentriški asmenys (Doe, Muselaire and Fong, 2016).

Žemiau matoma lentelė, kurioje pateikiami analizuojamos kartoms svarbiausi individualizmo - kolektyvizmo aspektai.

Lentelė 1 Skirtingų kartų vertybių takoskyra individualizmo – kolektyvizmo atžvilgiu (sudaryta autorės pagal mokslinius šaltinius)

Kūdikių bumo karta		X karta		Y karta	
Individualizmas	Kolektyvizmas	Individualizmas	Kolektyvizmas	Individualizmas	Kolektyvizmas
Nepriklausomi, siekiantys savirealizacijos, reikalingas asmeninis augimo poreikis (Littrell, Ma and Halepete, 2005). Svarbūs asmeniniai tikslai, saviraiška (Eastman and Liu, 2012). Savanaudžiai (Berkup, 2014).	Labiau linkę į komandinį darbą nei X karta (Brotherton’as et al., 2007). Optimistai, linkę dirbti komandoje, atsidavę darbui (Anantatmula and Shrivastav, 2012) Ypatingai vertina komandinį darbą (Doe, Muselaire ir Fong, 2016) Siekia būti mentoriais (Alonderienė, Fuchs, Pilkaitė ir Pilkienė, 2017)	Laisvas požiūris, sprendami problemos labiau nori būti vieni (Hartman et al., 2005) Maištaujantys, minimalus polinkis dirbti komandoje (Berkup, 2014). Labai svarbus asmeninis pasitenkinimas (Brotherton et al., 2007). Užduotis nori atlikti patys, o ne dirbti su kitais (Kian and Yusoff, 2012).		Komandoje dirba tik tam, kad pasiektų savo asmeninius tikslus (Berkup, 2014) Egocentiški (Doe, Muselaire and Fong, 2016)	Svarbūs geri santykiai su klientais ir kolegomis (Kian and Yusoff, 2012)

Vertinant moksliniuose šaltiniuose atrasta informacija, matoma, kad nėra vieningos, kategoriškos nuomonės dėl kartų skirstymo į kolektyvistus ar individualistus. Teigiama, kad žmonės visada yra daugiau individualistai, kai tai liečia jų poreikius, nei kolektyvistai socialiniame kontekste (Jucevičius ir Jucevičienė, 2017). Vertinant kūdikių bumo, X ir Y kartas individualizmo ir kolektyvizmo aspektu, matoma, kad kūdikių bumo ir Y karta yra panašesnės nei X karta. Šios kartos išsiskiria požiūriu į komandinį darbą. X karta yra kur kas labiau individualistai nei kitos analizuojamos kartos. Priimama ir kita, moksliniuose šaltiniuose, rasta nuomonė. Autoriai Anantatmula ir Shrivastav (2012) teigia, kad X ir Y kartos yra labiau panašios lyginant su kūdikių bumo karta. Pirmiausia, dėl to, kad pasitenkinimą darbu teikia sistemingas darbas, siekiant tikslo, o kūdikių bumo kartos atstovai darbu pasitenkina kai vyrauja geri santykiai. X ir Y kartų atstovai yra daugiau individualistai nei Kūdikių bumo karta, kadangi jie kur kas labiau nepriklausomi. Tai reiškia, kad Kūdikių bumo karta yra labiausiai linkusi į kolektyvizmą, po jos eitų Y, kuri yra linkusi į komandinį darbą, tačiau siekia savo tikslų ir daugiau individualistams galima priskirti X kartą.

2.3.2 Karjeros mikroklimatas: moteriška – vyriška

Valdant organizaciją, kurioje vienu metu dirba skirtingos kartos, būtina suprasti kiekvienos kartos orientaciją į karjerą. Karjera – neišvengiama kiekvienos kartos dalis.

Įprastai kūdikių bumo kartos atstovai visada tikisi būti sėkmingesniais, kitaip teigiant – viršyti išsikeltus lūkesčius savo karjeroje. Darbas, kuris užtikrina karjeros galimybes jiems yra labai svarbus. Savo karjerą jie sieja su valdymu ir autoritetu (Berkup, 2014). Autoriai antrina ir teigia, kad šios kartos atstovai dažnai siekia būti valdančioje pozicijoje, taip pat gali būti agresyvūs, siekdami numatytų tikslų ar vizijos (Miller and Yu, 2005). Tačiau taip pat žinoma, kad kūdikių bumo karta pasižymi mentoriavimu ir noru padėti naujiems darbuotojams (Martin and Ottemann, 2016). Bumo karta vertina ekonominę saugumą, todėl nėra linkusi dažnai keisti darbo vietų. Taip pat tiki, kad ilgai dirbant vienoje kompanijoje bus pastebėti ir pasieks karjeros aukštumą (Eastman and Liu, 2012). Šios kartos atstovai dirba sunkiai ir save identifikuoja pagal darbo atlikimą. Šiai kartai sunkus darbas yra kasdienybė, todėl už tai jie tikisi būti įvertinti ir sulaukti viešo pripažinimo už jų pasiekimus (Doe, Muselaire and Fong, 2016).

X kartos atstovams, karjeros pasiekimas yra svarbiausias dalykas viso profesinio gyvenimo metu. Šios kartos atstovai nėra linkę dirbti tokiose organizacijose, kuriose negalės įrodyti savo sugebėjimų, nebus įvertinti ir nepasieks karjeros (Berkup, 2014). Ši karta yra orientuota į rezultato siekimą, todėl karjera gali būti prilyginama rezultatui, kuris gaunams iš kartos veiksmų ir pastangų įvertinimo. Dėl šios priežasties X kartai yra reikalinga jaudinanti, išūkių pilna darbo aplinka, kurioje turėtų galimybes augti savo profesinėje srityje (Doe, Muselaire and Fong, 2016).

Nemažai išsiskirianti ir kita analizuojama karta – Y. Mokslinėje literatūroje minima, kad Y kartos atstovai yra orientuoti į greitos karjeros perspektyvą. Jie siekia greitai būti pastebėti ir paaukštinti pareigose, tačiau tam neskiria papildomo laiko (Berkup, 2014). Y kartos atstovai siekia užimti aukštas pareigas jauname amžiuje. Lyginant Y kartos ambicijas ir kompetencijas, teigiama, kad ši karta turi reikalingų kompetencijų pasiekti užsibrėžtus tikslus. Jie mėgaujasi iššūkiiais, nori augti ir būti matomi organizacijoje, nors nėra linkę ilgam likti toje pačioje pozicijoje (Anantatmula ir Shrivastav, 2012). Žinoma, šiai kartai yra svarbus darbas ir karjeros perspektyvos tokioje kompanijoje, kurioje galėtų prisidėti prie kažko vertingo kūrimo. Y kartos atstovai yra linkę kovoti dėl vietos organizacijoje, nesvarbu kiek laiko būtų dirbę, jei mano, kad tai bus vertinga. Kilus konfliktui diskutuoja ir ginčijasi, siekdami įrodyti savo tiesą (Berkup, 2014). Dėl šių priežasčių į juos nepalankiai žiūri vyresnės kartos, ypatingai kūdikių bumo karta (Anantatmula ir Shrivastav, 2012). Kitu atveju, jie yra linkę keisti darbo vietas (Cruz et al., 2016).

Ieškodami darbo ir tinkamos kompanijos, šios kartos asmenys yra linkę įvertinti keletą aspektų. Pirmiausia, jiems yra svarbios įdomios ir iššūkių reikalaujančios užduotys, socialiai atsakinga kompanija, nuolatinis grįžtamasis ryšys iš tiesioginių vadovų bei pripažinimas. Anot autorių Lakshmi,

Jampala'o, Dokk'o (2013) tai yra pagrindiniai aspektai, kuriuos vertina Y kartos atstovai lyginant su kitomis kartomis.

Mokslininkų atliktas tyrimas parodė skirtumus tarp kūdikių bumo bei X kartos atstovų. Kūdikių bumo karta vertina išūkių reikalaujantį darbą, kuris gali būti atliktas per kelias dienas, dirbant įprastiniu darbo laiku. Tuo tarpu X kartos atstovai, taip pat vertina sunkiai įveikiamą darbą, tačiau tokį, kurį gali atlikti per vieną dieną dirbdami lanksčiu darbo grafiku (Beutell and Wittig-Berman, 2008). Matomas, X kartos polinkis į laisvesnį darbo laiką, kurį galėtų skirti savo šeimai. Pagal V. Stanišauskienę (2015) šios kartos požiūrį į darbą būtų galima išreikšti tokiu teiginiu „sunkiai dirbsi – gerai gyvensi ir smagiai pramogausi“. Iš to matoma, kad karta dirba dėl to, kad galėtų susikurti norimą gerovę ir tuo pačiu turėtų galimybę pailsėti nuo darbo. Šiai kartai darbe yra svarbesnis atliekamo veiksmo rezultatas, o ne kur ir kaip jis buvo atliktas (Glass A., 2007 m.). X kartos atstovai pateisina bet kokias priemones pasiekti norimą rezultatą .

Stanišauskienės atliktas tyrimas tarp X ir Y kartų, pagrindė jų skirtumus, kalbant apie karjerą. Teigiama, kad „X kartos atstovai akcentuoja darbą, profesiją, veiklą, pasiekimus, susiklosčiusias sąlygas, o Y kartos atstovai pirmiausia kalba apie save: savo jausmus, patyrimus, savo gyvenimą, įvairias jo sritis“ (p. 16, 2015). Iš to matoma, kas X kartai yra būdingas rezultatų siekimas, o Y karta daugiau orientuota į santykius.

Žemiau matoma lentelė, kurioje pateikiami analizuojamų kartų vertybių skirtumai karjeros kontekste.

Lentelė 2 Skirtingų kartų vertybių takoskyra karjeros mikroklimato atžvilgiu (sudaryta autorės pagal mokslinius šaltinius)

Kūdikių bumo karta		X karta		Y karta	
Motėiška	Vyriška	Motėiška	Vyriška	Motėiška	Vyriška
Sunkus darbas yra kasdienybė, todėl už tai jie tikisi būti įvertinti ir sulaukti viešo pripažinimo už jų pasiekimus (Doe, Muselaire and Fong, 2016).	Karjerą sieja su autoritetu ir valdymu (Berkup, 2014). Siekia būti valdančioje pozicijoje (Miller and Yu, 2005).		Karjeros pasiekimas yra svarbiausias dalykas viso profesinio gyvenimo metu (Berkup, 2014). Reikalinga jaudinanti, išūkių pilna darbo aplinka, kurioje turėtų galimybes augti savo profesinėje srityje (Doe, Muselaire and Fong, 2016).	Orientuoti į santykius (Stanišauskienė, 2015).	Orientuoti į greitos karjeros perspektyvą (Berkup, 2014). Mėgaujasi iššūkiiais, nori augti ir būti matomi organizacijoje (Anantatmula ir Shrivastav, 2012).
Pasižymi mentoriavimu ir noru padėti naujiems darbuotojams (Martin and Ottemann, 2016)	Linkę dirbti vienoje kompanijoje, tam, kad būtų pastebėti ir pasiektų karjeros aukštumų (Eastman and Liu, 2012) .		Būdingas rezultatų siekimas (Stanišauskienė, 2015)		Jiems yra svarbios įdomios ir iššūkių reikalaujančios užduotys, socialiai atsakinga kompanija, nuolatinis grįžtamasis ryšys iš tiesioginių vadovų bei pripažinimas

					(Jampala et al., 2013). Kilus konfliktui diskutuoja ir ginčijasi, siekdami įrodyti savo tiesą (Berkup, 2014).
--	--	--	--	--	--

Iš lentelės matoma, kad karjeros mikroklimato dimensijoje, labiausiai išsiskiria karta X, kadangi juos būtų galima apibūdinti, kaip karjeristai, siekiantys būti pripažinti ir pamatyti. Įprastai, taip apibūdinami linkę į vyrišką „karjerą“. Kitos kartos yra daugiau linkusios į santykius ar darbo procesą. Nors taip pat turi išskirtinumų, tačiau daugiau būtų galima laikyti mišrios karjeros siekejais.

2.3.3 Galios distancija

Hofstede'as pažymi, jog galios atstumas matuoja nelygybės laipsnį tarp žmonių. Kaip teigia šis mokslininkas „galios distancijos laipsnis parodo kas ką nuspręs“ (1994 m.). Pasak Jucevičiaus, aukšta galios distancija darbe pasižymi ryškiu darbuotojų emociniu noru priklausyti nuo vadovų, o žema distancija pasižymi partneriškais santykiais. 3 lentelėje pateikiami žemos ir aukštos distancijos esminiai skirtumai.

Lentelė 3 Žemos ir aukštos galios distancijos skirtumai (Hofstede G., Hofstede J. G., 2005)

Žema galios distancija	Aukšta galios distancija
Nelygybė turi būti mažinama	Nelygybė yra tikėtina ir trokštama
Tarp labiausiai ir mažiausiai galių turinčių asmenų, turi būti nepriklausomybė	Mažiau galingi asmenys turi būti priklausomi nuo daugiau galių turinčių.
Tėvai vaikus moko būti lygiais	Tėvai vaikus moko paklusnumo
Vaikai nėra saugumo garantas tėvams senatvėje	Vaikai yra saugumo garantas tėvams senatvėje

Šaltinis: Hofstede G., Hofstede J. G. „Cultures and Organizations: Software of the Mind“ (2005)

Matoma, kad žema galios distancija pasižymi lygybę, kolegiškumu / partneriškumu, o aukšta galios distancija priešingai, siekia valdyti, kontroliuoti mažiau galių turinčius asmenis, o asmenys linkę į šią dimensiją nori paklusti ir būti priklausomais nuo daugiau galių turinčių asmenų.

Analizuojant kartų vertybių skirtumus, svarbu pažvelgti ir į galios distancijos laipsnį. Kokia karta, kokį galios distancijos laipsnį toleruoja. Kūdikių bumo karta yra linkusi elgtis pagal taisykles, yra lojalūs organizacijai, kurioje dirba bei linkę ilgai dirbti, tam, kad būtų pastebėti ir paaukštinti. Manoma, kad paaukštinimas yra siejamas su darbo stažu (Martin and Ottemann, 2016). Šios kartos atstovai įprastai, renkasi stabilias darbo sąlygas (Miller and Yu, 2005). Iš autorių atlikto tyrimo, gauti rezultatai parodė, kad kūdikių bumo karta yra daugiau lojalūs darbuotojai ir pasirengę priimti vadovavimo stilių paremtą komandavimu. Ši karta stengiasi palaikyti gerus santykius su savo bendraamžiais bei su užimančiais aukštesnes pareigas (Yogamalar and Samuel, 2016). Kūdikių bumo karta gerbia autoritetą bei hierarchiją darbe (Martin and Ottemann, 2016). Anot minėtų autorių

atliekant naujas užduotis, jiems yra reikalingas vadovų palaikymas, kuris pasireiškia per detalius nurodymus. Iš to galima spręsti, kad kūdikio bumo karta pasižymi aukšta galios distancija.

X karta visada pasižymėjo aukštų rezultatų siekimu. Ši karta skiriasi, nuo prieš tai analizuotos kartos, kadangi organizacijose jie siekia autonomijos, nes pasitiki savo jėgomis (Martin and Ottemann, 2016). X karta apibūdinami, kaip siekiantys savo valdžios, o iš darbdavių reikalauja su jais elgtis daugiau kaip su partneriais nei darbuotojais ar pavaldiniais. „X karta, nors ir pabrėždama savarankiškumą, vis dėlto gerbia autoritetų nuomonę“ (Stanišauskienė, p. 16, 2015). Ši karta renkasi būti valdoma į santykius orientuotu valdymo stiliumi (Miller and Yu, 2005). Moksliniuose šaltiniuose galima rasti nuomonę, kad nepriklausomybe pasižymi tie žmonės, kurie yra linkę į individualizmą. Anksčiau nagrinėta individualizmo – kolektyvizmo dimensiją parodė X kartos polinkį į individualizmą. Iš to matomas, šios kartos dimensijų sąsaja. Apžvelgus X kartos orientaciją galios distancijoje, galima teigti, jog ši karta yra linkusi į žemą galios distanciją.

Y karta nepasižymi absoliučiai aukšta galios distancija, kadangi šiai kartai yra svarbus lankstus darbo grafikas, tačiau tuo pačiu reikalauja pakankamai daug dėmesio iš aukštesnes pozicijas užimančių darbuotojų (tiesioginių vadovų) (Martin and Ottemann, 2016). Dažnai reikalaujamas grįžtamasis ryšys / atsiliepimai apie jų atliktus darbus. Visgi atliekant užduotis yra reikalingi aiškūs nurodymai bei nuolatinis vadovų palaikymas ir priežiūra. Patys reikalauja mentoriaus. Ši karta dažnai pasižymi laisvų požiūriu ir neribodama reiškia savo mintis nepriklausomai ar kiti pritaria jų nuomonei. Anot Stanišauskienės (6 p., 2015) Y karta „geba filtruoti kiekvieną komandą, kiekvieną prašymą ar instrukciją, nepagrįstą racionaliais argumentais, jie reikalauja nurodyti priežastis, pagrįsti, todėl tradicinis „nes aš taip pasakiau“ jiems netinka“. Taip pat įvardina, kad net ir žavėdamiesi autoritetais, gavę patarimą būtinai jį įvertins per kritiškumo prizmę. Tai pagrindžia nuomonę, kad Y karta nesivaiko autoritetų nuomonės ir nėra paklusnūs valdžiai.

Tūkstantmečio karta vertina inovacijas bei pokyčius organizacijoje. Vertinant Y kartos profilį pagal Hofstede'o dimensiją, galima teigti, kad ši karta daugiau priklauso žemai galios distancijai, tačiau dėl siekio turėti palaikymą, galima įžvelgti orientaciją į didesnės galios dimensiją nei X kartai.

Lyginant X kartą su kūdikių bumo karta, autoriai pastebi, kad X karta yra labiau savarankiška bei motyvuota nei kūdikių bumo karta, tačiau pastaroji yra kur kas kruopštesnė (Miller and Yu, 2005).

4 lentelėje pateikiamas analizuojamų kartų apibendrinimas, išskiriant esminius skirtingus aspektus galios distancijos kontekste.

Lentelė 4 Skirtingų kartų vertybių takoskyra galios distancijos kontekste (sudaryta autorės pagal mokslinius šaltinius)

Kūdikių bumo karta		X karta		Y karta	
Aukšta galios distancija	Žema galios distancija	Aukšta galios distancija	Žema galios distancija	Aukšta galios distancija	Žema galios distancija
Lojalūs darbuotojai ir pasirengę priimti vadovavimo stilių paremtą komandavimu (Miller and Yu, 2005).		Gergia autoritetų nuomonę (Stanišauskienė, 2015).	Organizacijoje siekia autonomijos, nes pasitiki savo jėgomis (Martin and Ottemann, 2016).	Reikalauja pakankamai daug dėmesio iš aukštesnes pozicijas užimančių darbuotojų (tiesioginių vadovų) (Martin and Ottemann, 2016).	Svarbus lankstus darbo grafikas (Martin and Ottemann, 2016). Pasižymi laisvų požiūriu ir neribodama reiškia savo mintis nepriklausomai ar kiti pritaria jų nuomonei (Stanišauskienė, 2015 m). Nemėgsta biurokratijos bei hierarchijos, yra už tiesioginį bendravimą su vadovais (Jackson and Winter, 2015).
Gergia autoritetą bei hierarchiją darbe (Martin and Ottemann, 2016).			Renkasi būti valdomi į santykius orientuotu valdymo stiliumi (Miller and Yu, 2005).		
Atliekant naujas užduotis, jiems yra reikalingas vadovų palaikymas, kuris pasireiškia per detalius nurodymus (Martin and Ottemann, 2016).					

Matoma, kad Kūdikių bumo karta šioje dimensijoje vertinama kaip priklausanti aukštai galios distancijai. Šiai kartai yra svarbūs autoritetai. X karta taip pat gerbia autoritetus, tačiau laikosi savo nuomonės.

2.3.4 Neapibrėžtumo vengimas

Neapibrėžtumo vengimas parodo neaiškių situacijų toleravimo laipsnį. Ši dimensija yra skirstoma į aukštą ir žemą neapibrėžtumo vengimą. Šios dimensijos aukštas neapibrėžtumo vengimo laipsnis parodo mažą pakantumą neaiškioms, netikėtoms situacijoms ir siekį jas sumažinti. Tokių situacijų vengimas pasireiškia per taisyklių ar tradicijų kūrimą, kurios sukuria užtikrintumą. Priešingai asmenys, pasižymintys žemo neapibrėžtumo vengimo laipsniu, toleruoja pokyčius, net siekia juos inicijuoti, priimdami spontaniškus sprendimus.

Analizuojant skirtingų kartų vertybes, pastebima, kad neapibrėžtumo vengimo dimensija yra skirtingai toleruojama kartų. Kūdikių bumo karta pasižymi aukšto neapibrėžtumo vengimu. Remiantis kartų karjeros siekimu, kūdikių bumo karta išsiskiria tuo, kad jiems yra svarbus darbo vietos saugumas, užtikrintumas ir jie nėra linkę dažnai keisti darbo vietas, lyginant su kitomis analizuojamomis kartomis (Lyons S., Schweitzer L., Ng E., 2014). Tai parodo mažesnę pokyčių toleravimą. Karjera siejama su amžiumi, o ne nuopelnais. Ši karta vertina struktūrizuota hierarchiją, siekia parodyti savo sugebėjimus kitiems bei yra orientuoti į gautą užduotį (Stone-Johnson, 2017). Šios kartos darbuotojams įprastinė darbo diena, gali virsti nemalonia ir neigiamai vertinama, jei gautos

užduoties rezultatai yra ne tokie kokių tikėjosi (neigiami) (Westerman and Yamamura, 2007). Ši karta vengia nežinomybės, todėl yra orientuota į aukštą neapibrėžtumo vengimą.

X kartai yra reikalinga lanksti darbo aplinka. Moksliniuose šaltiniuose dažnai minima, jog ši karta nepasitiki tradicinėmis darbo vertybėmis, yra pilni cinizmo ir skeptikizmo, taip pat trokšta dinaminės ir besikeičiančios darbo aplinkos. X karta yra linkusi keisti nusistovėjusias biurokratinės taisykles, jei jiems taip atrodo geriau (Berkup 2014; Martin and Ottemann, 2016). O kilus konfliktui, siekia atvirai komunikuoti su kolegomis, kad jį išspręstų kuo greičiau (Berkup S. 2014 m.). Kaip teigia autorė Stanišauskienė (5 p., 2015) – „dabartis jiems rūpi labiau nei ateitis“. Dažnai randama informacija, kad ši karta nėra lojali organizacijai, kadangi yra orientuota į greitą karjeros siekimą, todėl nėra linkusi visą savo gyvenimą praleisti vienoje organizacijoje, jei iš to negaus norimos naudos. Organizacijoje nori būti pripažinti priklausomai nuo pasiektų rezultatų, o ne išdirbto laiko (Martin and Ottemann, 2016). Dėl šių priežasčių galima teigti, kad ši karta pasižymi žemu neapibrėžtumo vengimu.

Kiek kitokia, tačiau analizuojamoje neapibrėžtumo vengimo distancijoje daugiau panašesnė į X nei kūdikių bumo kartą yra Y karta. Ši karta nevengia išsakyti savo nuomonės, net jei vadovams tai ir nepatinka, taip pat nepriima biurokratinių taisyklių. Y karta yra linkusi į spontaniškumą ir jei kompanija netenkina jų poreikių gali palikti esamą kompaniją nieko nelaukę. Tiesa, Y karta yra daugiau linkę į bendradarbiavimą, partneriškumą. Autoriai Parry ir Urwin'as (2010) teigia, kad ši karta pasitikiki dauguma dirbančių organizacijoje, ypatingai savo komanda. Apibendrinant galima teigti, kad ši karta pasižymi žemu neapibrėžtumo vengimu.

Žemiau matoma 5 lentelė, kurioje pateikimos kartos neapibrėžtumo vengimo dimensijos kontekste.

Lentelė 5 Skirtingų kartų vertybių takoskyra neapibrėžtumo vengimo distancijos kontekste (sudaryta autorės pagal pagal mokslinius šaltinius)

Kūdikių bumo karta		X karta		Y karta	
Aukštas neapibrėžtumo vengimo laipsnis	Žemas neapibrėžtumo vengimo laipsnis	Aukštas neapibrėžtumo vengimo laipsnis	Žemas neapibrėžtumo vengimo laipsnis	Aukštas neapibrėžtumo vengimo laipsnis	Žemas neapibrėžtumo vengimo laipsnis
Svarbus darbo vietos saugumas, užtikrintumas, nėra linkę dažnai keisti darbo vietas (Lyons et al., 2014).			Linkusi keisti nusistovėjusias biurokratinės taisykles, jei jiems taip atrodo geriau (Berkup 2014; Martin and Ottemann, 2016). Organizacijoje nori būti pripažinti priklausomai nuo pasiektų rezultatų, o ne		Mažiau rūpinasi dėl darbo vietos saugumo (Jackson and Winter, 2015).

			išdirbto laiko (Martin and Ottemann, 2016).		
--	--	--	---	--	--

Iš lentelės pastebima, kad kūdikių bumų karta yra priskiriama aukštam neapibrėžtumo vengimui, kadangi šiai kartai yra svarbus darbo vietos užtikrintumas, saugumas. Taip pat yra daugiau sėslūs darbuotojai, nėra linkę į pokyčius. Visgi ši karta siekia karjeros, tačiau karjeros galimybes daugiau vertina ne pagal savo nuopelnus, o pagal išdirbtą laiką organizacijoje. Ši karta elgiasi pagal taisykles ir vertina tokią organizaciją. Tuo tarpu Y karta daugiau priklauso žemo neapibrėžtumo vengimui, kadangi yra linkę į spontaniškumą, vengia ir nenori priimti nusistovėjusių, senų taisyklių. Ši karta nebijo laužyti taisyklių, net jei tai gali iššaukti konfliktą. X karta pasižymi žemu neapibrėžtumo vengimu. Šiai kartai svarbus lankstus darbo laikas. Siekia greito pripažinimo, kuris jų nuomone turėtų būti vertinamas pagal nuopelnus, o ne išdirbtą laiką organizacijoje. Atsiradus nesutarimui, siekia bendrauti ir išsiaiškinti nesutarimą. Išanalizavus kartas, matoma, kad Kūdikių bumų karta labiausiai išsiskiria šioje dimensijoje, o X ir Y kartos turi daugiau panašumų.

2.3.5 Kartų pasiskirstymas Hofstede'o dimensijose

Apibendrinant Hofstede'o dimensijų skyrelius (2.3.1. – 2.3.4.) remiantis analizuotais moksliniais šaltiniais sudaryta lentelė, kurioje matomos kūdikių bumų, X ir Y kartų pasiskirstymas keturiose Hofstede'o dimensijose: individualizmas – kolektyvizmas, karjeros mikroklimatas: moteriška – vyriška, galios distancija, neapibrėžtumo vengimas.

Lentelės kairios pusės stulpelyje dimensijos skaidomos į priešingas, tam, kad remiantis moksliniais šaltiniais, priskirti kiekvienos kartos orientaciją tam tikrai dimensijai. Kai kuriose dimensijose kartos aiškiai neišsiskiria, todėl tokiems atvejams naudojama grafa „neaišku“. Tai reiškia, kad mokslinėje literatūroje nėra vienalypės nuomonės kam priskirti kartą.

Lentelė 6 Kūdikių bumo, X, Y kartų pasiskirstymas keturiose Hofstede'o dimensijose (sudaryta autorės pagal pagal 2.3.1.–2.3.4. skyrelius)

	Kūdikių bumo karta	X karta	Y karta
Individualistai		✓	
Neaišku			✓
Kolektyvistai	✓		
„Moteriškas“ karjeros mikroklimas	✓		
Neiškus karjeros mikroklimas			✓
„Vyriškas“ karjeros mikroklimas		✓	
Žema galios distancija		✓	✓
Neaiški galios distancija			
Aukšta galios distancija	✓		
Aukštas neapibrėžtumo vengimas	✓		
Neaiškų neapibrėžtumo vengimas			
Žemas neapibrėžtumo vengimas		✓	✓

Iš anksčiau atliktos mokslinės literatūros analizės pastebima, kad individualizmo – kolektyvizmo dimensijoje aiškiausiai išsiskiria X ir kūdikių bumo kartos atstovai. Kai tuo tarpu dėl Y kartos polinkio nėra aiškios nuomonės, nors mokslinės literatūros autoriai yra labiau linkę manyti, jog Y karta daugiau yra linkusi į kolektyvizmą.

Karjeros mikroklimate dimensijoje labiausiai išsiskiria X karta, kuri yra orientuota daugiau į „vyrišką“ karjerą. Tai reiškia, kad jiems svarbūs iššūkiai, pripažinimas, statusas, nori patys priimti sprendimus. Kūdikių bumo karta yra linkusi daugiau į „moterišką“ karjerą, kadangi jai daugiau yra svarbūs santykiai, pagalba kitiems. Tuo tarpu dėl Y kartos matomas autorių susipriešinimas, kadangi nėra aiškiai išskiriama karjeros orientacija. Iš vienos pusės Y karta nori greitos karjeros, tačiau jiems taip pat yra svarbūs santykiai. Nors šioje dimensijoje galima įžvelgti tiek panašumų, tiek skirtumų tarp analizuojamų kartų, visgi labiausiai išsiskiria X karta, dėl savo aiškios orientacijos į „vyrišką“ karjerą.

Galios distancijos dimensijoje matomas aiškus kartų pasiskirstymas, kai kūdikių bumo karta yra orientuota į aukštą galios distancijos laipsnį. Tai parodo, kad ši karta yra linkusi paisyti taisyklių ir paklusti vadovų nurodymams nei kitos kartos. Moksliniuose šaltiniuose analizuojamos X ir Y kartos skiriasi nuo kūdikių bumo kartos. Šios kartos yra daugiau linkusios į žemą galios distanciją.

Kartų orientacija į neapibrėžtumo vengimo dimensiją yra taip pat aiški. Kūdikių bumo karta linkusi į aukštą neapibrėžtumo vengimą. Tuo tarpu Y ir X kartos orientuotos į žemą neapibrėžtumo vengimą. Y karta nesivadovauja darbo etika, kai kūdikių bumo karta be to darbo neįsivaizduotų (Kapadia, 2015). X karta taip pat nėra linkusi akiai laikytis nusistovėjusių taisyklių.

2.4 Įtampos zonų samprata ir raiška

Autoriai įžvelgia, kad šiuo metu, darbo rinkoje esančios kartos skiriasi. Kūdikių bumo karta yra labiau linkusi į komandinį darbą, stengiasi padėti, nori būti mentoriais. Taip pat anksčiau analizuoti autoriai sunkų darbą priima kaip kasdienybę, gerbia autoritetą, vadovaujasi taisyklėmis ir nori jaustis saugūs, todėl jiems nebūdingi nuolatiniai pokyčiai. Tuo tarpu X karta daugiau vertina asmeninio sprendimo galią, individualumą, yra orientuoti į rezultatų siekimą, siekia nuolatinių pokyčių. Autoriai, analizuodami Y kartą, išskiria tokius požymius, pagal kuriuos galima teigti, kad jie yra panašūs tiek į kūdikių bumo, tiek į X kartą.

Vertinant autorių išskirtus požymius matoma, kad šiuo metu darbo rinkoje esančios kartos yra skirtingos, tačiau turi ir panašumų. Darbe analizuojamos kartos, pagal keturias Hofstede'o dimensijas: individualizmas – kolektyvizmas, karjeros mikroklimatas: moteriška – vyriška, galios distancija, neapibrėžtumo vengimas. Vertiant kartas pagal minėtas dimensijas pastebima, kad labiausiai išsiskiria kūdikių bumo ir X kartos.

Kartų skirtumai suponuoja Hofstede'as metodikos taikymą, nes teorijoje įžvelgiama, kad kūdikių bumo karta yra labiau kolektyvistai, linkę į moterišką karjerą, pasižymintys aukšta galios distancija ir aukšto neapibrėžtumo vengimu. Tuo tarpu X karta yra individualistai, linkę siekti „vyriškos“ karjeros, orientuoti į žemą galios distanciją ir žemą neapibrėžtumo vengimą. Išanalizavus Y kartos skirtumus, matoma, kad ši karta yra linkusi į kolektyvizmą, tačiau tik tam, kad pasiektų savo asmeninius tikslus, taip pat yra orientuoti į žemą galios distanciją bei pasižymi žemu neapibrėžtumo vengimu.

Šiuo metu, mokslinėje literatūroje, vyrauja požiūris, kad darbo rinkoje dalyvaujančios kartos teikia pirmenybę skirtingiems dalykams, kas turi poveikį nesutarimų atsiradimui darbe (Hillman, 2014). Šie skirtumai gali suformuoti įtampos zonas, iš kurių ilgainiui atsiranda konfliktinės situacijos.

Skirtingos darbo vertybės tarp kartų yra įtampų zonų pagrindas (Campbell et al., 2010; Hollensbe et al., 2016). Įtampų zonos nėra plačiai tyrinėjamos moksliniuose šaltiniuose. Daugiausia dėmesio mokslininkai skiria jau iš įtampų zonų išeinančiam rezultatui – konfliktui. Pagrindinis skirtumas tarp konflikto ir įtampos zonos yra tai, kad įtampų zonos pasireiškia prieš galimą konfliktą.

Konfliktai atsiranda tuomet, kai vienas asmuo prieštarauja ar nesutinka su kito nuomone. Anot autorių, konfliktai kyla organizacijose, kuriose darbuotojai jaučia nepasitenkinimą ar nepritapimą (Chaudhry and Asif, 2015). Mokslininkai teigia, kad konfliktas yra natūralus žmogaus elgesio rezultatas, kuris atsiranda dėl to, kad asmuo ar grupė siekia tikslų, kurie nėra suderinami arba priimtini kitiems, o tam įtakos turi skirtingi požiūriai ar vertybės (Danielssona, Bodinc, Wulffd and Theorell, 2015). Kiti autoriai mano, kad tarp kartų kylantys konfliktai atsiranda dėl visuomenėje įprasto asmenų grupavimo pagal amžių (Dencker et al., 2007). Tokią nuomonę palaiko ir kiti mokslininkai, teigdami, kad amžius yra vienas pagrindinių indikatorių atskirti kartas, kurios vadovaujasi sau būdingomis vertybėmis (Hollensbe et al., 2016). Taigi galima teigti, kad konfliktas yra nesuderintų skirtingų vertybių padarinys.

Moksliniuose šaltiniuose gausu informacijos apie konfliktus, tačiau mažai analizuojama stadija esanti prieš konfliktą. Literatūroje randama sąvoka – įtampa. Anot Cates'o dėl skirting kartų vertybių įtampa tarp kartų egzistuoja daugybėje organizacijų (2014). Įtampa tarp kartų darbo aplinkoje suvokiama kaip galimo konflikto simptomas, kuriam įtakos turi skirtingos vertybės. Įtampa tarp kartų ypatingai didėja dėl nuolatinio pasaulio vystymosi technologine prasme ir nuolatinio gyventojų senėjimo (North and Fiske, 2015). Kiekvienais metais į darbo rinką įžengia vis jaunesni ir jaunesni darbuotojai, todėl amžius tarp tuo metu esančių kartų vis didėja. Į darbo rinką ateidamos kartos su savimi atsineša savo asmenines vertybes ir požiūrį, kurios susiformuoja pagal tuo metu juos supančią aplinką. Matoma, kad šiuo metu ypatingai dažnai pasireiškia įtampa tarp vyresnių ir jaunesnių kartų (Cates, 2014). Autoriai išskiria esminę įtampos zoną, teigdami, kad kūdikių bumo karta iš jaunesnių kartų tikisi, kad šie vadovausis tokiomis pat darbo vertybėmis ir požiūriu (Gursoy, Chi and Garadag, 2013). Mokslininkai atliktu tyrimu pagrindė, kad tarp skirtingų kartų kyla įtampa, o tai suponuoja skirtingos vertybės ir elgesys (Hollensbe et al., 2016). Todėl galima teigti, kad skirtingos vertybės tarp kartų, turi didelį poveikį įtampos susiformavimui.

Kilus įtampai žmonės ima mažiau bendrauti tarpusavyje, neatskleisti reikalingos informacijos (Runde, 2014). Teigiama, kad įtampų zonos gali pasireikšti per nesusikalbėjimą t.y. vienos kartos nesupratimas kitos kartos. Taip pat dėl skirtingo darbo – laisvalaikio balanso poreikio ar skirtingo technologijų pritaikymo ir naudojimo darbe bei komandinio darbo (Hillman, 2014). Teh mano, kad įtampa gali būti išreikiama per pyktį, baimę, pavydą (2002). Kiti autoriai prideda, kad įtampa gali būti jaučiama per darbo stilių bei komunikaciją su kitais (Dencker et al., 2007). Anot Runde (2014)

žmonės yra linkę daugiau reikšti savo mintis, tačiau ne emocijas. Tai apsunkena įtampos zonų eliminavimą.

Svarbu apibrėžti įtampos zonas, kurios gali kilti tarp skirtingų kartų. Autorius Urick'as ir kiti (2016) išskiria tris įtampos laukus, kurie yra grįsti vertybėmis, elgesiu, identitetu. Tyrimas atliktas remiantis Teh (2002) disertacija, kurioje autorė išskiria įtampų zonas. Šiame darbe naudojamos įtampos zonos, kurios susidaro dėl skirtingų kartų vertybių ir požiūrio: antipatija, darbo etika, atskirtis, priėmimas.

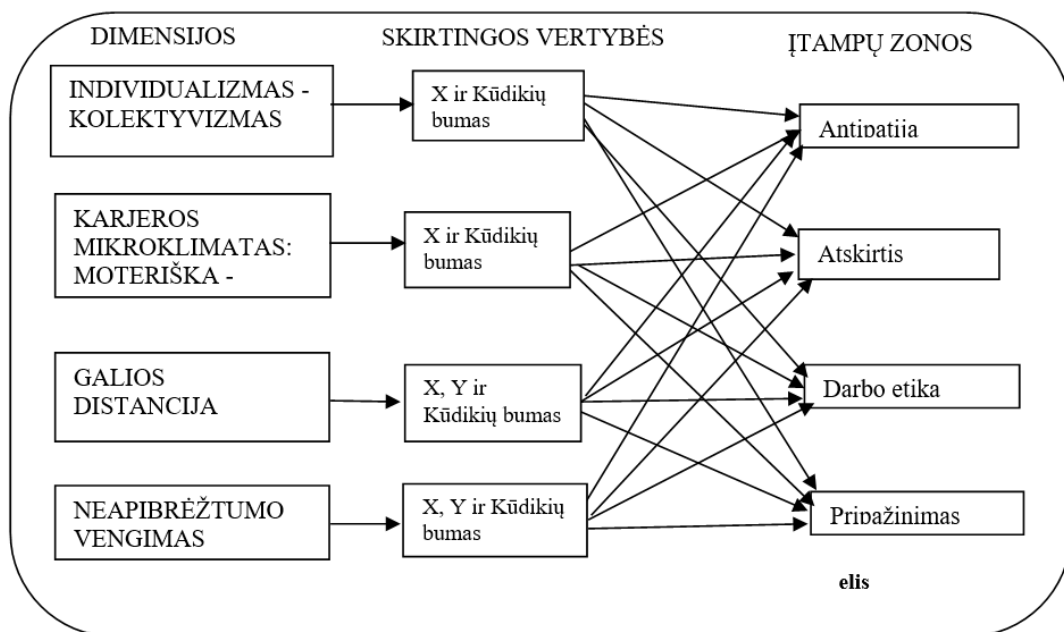
- **Antipatija.** Anot Teh, antipatija suptantama, kaip – instinktyvūs jausmai, kurie kelia priešpriešą (2002). Autorius Rood'as taip pat išvelgia antipatiją tarp skirtingų kartų kartų, teigdamas, kad tokia būseną dažniausiai pasireiškia, kai kartos ima dėl ko nors kovoti (2010). Antipatija gali būti siejama ir su stereotipais. Teigiama, kad neigiamu amžiumi pagrįstas vyresnių suaugusių klasifikavimas kyla iš jaunesnių kartų, kadangi jaunesni asmenys yra labiau linkę tapatintis su savo karta, todėl tuos kurie yra iš vyresnių kartų yra linkę labiau nuvertinti dėl jiems priskiriamų stereotipų (North and Fiske, 2015).
- **Priėmimas.** Priėmimas yra patvirtinimas ar pritarimas grupės veiksmams, su sąlyga, kad ta grupė prisidės prie organizacijos gerovės (Teh, 2002). Žmonės pirmiausia yra linkę kituose asmenyse vertinti tokius aspektus, kaip: „draugiškumas“ – kiek draugiški ir verti pasitikėjimo bei „kompetencija“ – kaip tinkamai įgyvendins savo ketinimus (North and Fiske, 2015).
- **Darbo etika.** Darbo etika, tai – elgesys organizacijoje, kuris yra priimtinas organizacijos gerovei bei kolegoms (Teh, 2002). Darbo etikos skirtumai ypatingai jaučiami tarp jaunesnių ir vyresnių darbuotojų. Autorius Rood'as (2010) atlikto tyrimo metu nustatė, kad vyresni darbuotojai save darbe išreiškia vadovaudamiesi darbo etika. Jie darbo etiką apibrėžia trimis dedamosiomis – kokybė, kiekybė ir pasiaukojimas. Tuo tarpu jaunesni darbuotojai nesivadovauja darbo etika, kadangi darbą suvokia kaip baigtinį dalyką, o savo asmenybę išreiškia už darbo ribų (Rood, 2010). Iš mokslinių šaltinių yra žinoma, kad vyresnės kartos atstovai gyvena, kad dirbtų, yra lojalūs ir atsidavę darbui, kai anot Rood'o, tyrimo gautų rezultatų, jaunoji karta visai neturi darbo etikos jausmo. Dėl šios priežasties vyresnės kartos požiūris į jaunąją kartą ne visada yra teigiamas. Tokiai nuomonei pritaria ir Twenge (2010; Cates 2014).
- **Atskirtis.** Ši įtampa atsiranda tuomet, kai dėl bendrų vertybių ir požiūro pirmenybė dirbti kartu yra skiriama savo kartos atstovams (Teh, 2002).

Šios įtampų zonos yra konfliktų simptomai.

Matoma, kad autoriai įtampų zonų (antipatija, atskirtis, darbo etika, priėmimas) susiformavimą grindžia skirtingomis kartų vertybėmis, todėl galima teigti, kad šios įtampų zonos išties susikuria tarp skirtingų kartų.

2.5 Kartų vertybių takoskyros poveikio įtampų zonoms modelis

Skirtingos kartų vertybės sudaro įtampų zonas, kurios gali pasireikšti skirtingose darbo situacijose. Kartų vertybių takoskyros poveikio įtampų zonoms modelyje vaizduojamos keturios Hofstede'o dimensijos – *individualizmas – kolektyvizmas*, *karjeros mikroklimatas: moteriška – vyriška*, *galios distancija*, *neapibrėžtumo vengimas*. Pagal literatūros šaltinius kartas galima priskirti minėtoms dimensijoms, todėl, galima teigti, kad dimensijose kartos skiriasi, o taip pat skiriasi ir jų vertybės. Iš šių dimensijų išsiaiškinami kartų skirtumai, kurie susidaro dėl kartų skirtingų vertybių.



Pav. 2 Kartų vertybių takoskyros poveikio įtampų zonoms modelis

Kiekvienoje dimensijoje egzistuoja įtampų zonos dėl kartų skirtumų. Modelyje vaizduojamos keturios įtampų zonos: *antipatija*, *atskirtis*, *darbo etika*, *pripažinimas*.

- *Antipatija* parodo priešingą nusiteikimą tarp kartų.
- *Atskirtis* pasižymi siekimu darbus atlikti individualiai arba tik su savo kartos atstovais, dėl bendrų vertybių ir požiūrio.
- *Darbo etika* nusako „priimtina“ darbo aplinkos elgseną. Šiai įtampai priskiriamos kartos siekia organizacijos ir darbuotojų gerovės.
- *Pripažinimas* parodo vienos grupės pripažinimo laipsnį kitos grupės veiksmų atžvilgiu.

Minėtos įtampų zonos yra įžvelgiamos keturiose dimensijose. Teoriniu modeliu siekiama išsiaiškinti ar iš tiesų analizuojamose dimensijose gali susiformuoti visos įtampų zonos tarp numatytų kartų.

Siekiant patikrinti šį teorinį modelį, reikalinga atlikti tyrimą, kuris parodys skirtingų kartų vertybių poveikį įtampų zonų atsiradimui.

3 KARTŲ VERTYBIŲ TAKOSKYROS POVEIKIO ĮTAMPŲ ZONŲ RAIŠKAI TYRIMO METODIKA

Šioje dalyje išdėstoma tyrimo eiga, anketos rinkimo būdai. Trumpai pristatomos respondentų charakteristikos.

3.1 Tyrimo dizainas

Kartų vertybių takoskyros poveikio įtampų zonų raiškai teorinės analizės metu išsiaiškinta, kad kartos, pagal turimas skirtingas vertybes, gali priklausyti skirtingoms Hofstede'o dimensijoms. Todėl daroma prielaida, kad dimensijose tarp skirtingų kartų gali susiformuoti įtampų zonos. Siekiant išsiaiškinti skirtingų kartų vertybių takoskyros poveikį įtampų zonų raiškai, atliekamas tyrimas, kurio objektas yra analizuojamų kartų vertybių takoskyra.

Tyrimo keliamas **tikslas** – ištirti skirtingų kartų vertybių takoskyros poveikį įtampų zonų atsiradimui.

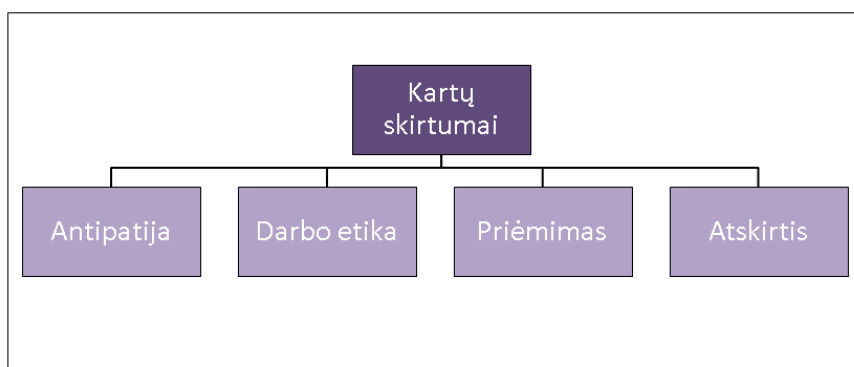
Šiam tikslui pasiekti iškelti trys **uždaviniai**:

1. Ištirti skirtingų kartų vertybių takoskyrą;
2. Nustatyti pagrindines įtampų zonas tarp skirtingų kartų;
3. Ištirti skirtingų vertybių poveikį įtampų zonoms.

Tyrimo tipas ir metodas. Siekiant išsiaiškinti skirtingų kartų vertybes, dėl kurių gali susiformuoti įtamos, buvo pasirinktas kiekybinis tyrimo tipas. Tokio tipo tyrimas leidžia išsiaiškinti tyriamųjų požymius ir atskleisti jų sąveikos ryšius. Tyrimui atlikti naudojamas internetinės anketos apklausos metodas.

Tyrimo anketa. Tyrimo anketa sudaryta iš dviejų dalių. Pirmoji dalis – įtampų klausimynas, antroji Hofstede'o dimensijų klausimynas ir demografiniai klausimai.

Įtampų klausimyno konstrukta sudarė mokslininkė Teh (2002), kuri siekė ištirti įtampas kylančias dėl skirtingų vertybių. Mokslininkės Teh tyrimo, įtampų klausimyną sudarė 25 klausimai, 7 įtampų zonos, iš kurių 4 įtampų zonos kyla dėl skirtingų vertybių, o kitos 3 dėl organizacijoje taikomų praktikų. Šiam tyrimui buvo pasirinktos keturios įtampų zonos, tik tos kurios kyla dėl skirtingų kartų vertybių. Dėl šios priežasties šiame tyrimo nėra tiriamos visos 7 įtampų zonos.



Pav. 3 Skirtingų kartų įtampų zonos (The, 2002)

Įtampų klausimyną sudaro 14 teiginių. Juose atsispindi keturios įtampų zonos: antipatija, darbo etika, atskirtis ir priėmimas. Teiginiams naudojama 6 balų Likerto skalė (visiškai nesutinku, nesutinku, iš dalies nesutinku, iš dalies sutinku, sutinku, visiškai sutinku). Pasirinkta 6 balių skalė, tam, kad išvengtų respondentų neutralios nuomonės.

Antroji anketos dalis – Hofstede dimensijų klausimynas. Šią dalį sudaro keturi klausimų blokai. Sudarant šį klausimyną buvo remtasi Hofstede tyrimo rezultatais, kurie apibūdina kiekvieną tipą darbo aplinkoje, tam tikroje dimensijoje (individualistai – kolektyvistai; karjeros mikroklimatas: moteriški – vyriški, pasižymintis aukšta ir žema galios distancija bei pasižymintys aukštu ir žemų neapibrėžtumo vengimu). Šiai klausimų daliai naudojama dviejų polių skalė, kurioje yra priešingi teiginiai vienas kitam, kai respondentas turi įvertinti teiginių porą ir pasirinkti jam labiausiai artimą.

Anketoje matuojami demografiniai rodikliai: lytis, amžius, organizacijos dydis, pareigos, šeimininė padėtis ir išsilavinimas.

Norint patalpinti anketą internetinėje erdvėje, susidurta su problema. Daugumoje duomenų rinkimo portalų nėra leidžiama patalpinti anketos, kuri yra sudaryta iš dviejų polių, skirtingų teiginių, su trimis pasirinkimais kiekvienam teiginiui. Dėl šios priežasties anketą pasirinkta talpinti būtent šiame internetiniame portale *esurveycreator.com*.

Tyrimo imtis. Planuojant ir vykdant tyrimą, svarbu nustatyti reprezentatyvų imties dydį. Lietuvos statistikos departamento duomenimis Lietuvoje 2015 m. dirbančių asmenų (dirbe visą ir ne visą darbo laiką) skaičius siekė 1 239 894. Remiantis Dikčiumi (2003) imtis vartotojams apklausti nustatoma iš didelės visumos (50 000 ir daugiau individų). Imties dydis apskaičiuojamas pagal tokią formulę: $n = z^2 p (1 - p) / e^2$, kai n – reikiamas imties dydis, z - standartinės paklaidos dydžio vienetai esant normaliam pasiskirstymui, kuris atitiks norimą patikimumo laipsnį (kai patikimumo laipsnis 95,0 proc., $z = 1,96$, kai patikimumo laipsnis 99,0 proc., $z = 2,58$); e – atrankos klaida (maksimalus skirtumas tarp imties ir visumos proporcijų); p – visumos proporcijos, kurios atitinka tyrėją dominančias charakteristikas.

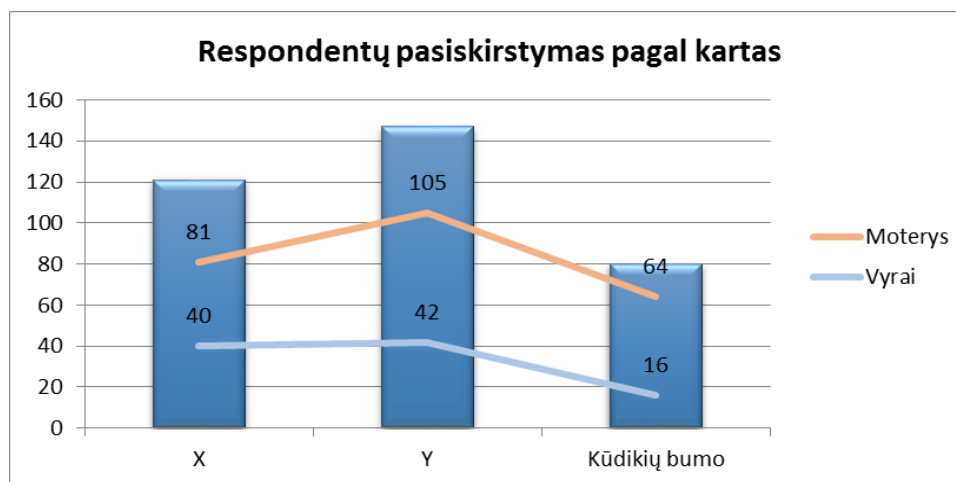
Tyrimė buvo stengiamasi gauti 95,0 proc. patikimumo laipsnį, norima paklaida – 5,0 proc., proporcija – 50,0 proc. Kad duomenys būtų statistiškai reikšmingi, o imtis reprezentatyvi, tyrimo metu buvo siekiama apklausti 384 respondentus ($n = 1,96^2 * 0,25 / 0,05^2 = 384$).

Duomenų rinkimas ir analizė. Siekiant apklausti reikiamą skaičių respondentų, anketos nuoroda buvo talpinama socialiniuose tinkluose *Facebook* ir *LinkedIn*. Siekiant platesnio respondentų pasiekiamumo, anketa buvo pasidalinta su KTU studentais ir dėstytojais. Atliekant tyrimą, buvo susidurta su problema, dėl nevienodo kartų pasiskirstymo. Sunkiausiai pasiekiami respondentai – kūdikių bumo karta. Dėl šios priežasties anketos nuoroda buvo siunčiama į Lietuvos valstybines organizacijas (Sodras, Lietuvos miestų ir rajonų savivaldybes, Lietuvos darbo biržas). Norint užtikrinti didesnę respondentų atsakomumą, anketos nuorodą buvo išsiųsta tiesiogiai daugiau nei 2000 respondentų el. paštu ir socialinių tinklų pagalba.

Iš viso buvo sulaukta 493 respondentų atsakymų, tačiau iš jų 137 pradėjo, bet nebaigė pildyti klausimyno (t.y., atsakė tik į pirmąjį anketos klausimų bloką). Tam, kad tyrimo rezultatai nebūtų iškreipti, tokie duomenys buvo eliminuojami. Taip pat eliminuoti dar 8 respondentų atsakymai, kadangi atsakę respondentai nepateko į tiriamų kartų imtį, kadangi tyrime dalyvavo darbo rinkoje esančios Y, X, kūdikių bumo kartos (1 atsakė iki 18 metų, 7 atsakiusieji virš 63 metų). Atmetus visus netinkamus duomenis, galima teigti, kad iš viso tyrime dalyvavo 348 respondentai.

3.2 Tyrimo respondentų charakteristika

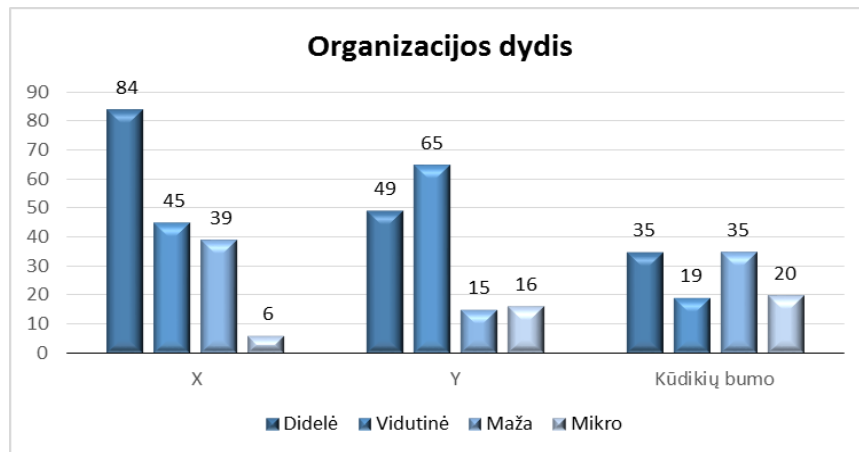
Tyrimė dalyvavo 348 respondentai. Iš jų didžiąją dalį sudarė Y karta – 147 respondentai (42 proc. visų apklaustųjų), iš kurių 105 moterys (71 proc.), 42 vyrai (29 proc.). Tyrimė dalyvavo 121 X (35 proc. visų apklaustųjų) kartos atstovų. Iš jų 81 moteris (67 proc.) ir 40 vyrų. (33 proc.). Mažiausiai respondentų sulaukta iš kūdikių bumo kartos – 80 (23 proc. visų apklaustųjų), iš kurių 64 moterys (80 proc.) ir 16 vyrų (20 proc.).



Pav. 4 Respondentų pasiskirstymas pagal kartas ir lytį

Matoma, kad daugiausia respondentų buvo iš Y kartos, kiek mažiau iš X, o mažiausiai iš kūdikių bumo. Taip pat pastebima, kad labiausiai įsitraukusios į šį tyrimą buvo moterys, kadangi visose kartose moterų buvo ženkliai daugiau nei vyrų.

Tyrimo metu respondentų taip pat buvo klausiama, kokio dydžio organizacijoje dirba. Šiuo klausimu norima išsiaiškinti kokio tipo kompanijose (didelėse – virš 250 darbuotojų, vidutinėse – nuo 50 iki 249 darbuotojų; mažose – nuo 10 iki 49 darbuotojų ir mikro įmonėse iki 9 darbuotojų) daugiausia galima tikėtis susiformuojančių įtampų zonų.



Pav. 5 Respondentų pasiskirstymas pagal kartas ir organizacijas, kuriose dirba

Iš paveikslėlio 5 matoma, kad X kartos respondentų daugiausia dirba didelėse kompanijose, o vidutinėse ir mažose vyrauja panašus skaičius. Analizuojant Y kartos pasiskirstymą organizacijose, matoma, kad daugiausia dirba vidutinio dydžio kompanijose. Kūdikių bumo kartos respondentų daugiausia buvo iš didelių ir mažų kompanijų. Matoma, kad mažiausiai respondentų buvo iš mikro kompanijų.

3.3 Tyrimo instrumento patikimumo vertinimas

Prieš analizuojant duomenis, svarbu įvertinti anketos sudedamųjų dalių suderinamumą. Anketos suderinamumą įvertina *Cronbach's Alpha* koeficientas, kuris remiasi klausimų korealiacija pagal imties dydį (Pukėnas, 2009). Jei „*Cronbach's Alpha* koeficientas yra artimesnis nuliui, tokiu atveju anketos klausimai tarpusavyje nekoreliuoja“ (Pukėnas, 2009). Atvirkščiai, koreliacija laikoma stipria kuo koeficientas *Cronbach's Alpha* yra arčiau vienoto. Priimta manyti, kad *Cronbach's Alpha* koeficientas turi būti didesnis už 0,7, tam, kad klausimynas būtų laikomas patikimu.

Įvertinus klausimyno patikimumo koeficientą, matoma, kad konstruktas yra suderintas, kadangi visi *Cronbach's Alpha* koeficientai yra didesni už 0,7.

Lentelė 7 Klausimyno konstrukto Cronbach's Alpha koeficientai

Klausimyno dedamosios	Cronbach's Alpha	Teiginių skaičius
Individualizmas – kolektyvizmas	0,702	19
Karjeros mikroklimas: moteriška – vyriška	0,709	19
Galios distancija	0,750	14
Neapibrėžtumo vengimas	0,703	12
Įtampų zonos	0,761	14

3.4 Tyrimo metodika

Statistiniam skirtumui tarp vertybių takoskyros nustatyti naudosime *Mann-Whitney U* ranginį testą kuris vertina dviejų nepriklausomų grupių pasiskirstymą viename bandinyje, testo pagalba aptiksime skirtumus tarp grupių vidurkių. Koreliacijos koeficientai yra kelių tipų: Pearson'o, Spearman'o arba Kendal'o. Kad nustatyti reikiamo korealiacijos koeficiento pasirinkimą naudosime Kolmogorovo – Smirnovo Z testą, duomenų pasiskirstymui nustatyti. *p* reikšmė, turi būti didesnė nei 0,05 koeficientas normaliai pasiskirsčiusiems duomenims. Pearson'o koeficientas naudojamas normaliai pasiskirsčiusiems duomenims, o duomenims, kurie pasiskirsto nenormaliai, naudojama Spearman'o koreliacija.

Koreliacija nurodo ar analizuojami ryšiai yra susiję, tai yra analizuojamos poros ryšio stiprumą. Kintamojo ir regresoriaus ryšiui prognozuoti ir įtakai nustatyti naudosime regresinį modelį. Toks modelis sudaromas siekiant nustatyti siejančią funkciją tarp regresoriaus ir kintamojo. Regresijos funkcija nusako kintamojo priklausomybę nuo regresoriaus reikšmių kitimo. Šiame tyrime bus taikoma tiesinė regresija. Toks modelis taikomas, kai regresuojamąjį kintamąjį veikia vienas nepriklausomas regresorius.

4 KARTŲ VERTYBIŲ TAKOSKYROS POVEIKIO ĮTAMPŲ ZONŲ RAIŠKAI TYRIMO REZULTATAI IR DISKUSIJA

Šioje dalyje aptariami tyrimo rezultatai. Taip pat aprašomi naudojami tyrimų metodai, pateikiamos apibendrintos išvados.

4.1 Skirtingų kartų vertybių takoskyra

Mann-Whitney U yra ranginis testas kuris vertina dviejų nepriklausomų grupių pasiskirstymą viename bandinyje. Testas dažnai naudojamas aptikti skirtumus tarp grupių vidurkių. (Sawilowsky, 2007) naudojamas, kai duomenys nėra normaliai pasiskirstę. Šiuo atveju *Mann-Whitney U* metodas vertina, ar yra statistiškai reikšmingas vertybių (Hofstede dimensijų) skirtumas tarp kartų. Šiam metodui atlikti buvo pasitelkta statistikos skaičiavimo programa Spss statistics 17.0.

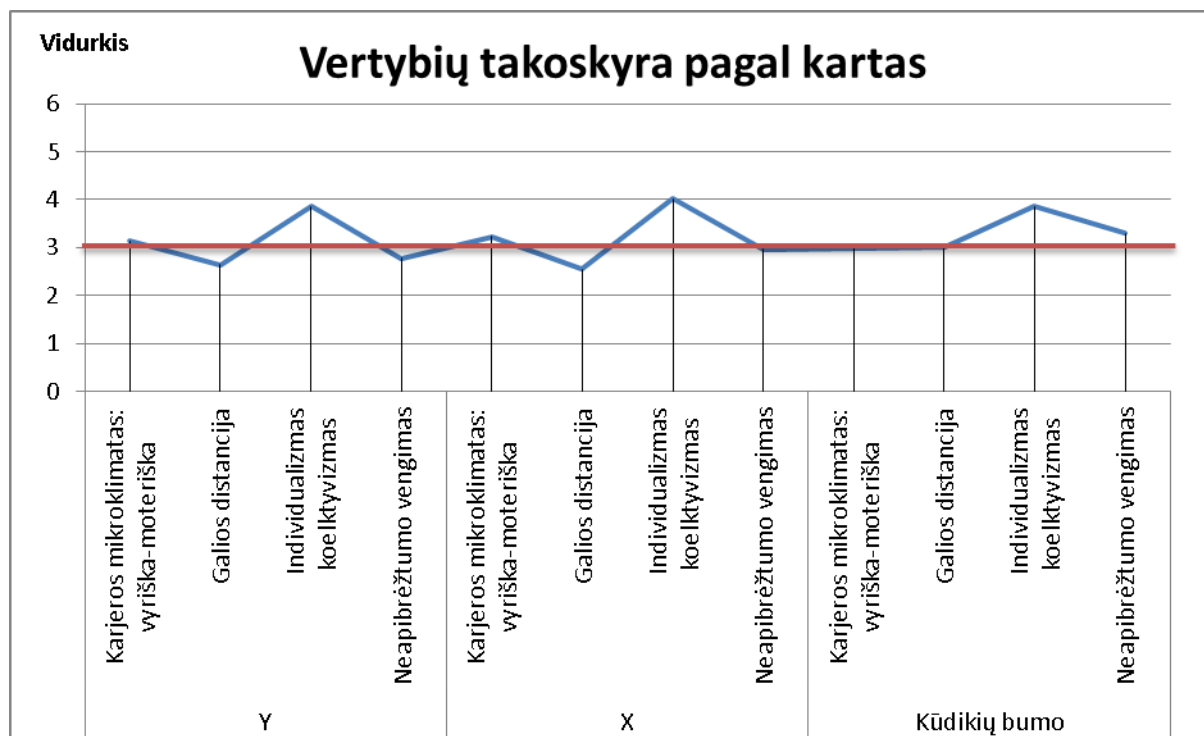
Lentelė 8 Mann – Witney U testo rezultatai

	Galios distancija	Individualizmas_ Kolektyvizmas	Neapibreztumo vengimas	Moteriška - Vyriška
Y-KB				
Y eilės vidurkis	98.02	113.57	95.02	120.16
KB eilės vidurkis	143.36	114.79	148.88	102.68
Mann-Whitney U	3531.500	5816.500	3089.500	4974.000
Asymp. Sig. (2-tailed)	.000	.893	.000	.055
Y-X				
Y eilės vidurkis	136.37	123.84	122.61	128.95
X eilės vidurkis	132.23	147.45	148.94	141.24
Mann-Whitney U	8619.000	7326.500	7146.000	8077.500
Asymp. Sig. (2-tailed)	.663	.013	.006	.196
X-KB				
X eilės vidurkis	83.24	108.40	89.16	110.71
KB eilės vidurkis	127.86	89.81	118.91	86.31
Mann-Whitney U	2691.000	3945.000	3407.000	3664.500
Asymp. Sig. (2-tailed)	.000	.026	.000	.004

Atsižvelgiama į Sig. (2-tailed) reikšmę įsitikinama, kad p reikšmė tenkina sąlygą $p < 0,05$. Atmetama neatitinkančius, kaip statistiškai nereikšmingus, tai reiškia, kad atmestų kartų eilės verčių vidurkiai tam tikrose dimensijose mažai skiriasi, darome išvada, kad Y-KB kartos Individualizmas-Kolektyvizmas, Y-KB ir Y-X Moteriška – Vyriška, Y-X Galios distancija dimensijose vertybių takoskyra yra maža. Atitinkamai, pastebima kartų ir dimensijos deriniai tenkinantys sąlygą $p < 0,05$, paryškinti lentelėje. Tarp šių kartų vertybių takoskyra yra statistiškai reikšminga. Taip pat iš eilės

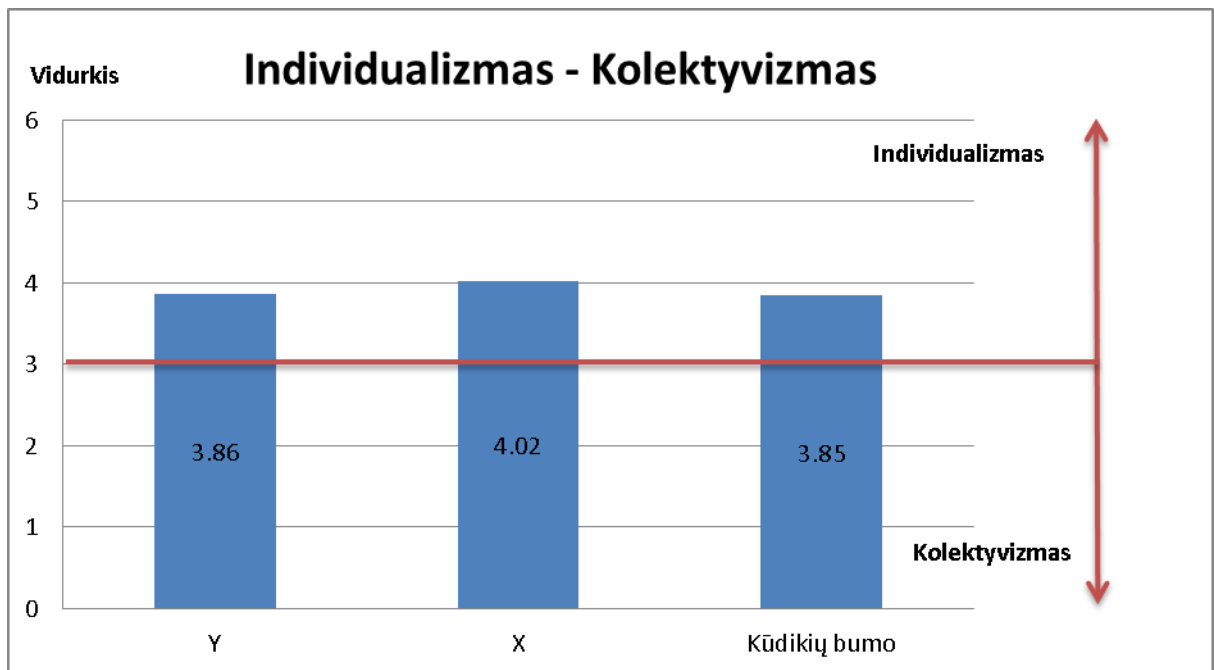
vidurkio, jei jį lyginsime tarp kartų tam tikroje dimensijoje galima pastebėti statistinį skirtumą. Kuo didesnis skirtumas tarp eilės vidurkių tuo didesnė vertybių takoskyra.

Sudarytas vertybių takoskyros grafikas pagal kartas Paveikslėlis. Galima pastebėti atitikimo ir nukrypimo tarp dimensijų pasiskirstymo laukus.



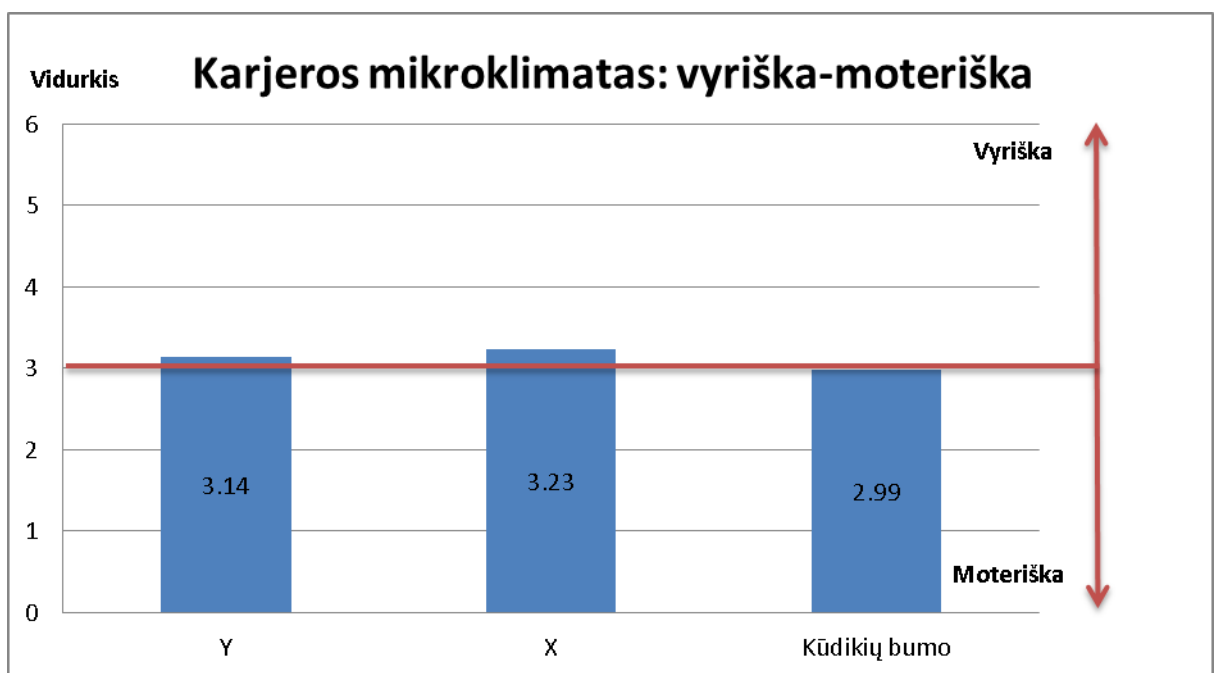
Pav. 6 Vertybių takoskyros pasiskirstymas pagal kartas

Tam, kad tiksliau suvokti ir išanalizuoti kartų pasiskirstymą dimensijose sudarytos kiekvienos dimensijos vidurkių pasiskirstymo grafikai, analizuojant juos galima matyti kartų pasiskirstymą dimensijose, iš to galima spręsti kartos priklausymą dimensijai. Paveikslėlyje matome individualizmo - kolektyvizmo dimensijos pasiskirstymą pagal kartas. X, Y ir kūdikio bumo kartos rodikliai viršija vidutinę normą, visos kartos priklauso individualistams. Iš rodiklio skirtumo galima įžvelgti stipresnius ir silpnesnius individualistus.



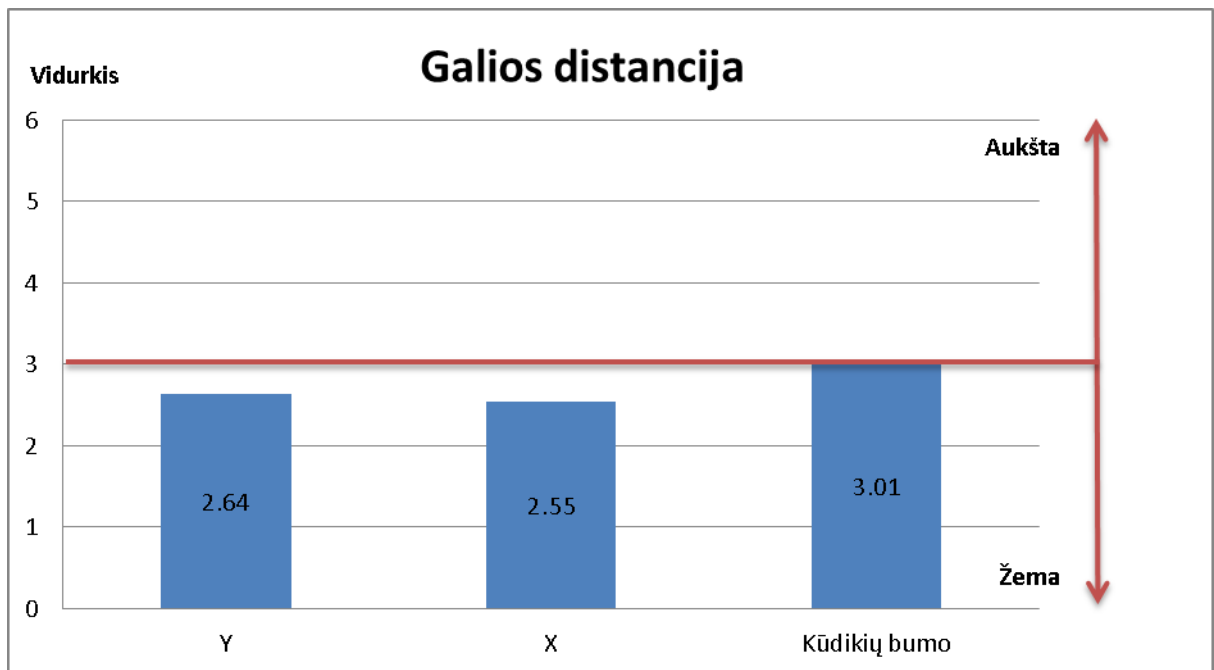
Pav. 7 Individualizmo – Kolektyvizmo dimensijos vidurkių pasiskirstymas pagal kartas

Įdomi tendencija matoma paveikslėlyje, vyriškoje – moteriškoje dimensijoje Y ir X kartos priklauso vyriškam karjeros mikroklimatui, kai tuo tarpu kūdikio bumo karta priklauso moteriškam karjeros mikroklimatui.



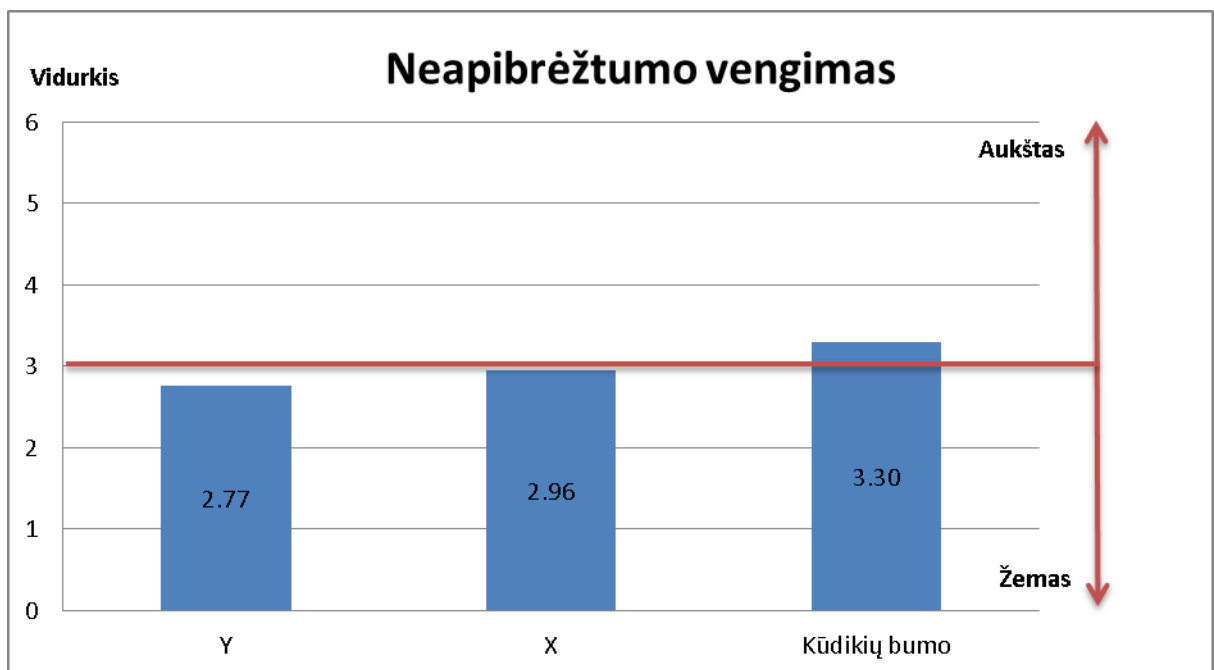
Pav. 8 Individualizmo – Kolektyvizmo dimensijos vidurkių pasiskirstymas pagal kartas

Aukšta galios distancija pasižymi kūdikio bumo karta, rodiklis ant ribos $3.1 > 3$, bet atsižvelgus į rodiklių skirtumas, pastebima didelė vertybių takoskyra su Y ir X kartomis pasižyminčiomis žema galios distancija.



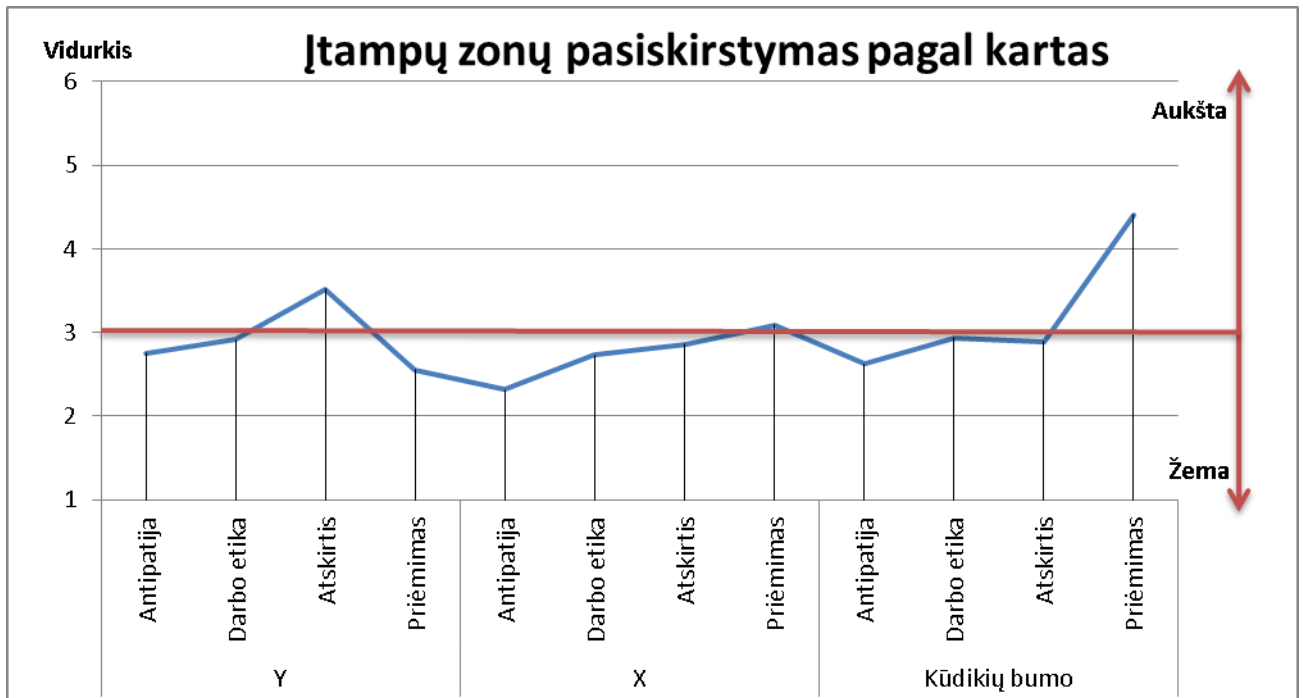
Pav. 9 Galios distancijos dimensijos vidurkių pasiskirstymas pagal kartas

Neapibrėžtumo vengimo dimensijoje išryškėja kūdikių bumo karta pasižyminti aukštu rodikliu. X ir Y kartos pasižymi žemu neapibrėžtumo vengimu.



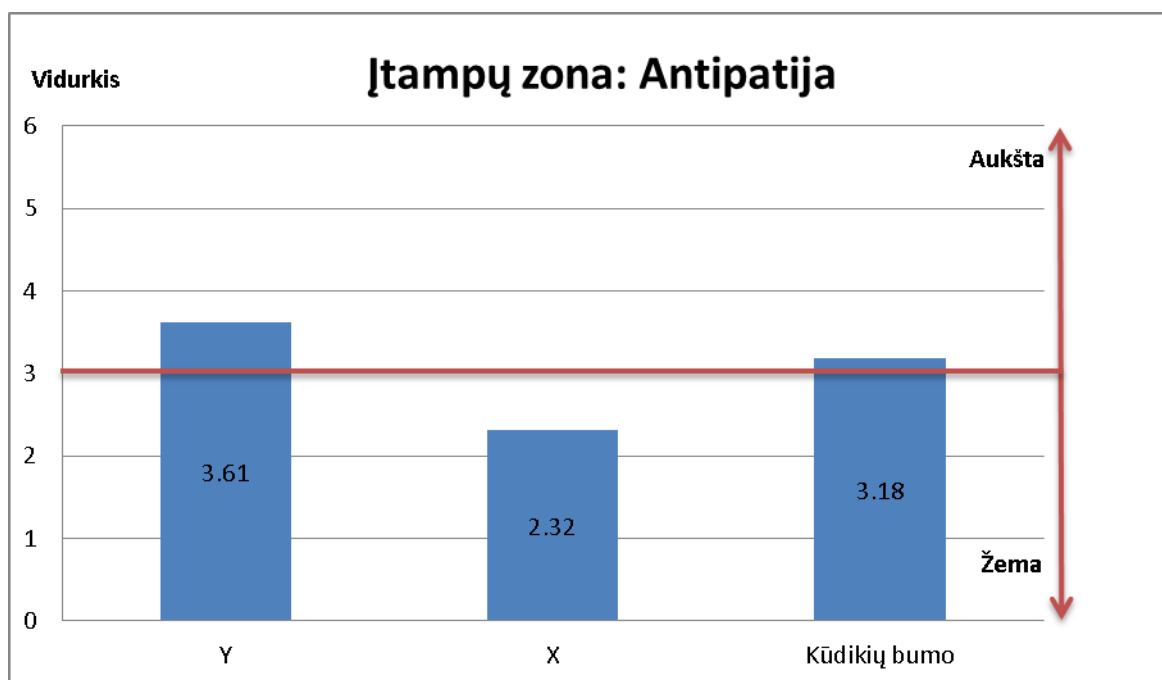
Pav. 10 Neapibrėžtumo vengimo dimensijos vidurkių pasiskirstymas pagal kartas

Sudarytas ir bendrinis įtampų zonų grafikas pagal kartų pasiskirstymą. Paveikslėlis parodo kiekvienoje kartoje susidarančių įtampų vertę, kai rodiklis > 3 įtampa laikoma aukšta, kai rodiklis < 3 įtampa laikoma žema. Tikram įtampų skirtumui suvokti reikia atkreipti dėmesį į kiekvienos įtampos grafiką išskirstytą pagal kartas, iš santykio skirtumo galima suprasti jaučiamą įtampa kartoje kitų kartų atžvilgiu.



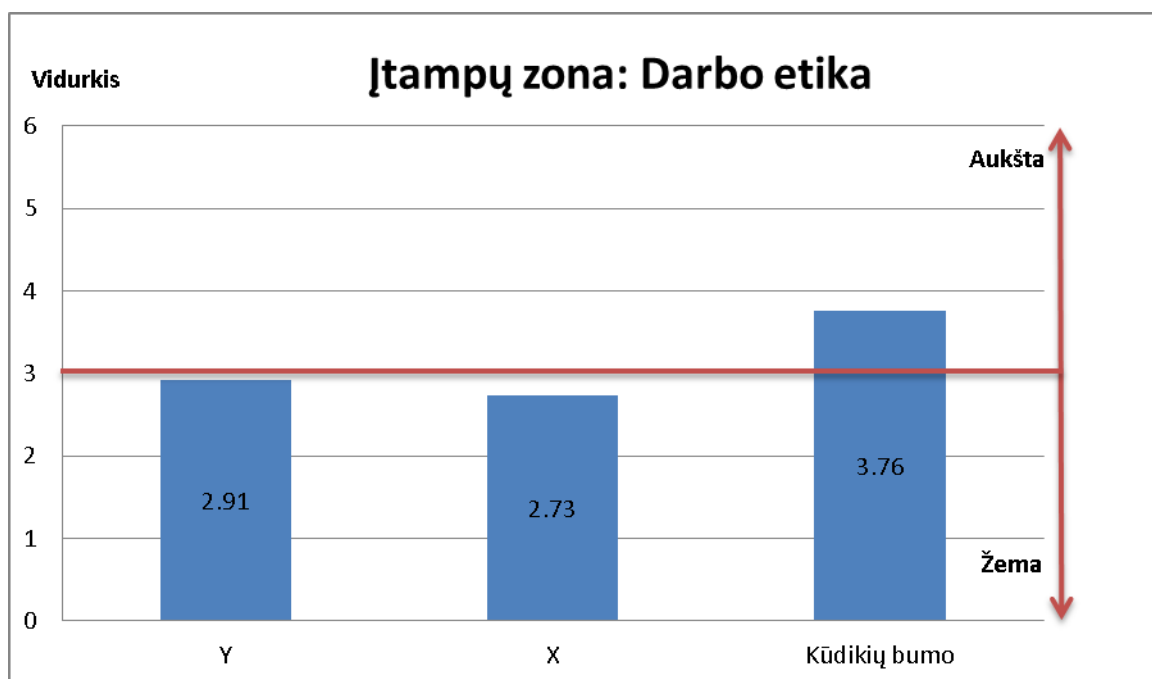
Pav. 11 įtampų zonų pasiskirstymas pagal kartas

Žemiau pateikti įtampų zonų vidurkių grafikai. Nagrinėjant rezultatų vidurkius sudarytos kiekvienos įtampų zonos vidurkių pasiskirstymo grafikai, analizuojant juos galima matyti įtampų susidarymą kartose. Antipatijos įtampų zonoje pastebima Y ir kūdiko bumų kartos pasižyminčios aukšta antipatija, galima daryti išvada kad šių kartų respondentai jaučia antipatija atsižvelgiant į kitas kartas. X kartos rodiklis priskiriamas žemai antipatijai.



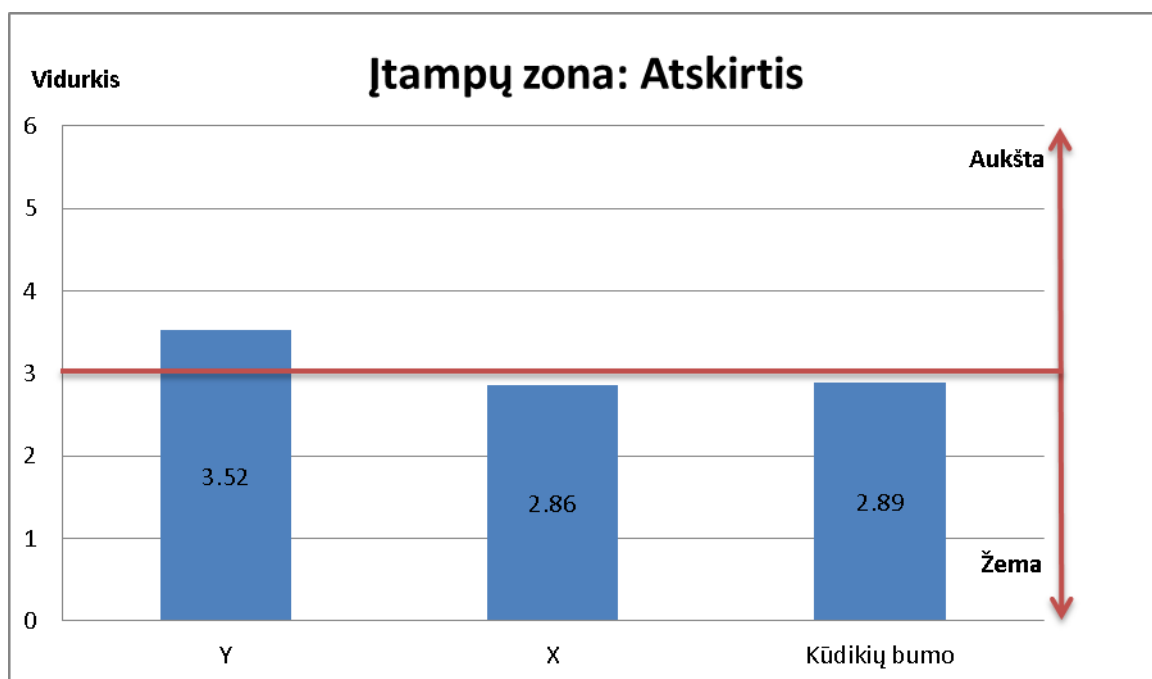
Pav. 12 Įtampų zonos - Antipatija vidurkių pasiskirstymas pagal kartas

Įtampų zonoje – darbo etika, paveikslėlyje išsiskiria kūdikiu bumo karta turi aukšta įtampos koeficientą 3.76. Y ir X kartos įtampų zonoje - darbo etika priskiriamos žemam įtampos rodikliui.



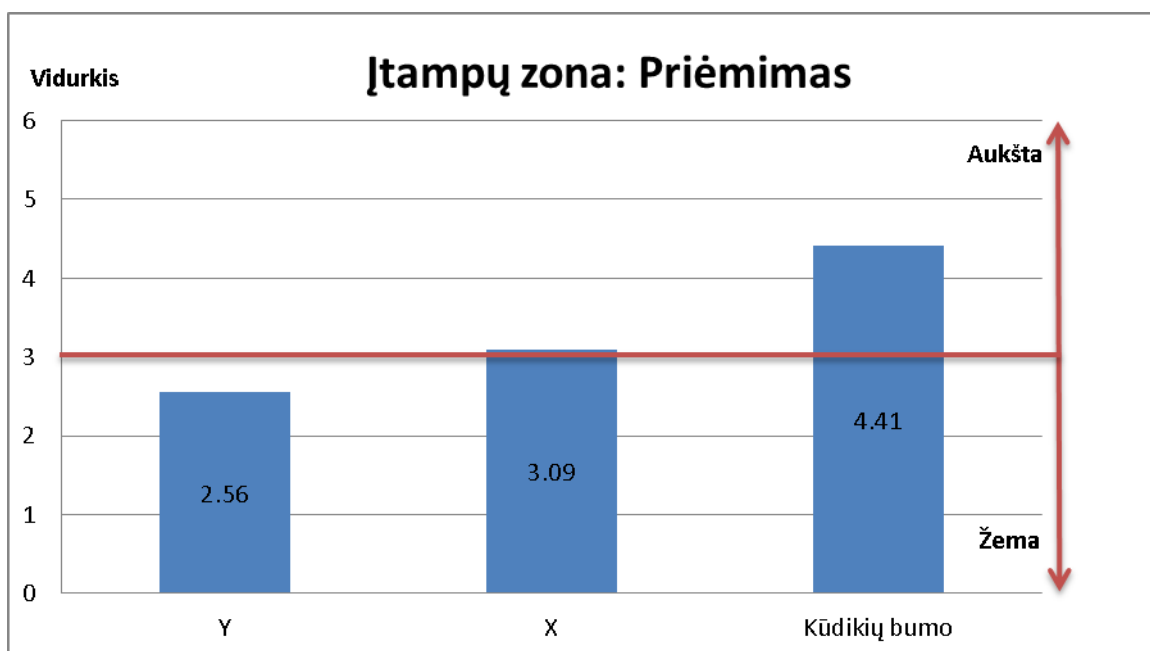
Pav. 13 Įtampų zonos – Darbo etika vidurkių pasiskirstymas pagal kartas

Atskirties įtampų zonoje Y karta išsiskiria aukštu įtampos rodikliu, X ir kūdikiu bumo kartos pasižymi žemu atskirties rodikliu, artėjančiu prie vidutinės reikšmės.



Pav. 14 Įtampų zonos – Atskirtis vidurkių pasiskirstymas pagal kartas

Aukšta priėmimo įtampa pasižymi kūdikių bumų karta 4.41 rezultatu vidurkiu. X karta priskiriama prie aukštos įtampos, rodiklis 3.09. Žema priėmimo įtampa pasižymi Y karta 2.36<3 rodikliu.



Pav. 15 Įtampų zonos – Priėmimas vidurkių pasiskirstymas pagal kartas

Toliau atliekamas duomenų tikrinimas normaliuoju skirstiniu.

Normaliojo pasiskirstymo tikrinimas. Prieš pradėdant koreliacinę analizę būtina nustatyti ar tyrimo duomenys yra pasiskirstę pagal normalųjį skirstinį. Tam naudojamas „One sample K-S testas“. Juo siekiama išsiaiškinti ar tyrimo duomenų pasiskirstymas yra normalus. Duomenis galima laikyti normaliai pasiskirsčiusiais, kai p (sig.) yra didesnė už 0,05. Šiuo atveju dimensijų: Individualizmas – kolektyvizmas, karjeros mikroklimatas: moteriška – vyriška, galios distancija ir neapibrėžtumo vengimas duomenys yra pasiskirstę normaliai.

Lentelė 9 Kintamųjų p reikšmės (Kolmogorovo – Smirnov testas)

Kintamieji	One sample K-S testas
Individualizmas – kolektyvizmas	0,070
Karjeros mikroklimatas: moteriška – vyriška	0,150
Galios distancija	0,089
Neapibrėžtumo vengimas	0,603
Antipatija	0,097
Darbo etika	0,002
Atskirtis	0,000
Priėmimas	0,000

Visgi patikrinus įtampų zonas, matoma, kad duomenys nėra pasiskirstę normaliai, kadangi visų įtampų zonų gautos p reikšmės yra mažesnės už 0,05 (Žr. Lentelėje 9). Todėl toliau koreliacijai tikrinti yra naudojamas Spearmano koeficientas.

Koreliacine analize siekiama nustatyti ar kintamieji, šiuo atveju – dimensijos ir įtampų zonos priklauso vienas nuo kitos. Taip pat norima išsiaiškinti koks yra ryšio stiprumas tarp kintamųjų bei kokia kintamųjų išraiška.

Naudojant Spearmano koreliacijos koeficientą, teigiama, kad koreliacija statistiškai reikšminga, kai $p < \alpha$, o statistiškai nereikšminga, kai $p \geq \alpha$, (α – numatytas reikšmingumo lygmuo, šiuo atveju 0,05) (Pukėnas, 2009). Taigi toliau duomenys analizuojami remiantis Spearmano koreliacijos koeficientu.

Lentelė 10 Koreliacija tarp individualizmo – kolektyvizmo dimensijos ir įtampos zonų (X ir kūdikių bumo kartos)

Dimensija	Įtampos zonos							
	Antipatija		Darbo etika		Atskirtis		Priėmimas	
	Spearman koeficientas	p reikšmė	Spearman koeficientas	p reikšmė	Spearman koeficientas	p reikšmė	Spearman koeficientas	p reikšmė
Individualizmas - kolektyvizmas (X ir kūdikių bumas)	-0,218	0,002	-0,262	0,000	-0,063	0,377	-0,067	0,342

Iš lentelės 10 matoma, kad Spearman'o koeficientas yra neigiamas. Neigiamas Spearman'o koeficientas galimas, tačiau tokiu atveju jis yra aiškinamas kaip atvirkštinis. Šiuo atveju matoma, jog tiriant X ir kūdikių bumo kartas individualizmo – kolektyvizmo dimensijoje tarp šių kartų egzistuoja ryšys su įtampomis: antipatija (kadangi koeficientas yra -0,218, o p reikšmė lygi 0,002) ir darbo etika (koeficientas lygus -0,262, o p reikšmė lygi 0,000). Kitos įtampos yra atmetamos, kadangi koreliacijos koeficientas mažesnis už 0,2. Įdomu tai, kad individualizmo – kolektyvizmo dimensijoje kartos neišsiskyrė, priešingai visos priklauso tik individualistams. Paiškinant atvirkštinį Spearman'o koreliacijos koeficientą, galima teigti, kad įtampoms didėjant individualizmo – kolektyvizmo dimensija mažėja ir atvirkščiai. T.y., kad įtampai augant didėja individualizmas, o kolektyvizmas mažėja.

Toliau tikrinamas koreliacijos ryšys tarp dimensijos karjeros mikroklimatas: moteriška – vyriška ir įtampos zonų.

Lentelė 11 Koreliacija tarp karjeros tipo ir įtampos zonų (X ir kūdikių bumo kartos)

Dimensijos	Įtampos zonos							
	Antipatija		Darbo etika		Atskirtis		Priėmimas	
	Spearman koeficientas	p reikšmė	Spearman koeficientas	p reikšmė	Spearman koeficientas	p reikšmė	Spearman koeficientas	p reikšmė
Karjera: moteriška - vyriška (X ir kūdikių bumas)	-0,036	0,613	-0,017	0,816	-0,087	0,222	0,001	0,984

Analizuojant X ir kūdikių bumo kartas, matoma, kad dimensijoje karjeros mikroklimatas: moteriška – vyriška nėra stipraus ryšio tarp šios dimensijos ir įtampomis.

Toliau tikrinama koreliacija tarp galios distancijos dimensijos ir kartos X ir kūdikių bumas.

Lentelė 12 Koreliacija tarp galios distancijos dimensijos ir įtampos zonų (X ir kūdikių bumo kartos)

Dimensijos	Įtampos zonos							
	Antipatija		Darbo etika		Atskirtis		Priėmimas	
	Spearman koeficientas	p reikšmė	Spearman koeficientas	p reikšmė	Spearman koeficientas	p reikšmė	Spearman koeficientas	p reikšmė
Galios distancija (X ir kūdikių bumas)	0,337	0,000	0,300	0,000	0,121	0,086	0,309	0,000

Iš lentelės matoma, kad galios distancijos dimensijoje esti statistiškai reikšmingi ryšiai su antipatija, darbo etika ir priėmimu. Stipriausias ryšys yra su antipatijos įtampa, kai Spearman'o koeficientas lygus 0,337, o p reikšmė 0,000. Priėmimo įtampos koreliacijos koeficientas yra 0,309, kai p lygi 0,000. Darbo etikos įtampoje tai pat yra ryšys, kai koreliacijos koeficientas lygus 0,300 ir p lygi 0,000.

Žemiau lentelėje pateikta neapibrėžtumo vengimo dimensija ir ryšiai su įtampomis.

Lentelė 13 Koreliacija tarp neapibrėžtumo vengimo dimensijos ir įtampos zonų (Y ir kūdikių bumo kartos)

Dimensijos	Įtampos zonos							
	Antipatija		Darbo etika		Atskirtis		Priėmimas	
	Spearman koeficientas	p reikšmė	Spearman koeficientas	p reikšmė	Spearman koeficientas	p reikšmė	Spearman koeficientas	p reikšmė
Neapibrėžtumo vengimas (Y ir kūdikių bumas)	-0,101	0,129	0,141	0,033	-0,157	0,018	0,237	0,000

Matoma, kad neapibrėžtumo vengimo dimensijoje tarp Y ir kūdikių bumo kartų egzistuoja tik vienas ryšys su priėmimo įtampa, kai koeficientas yra lygus 0,237, o p reikšmė 0,000.

Lentelė 14 Koreliacija tarp individualizmo – kolektyvizmo dimensijos ir įtampos zonų (X ir Y kartos)

Dimensijos	Įtampos zonos							
	Antipatija		Darbo etika		Atskirtis		Priėmimas	
	Spearman koeficientas	p reikšmė	Spearman koeficientas	p reikšmė	Spearman koeficientas	p reikšmė	Spearman koeficientas	p reikšmė
Individualizmas – kolektyvizmas (X ir Y kartos)	-0,161	0,008	-0,099	0,105	-0,189	0,002	0,01	0,981

Iš lentelės 14 matoma, kad visi koreliacijos koeficientai yra mažesni už 0,2, todėl galima teigti, kad koreliacija yra silpna. Dėl to šie ryšiai yra atmetami.

Lentelė 15 Koreliacija tarp individualizmo – kolektyvizmo dimensijos ir įtampos zonų (Y ir kūdikių bumo kartų)

Dimensijos	Įtampos zonos							
	Antipatija		Darbo etika		Atskirtis		Priėmimas	
	Spearman koeficientas	p reikšmė	Spearman koeficientas	p reikšmė	Spearman koeficientas	p reikšmė	Spearman koeficientas	p reikšmė
Individualizmas – kolektyvizmas (Y ir kūdikių bumo kartos)	-0,078	0,240	-0,036	0,549	-0,021	0,748	0,021	0,751

Šioje dimensijoje p reikšmė didesnė už 0,05, todėl ryšį tarp Y ir kūdikių bumo kartų laikome statistiškai nereikšmingu. Taip pat atmetamas ryšys tarp dimensijos ir įtampų zonų, kadangi netenkina Spearmano pagrindinių koreliacijos nuostatų.

Lentelė 16 Koreliacija tarp galios distancijos dimensijos ir įtampos zonų (Y ir kūdikių bumo kartų)

Dimensijos	Įtampos zonos							
	Antipatija		Darbo etika		Atskirtis		Priėmimas	
	Spearman koeficientas	p reikšmė	Spearman koeficientas	p reikšmė	Spearman koeficientas	p reikšmė	Spearman koeficientas	p reikšmė
Galios distancija (Y ir kūdikių bumo kartos)	0,058	0,388	0,210	0,001	0,001	0,993	0,281	0,000

Iš lentelės matoma, kad tiriant koreliaciją tarp galios distancijos (Y ir kūdikių bumo kartos) ir darbo etikos bei priėmimo egzistuoja statistiškai reikšmingas ryšys. Abiejų ryšių Spearmano koeficientas yra didesnis už 0,2, o p reikšmė mažiau nei 0,05.

Lentelė 17 Koreliacija tarp galios distancijos dimensijos ir įtampos zonų (Y ir X kartų)

Dimensijos	Įtampos zonos							
	Antipatija		Darbo etika		Atskirtis		Priėmimas	
	Spearman koeficientas	p reikšmė	Spearman koeficientas	p reikšmė	Spearman koeficientas	p reikšmė	Spearman koeficientas	p reikšmė
Galios distancija (Y ir X kartos)	0,094	0,126	0,115	0,060	0,113	0,029	0,172	0,005

Galios distancijos dimensijoje tarp įtampų, kai tiriamos Y ir X kartos statistiškai reikšmingas ryšys neegzistuoja, kadangi nėra tenkinamos pagrindinės koreliacijos sąlygos (p reikšmė mažesnė už 0,05, Spiermano koeficientas didesnis už 0,2).

Lentelė 18 Koreliacija tarp neapibrėžtumo vengimo dimensijos ir įtampos zonų (X ir kūdikių bumų kartų)

Dimensijos	Įtampos zonos							
	Antipatija		Darbo etika		Atskirtis		Priėmimas	
	Spearman koeficientas	p reikšmė	Spearman koeficientas	p reikšmė	Spearman koeficientas	p reikšmė	Spearman koeficientas	p reikšmė
Neapibrėžtumo vengimas (X ir kūdikių bumų kartos)	0,076	0,286	0,076	0,283	0,019	0,789	0,137	0,052

Matoma, kad dimensijoje neapibrėžtumo vengimas įtampų zonų, kai tiriamos X ir kūdikių bumų kartos statistiškai reikšmingo ryšio nėra.

Lentelė 19 Koreliacija tarp neapibrėžtumo vengimo dimensijos ir įtampos zonų (X ir Y kartų)

Dimensijos	Įtampos zonos							
	Antipatija		Darbo etika		Atskirtis		Priėmimas	
	Spearman koeficientas	p reikšmė	Spearman koeficientas	p reikšmė	Spearman koeficientas	p reikšmė	Spearman koeficientas	p reikšmė
Neapibrėžtumo vengimas (X ir Y kartos)	-0,148	0,015	-0,070	0,252	-0,078	0,203	-0,004	0,952

Neapibrėžtumo dimensijoje tarp įtampos zonų, kai tiriamos X ir Y kartos, taip pat nėra statistiškai reikšmingo ryšio.

Lentelė 20 Koreliacija tarp karjeros tipo ir įtampos zonų (X ir Y kartų)

Dimensijos	Įtampos zonos							
	Antipatija		Darbo etika		Atskirtis		Priėmimas	
	Spearman koeficientas	p reikšmė	Spearman koeficientas	p reikšmė	Spearman koeficientas	p reikšmė	Spearman koeficientas	p reikšmė
Karjeros mikroklimatas: moteriška - vyriška (X ir Y kartos)	0,000	0,994	0,130	0,033	-0,044	0,473	0,132	0,030

Karjeros mikroklimato: moteriška - vyriška dimensijoje tarp įtampos zonų, kai tiriamos X ir Y kartos, nėra statistiškai reikšmingo ryšio.

Lentelė 21 Koreliacija tarp karjeros tipo ir įtampos zonų (Y ir kūdikių bumo kartų)

Dimensijos	Įtampos zonos							
	Antipatija		Darbo etika		Atskirtis		Priėmimas	
	Spearman koeficientas	p reikšmė	Spearman koeficientas	p reikšmė	Spearman koeficientas	p reikšmė	Spearman koeficientas	p reikšmė
Karjeros mikroklimatas: moteriška - vyriška (Y ir kūdikių bumo kartos)	-0,036	0,613	-0,017	0,816	-0,087	0,222	0,001	0,984

Karjeros mikroklimato: moteriška – vyriška dimensijoje nėra statistiškai reikšmingo ryšio tarp tiriamųjų, kadangi koreliacijos koeficientas yra mažesnis nei reikalingas, kad tenkintų nors ir silpną ryšį.

Atlikus Spearman'o koreliacinę analizę, galima teigti, kad labiausiai išsiskyrė kūdikių bumo karta. Žemiau pateiktoje lentelėje 22 matomos dimensijos, kuriose tarp tam tikrų kartų egzistuoja statistiškai reikšmingas ryšys.

Lentelė 22 Statistiškai reikšmingi koreliacijos ryšiai

Dimensija	Kartos	Įtampos, su kuriomis koreliuoja
Individualizmas - kolektyvizmas	X ir kūdikių bumo	Antipatija, darbo etika
Galios distancija	X ir kūdikių bumo	Antipatija, darbo etika, priėmimas
	Y ir kūdikių bumo	Darbo etika ir priėmimas
Neapibrėžtumo vengimas	Y ir kūdikių bumo	Priėmimas

Apibendrinus atliktą Spearman'o koreliaciją galima teigti, kad koreliacija vyksta individualizmo – kolektyvizmo dimensijoje tarp X ir kūdikių bumo kartų, kai šioje dimensijoje matomas aiškūs ryšiai su įtampų zonomis antipatija ir darbo etika.

Galios distancijos dimensijoje pastebima, kad koreliacija egzistuoja tarp dviejų porų – X ir kūdikių bumo, Y ir kūdikių bumo kartų. Matoma, kad statistiškai reikšmingas ryšys susidaro tarp antipatijos, darbo etikos bei priėmimo įtampų. Koreliacijos ryšys šiek tiek skiriais, kai kalbama apie Y ir kūdikių bumo kartas. Čia statistiškai reikšmingas ryšys yra su darbo etika ir priėmimu. Neapibrėžtumo vengimo dimensijoje pasirodė tik vienas ryšys tarp priėmimo įtampos.

Įdomu tai, kad koreliacija vyksta tarp X ir kūdikių bumo bei Y ir kūdikių bumo kartų, tačiau kartos X ir Y nekoreliuoja tarpusavyje. Taip pat atsižvelgiant į įtampų zonas matoma, kad įtampa „darbo etika“ pasikartoja tris kartus, dviejose dimensijose, taip pat kaip ir priėmimas.

Toliau analizuojami lentelėje išskirti duomenys, kurie tenkina Spearman'o koreliacijos kriterijus – yra statistiškai reikšmingi. Šie kintamieji bus analizuojami tiesinės regresijos metodu, tam, kad patikrinti kintamojo reikšmių priklausomybę nuo kito reikšmės.

Regresinė analizė.

- R^2 - *determinacijos koeficientas* – „lygina skirtumus tarp Y reikšmių, kai atsižvelgiama į regresijos modelį“ (Čekanavičius, 2011:26 p.). Šis rodiklis įprastai išsidėsto tarp nuo 0 – 1. Tam, kad koeficientas tenkintų rezultatus, turi būti didesnis 0,2.
- *ANOVA p* – tai reikšmė, kuri „parodo ar modelyje yra su priklausomu kintamuoju susijusių regresorių“ (Čekanavičius, 2011:26 p.). Ši reikšmė turi būti mažesnė už 0,05, kitu atveju regresijos modelis nėra tinkamas.

- *Beta* - tai reikšmė, kuri parodo kiek vienas kintamasis (nepriklausomas) priklauso nuo kito kintamojo.

Lentelė 23 Tiesinės regresijos dimensių ir įtampų rezultatai

Regresoriai	Kintamieji	R ²	p reikšmė	Beta
Individualizmas – kolektyvizmas (X, kūdikių bumas)	Antipatija	0,204	0,000	-0,089
Individualizmas – kolektyvizmas (X, kūdikių bumas)	Darbo etika	0,290	0,000	-0,200
Galios distancijos (X, kūdikių bumas)	Antipatija	0,250	0,000	0,251
Galios distancija (X, kūdikių bumas)	Darbo etika	0,273	0,000	0,165
Galios distancija (X, kūdikių bumas)	Priėmimas	0,269	0,000	0,171
Galios distancija (Y, kūdikių bumas)	Priėmimas	0,455	0,000	0,040
Galios distancija (Y, kūdikių bumas)	Darbo etika	0,209	0,000	0,085
Neapibrėžtumo vengimas (Y, kūdikių bumas)	Priėmimas	0,454	0,000	-0,033

Atlikus tiesinę regresinę analizę, matoma, kad visi determinacijos koeficientai yra didesni nei 0,2. Taip pat p reikšmė tenkina tiesinės regresijos taisyklę, kai p negali būti didesnė už 0,05. Šiuo atveju, matoma, kad visos p reikšmės yra mažesnės nei 0,05.

Didžiausias determinacijos koeficientas matomas ties galios distancijos dimensija ir priėmimo kintamojo, tad galima teigti, kad tarp Y ir kūdikių bumo kartų susiformuoja įtampa dėl skirtingų vertybių, kuri gali pasireikšti dėl viena kitos kartos nepriėmimo. Kiek silpniau išreikšta, tačiau egzistuojanti įtampa galios distancijoje, gali susidaryti tarp Y ir kūdikių bumo kartos atstovų dėl ne vienodai suprantamos ir naudojamos darbo etikos.

Dar galima pastebėti, kad tarp X ir kūdikių bumo kartų galios distancijos dimensijoje gali kilti įtampa dėl antipatijos (kai R²=0,250) ir dėl darbo etikos (kai R²=0,273) bei priėmimo (kai R²=0,269).

Lentelėje taip pat galima pastebėti, kad individualizmo – kolektyvizmo bei neapibrėžtumo vengimo dimensijoje Beta koeficientas gaunamas neigiamas. Individualizmo – kolektyvizmo atveju tam šiek tiek turėjo įtakos kartų vienodas išsidėstymas toje pačioje dimensijoje (šiuo atveju individualizme). Dėl šių Beta rodiklių, vertybių takoskyrai didėjant, įtampa mažėja. Todėl šie modeliai turi būti atmetami.

4.2 Pagrindinių tyrimo rezultatų apibendrinimas ir diskusija

Pagal atliktą mokslinės literatūros analizę, kartos dėl išsiskiriančių vertybių priklauso skirtingoms Hofstede'o dimensijoms. Anot mokslinių šaltinių individualistams priskiriama X karta, o kolektyvistams kūdikių bumo karta. Karjeros mikroklimate: moteriškas – vyriškas dimensijoje „vyriškai“ karjera priskiriama X karta, o moteriškai kūdikių bumo. Aukštai galios distancijai priskiriama kūdikių bumo karta, žemai – X ir Y. Aukštai neapibrėžtumo vengimo dimensijai priklauso kūdikių bumo karta, o žemai X ir Y.

Atlikto tyrimo rezultatai parodė šiek tiek kitokį kartų pasiskirstymą pagal skirtingas vertybes. Individualizmo – kolektyvizmo dimensijoje kartos neišsiskyrė, priešingai – visos priklauso individualistams. Karjeros mikroklimate: vyriška – moteriška dimensijos rezultatai sutampa su teoriniais aspektais, kai X ir Y orientuoti į vyrišką karjerą, o kūdikių bumo karta į moterišką. Aukštai galios distancijai priskiriama kūdikių bumo karta, o X ir Y žemai. Aukštai neapibrėžtumo vengimo dimensijai priklauso kūdikių bumo karta, o žemai Y karta.

Lentelė 24 Teorinių aspektų ir tyrimo rezultatų palyginimas

	Teoriniai aspektai			Tyrimo rezultatai		
	Kūdikių bumo karta	X karta	Y karta	Kūdikių bumo karta	X karta	Y karta
Individualistai		✓		✓	✓	✓
Neaišku			✓			
Kolektyvistai	✓					
„Moteriškas“ karjeros mikroklimate	✓			✓		
Neiškus karjeros mikroklimate			✓			

„Vyriškas” karjeros mikroklimatas		✓			✓	✓
Žema galios distancija		✓	✓		✓	✓
Neaiški galios distancija						
Aukšta galios distancija	✓			✓		
Aukštas neapibrėžtumo vengimas	✓			✓		
Neaiškus neapibrėžtumo vengimas						
Žemas neapibrėžtumo vengimas		✓	✓		✓	✓

Iš lentelės 24 matoma, kad po atlikto tyrimo neliko kartų priskirtoms neaiškioms dimensijoms t.y., visų kartų respondentų vertybės yra išreikštos ryškiau arba mažiau ir nuo to priklausomai priskiriamos tam tikrai dimensijai.

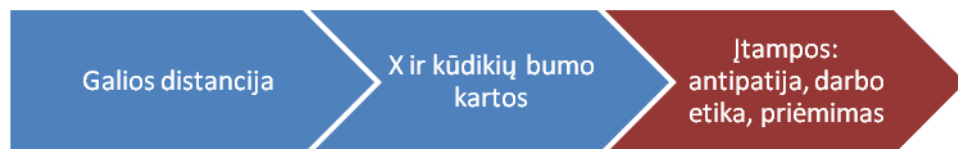
Kaip matoma, tyrimo rezultatai patvirtino teorinį kartų pasiskirstymą neapibrėžtumo ir galios distancijos dimensijose. Individualizmo – kolektyvizmo dimensijose gautas didžiausias nesutapimas su teoriniai aspektais, kadangi visos kartos priskiriamos individualistams. Visgi galima sutikti su mokslininkų nuomone, kurie teigia, kad visos kartos yra individualistai, nes pirmiausia siekiame savo tikslų.

Lentelė 25 Tyrimo rezultatų apibendrinimas

Regresoriai	Kintamieji	Rodikliai	Rezultatas
Individualizmas – kolektyvizmas (X, kūdikių bumas)	Antipatija	$R^2=0,204$ $p= 0,000$	Neinterpretuotina
Individualizmas – kolektyvizmas (X, kūdikių bumas)	Darbo etika	$R^2=0,290$ $p= 0,000$	Neinterpretuotina
Galios distancijos (X, kūdikių bumas)	Antipatija	$R^2=0,250$ $p= 0,000$	Priimta
Galios distancija (X, kūdikių	Darbo etika	$R^2=0,273$	Priimta

bumas)		p= 0,000	
Galios distancija (X, kūdikių bumas)	Priėmimas	R ² =0,269 p= 0,000	Priimta
Galios distancija (Y, kūdikių bumas)	Priėmimas	R ² =0,455 p= 0,000	Priimta
Galios distancija (Y, kūdikių bumas)	Darbo etika	R ² =0,209 p= 0,000	Priimta
Neapibrėžtumo vengimas (Y, kūdikių bumas)	Priėmimas	R ² =0,454 p= 0,000	Neinterpretuotina

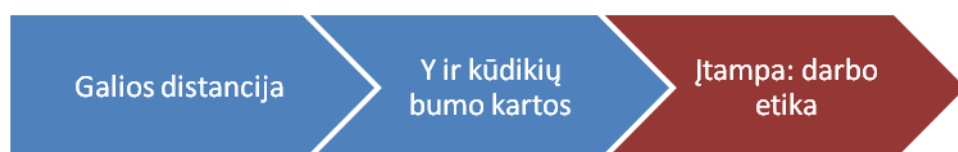
Lentelėje 25 nurodyti dimensijų ir įtampų zonų tyrimo rezultatai, iš kurių matoma, kad pagrindinės įtampų zonos susidaro galios distancijos dimensijoje tarp X ir kūdikių bumo kartos bei Y ir kūdikių bumo kartos.



Pav. 16 Kylančios įtampos tarp kūdikių bumo ir X kartų

Iš paveikslėlio matoma, kad kartos X ir kūdikių bumas konfrontuoja galios distancijos dimensijoje, kurioje kyla įtampų zonos dėl antipatijos, darbo etikos, priėmimo.

Kūdikių bumo karta pasižymi aukšta galios distancija, tuo tarpu X karta pasižymi žema galios distancija. Kūdikių bumo kartai itin svarbus autoritetas ir hierarchija, kai X kartai svarbus bendravimas, ši karta siekia, kad su jais būtų elgiamasi kaip su lygiais partneriais, o ne kaip hierarchijos valdymo formoje priimtai, su pavaldiniais. Būtent dėl šios takoskyros susiformuoja įtampų zonos antipatija, darbo etika ir priėmimas.



Pav. 17 Kylančios įtampos tarp kūdikių bumo ir Y kartų

Iš paveikslėlio matoma, kad kartos Y ir kūdikių bumas konfrontuoja galios distancijos dimensijoje. Y kartai būdingas laisvas požiūris, laisvės siekimas. Ši karta nėra linkę paklusti valdžiai, jei jiems taip neatrodo tinkama. Kūdikių bumo karta priešingai vadovaujasi taisyklėmis, skeptiškai vertina kitus, kurie elgiasi ne pagal jas. Dėl šios takoskyros susidaro darbo etikos įtampa.

IŠVADOS

1. Išnagrinėjus skirtingų kartų vertybių takoskyrą moksliniuose šaltiniuose, galima teigti, kad kartų skirtingos vertybės priklauso nuo amžiaus, aplinkos veiksnių ir technologijų raidos. Tyrimo rezultatai parodė, kad visos kartos yra priskiriamos individualistams. Pagal karjeros tipą, Y ir X kartos laikomos „vyriškos“ karjeros siekėjomis, o kūdikių bumo karta priklauso „moteriškos“ karjeros siekėjams. Stipriausiai išreikšta galios distancija yra kūdikių bumo kartoje, o žemiausia X ir Y kartose. Kūdikių bumo karta yra linkusi į aukštą neapibrėžtumą, kai X ir Y yra orientuoti į žemą neapibrėžtumo dimensiją.

2. Iš tyrimo rezultatų žinoma, kad kartos dėl skirtingų vertybių jaučia įtampą kitų kartų atžvilgiu. Y karta daugiausia jaučia atskirtį X ir kūdikių bumo kartoms. X karta jaučia įtampą kylančią dėl priėmimo. Kūdikių bumo karta jaučia ypatingai išreikštą priėmimo įtampą kitų kartų atžvilgiu.

3. Atlikus tyrimą pastebėta didžiausia vyraujanti vertybių takoskyra tarp X ir kūdikių bumo bei tarp Y ir kūdikių bumo kartų. X ir Y kartos pasižymi laisvesniu požiūriu į darbą, o kūdikių bumo karta atvirkščiai – elgiasi pagal taisykles. Tyrimo rezultatai pagrindė, kad galios distancijos dimensijoje tarp šių kartų gali susiformuoti įtampos: darbo etika, priėmimas, antipatija.

LITERATŪRA

Ahmad, M. A., Tarmudi, S. M. (2012). Generational Differences in Satisfaction with E-Learning among Higher Learning Institution Staff. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 67(10), 304-311. [žiūrėta 2016-04-15]. Prieiga per internetą <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.11.333>

Anantatmula, V. S., Shrivastav, B. (2012). Evolution of project teams for Generation Y workforce. *International Journal of Managing Projects in Business*, 5(1), 9-26. [žiūrėta 2016-02-22]. Prieiga per internetą <http://dx.doi.org/10.1108/17538371211192874>

Asif, R., Chaudhry, A., M. (2015). Organizational Conflict and Conflict Management: a synthesis of literature. *Journal of Business and Management Research*, 9, 238–244. [žiūrėta 2016-06-14]. Prieiga per internetą https://www.researchgate.net/publication/275955013_Organizational_Conflict_and_Conflict_Management_a_synthesis_of_literature

Badley, A. M., Canizares, M., Perruccio, A. V., Hogg – Johnsan S., Gignac M. (2015). Benefits Gained, Benefits Lost: Comparing Baby Boomers to Others Generations in a Longitudinal Cohort Study of Self-Rated Health. *The milbank quarterly: a multidisciplinary journal of population health and health policy*, 93(1), 40–72. [žiūrėta 2016-06-18]. Prieiga per internetą [doi:10.1111/1468-0009.12105](https://doi.org/10.1111/1468-0009.12105)

Bauer, R., Everly, M., Moore, J. (2016). Multigenerational challenges: team-building for positive clinical workforce outcomes. *Online journal of issues in nursing*, 21(2). [žiūrėta 2016-11-05]. Prieiga per internetą <http://www.nursingworld.org/MainMenuCategories/ANAMarketplace/ANAPeriodicals/OJIN/TableofContents/Vol-21-2016/No2-May-2016/Multigenerational-Challenges.html>

Berkup, S. B. (2014). Working with generations x and y in generation Z period: management of different generations in business life. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(19), 218. [žiūrėta 2017-01-14]. Prieiga per internetą <http://dx.doi.org/10.5901/mjss.2014.v5n19p218>

Beutell, J. N., Wittig-Berman, U. (2008). Work-family conflict and work-family synergy for generation X, baby boomers, and matures. *Journal of Managerial Psychology*, 23(5), 507–523. [žiūrėta 2016-05-21]. Prieiga per internetą <http://dx.doi.org/10.1108/02683940810884513>

Blaževičienė, A., Jakušvaitė, I. (2007). Value priorities and their relations with quality of life in the Baby Boomer generation of Lithuanian nurses: a cross-sectional survey. *BMC nursing*, 6(10). [žiūrėta 2016-07-10]. Prieiga per internetą <http://dx.doi.org/10.1186/1472-6955-6-10>

Bock, D., Eastman, J., Larson, L. (2016). A multi – method exploration of the relationship between knowledge and risk: the impact on millennials' retirement investment decisions. *Journal of marketing theory and practice*, 24(1), 72–90. [žiūrėta 2016-05-20]. Prieiga per internetą <http://dx.doi.org/10.1080/10696679.2016.1089765>

Bodin, L., Danielsson, C. B., Theorell, T., Wulff, C. (2015). The relation between office type and workplace conflict: A gender and noise perspective. *Journal of environmental psychology*, 42, 161-171. [žiūrėta 2016-06-24]. Prieiga per internetą <https://doi.org/10.1016/j.jenvp.2015.04.004>

Brotherton, T., Karp H. B., Sirias D. (2007). Comparing the levels of individualism / collectivism between baby boomers and generation X. Implications for teamwork. *Management Research News*, 30(10), 749–761. [žiūrėta 2016-02-22]. Prieiga per internetą <http://dx.doi.org/10.1108/01409170710823467>

- Brown, E. A., Bosselman, R. H., Thomas, N. J. (2015). Are they leaving or staying: a qualitative analysis of turnover issues for generation Y hospitality employees with a hospitality education. *International journal of hospitality management*, 46, 130-137. [žiūrėta 2016-12-06]. Prieiga per internetą <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijhm.2015.01.011>
- Campbell, S., Hoffman, B., Lance, C., Twenge J. (2010). Generational differences in work values: values: leisure and extrinsic values increasing, social and intrinsic values decreasing. *Journal of Management*, 36(5), 1117-1142. [žiūrėta 2017-01-19]. Prieiga per internetą <https://doi.org/10.1177/0149206309352246>
- Cates, S. V. (2014). The young and the restless: why don't millennials join unions?. *International journal of business and public administration*, winter 11(2), 107-119. [žiūrėta 2017-03-02]. Prieiga per internetą <http://web.a.ebscohost.com>
- Cennamo, L., Gardner, D. (2008). Generational differences in work values, outcomes and person-organisation values fit. *Journal of Managerial Psychology*, 23(8), 891-906. [žiūrėta 2016-04-05]. Prieiga per internetą <http://dx.doi.org/10.1108/02683940810904385>
- Chi, C. G., Gursoy, D., Karadag, E. (2013). Generational differences in work values and attitudes among frontline and service contact employees. *International journal of hospitality management*, 32, 40-48. [žiūrėta 2016-11-18]. Prieiga per internetą <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijhm.2012.04.002>
- Cogin, J. (2012). Are generational differences in work values fact or fiction? Multi-country evidence and implications. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(11), 2268-2294.
- Constanza, D. P., Finkelstein, L. M. (2015). Generationally based differences in the workplace: is there a there there?. *Industrial and organizational psychology*, 8(03), 308-323. [žiūrėta 2016-05-18]. Prieiga per internetą <http://dx.doi.org/10.1017/iop.2015.15>
- Cruz, S., Guevarra, F., Rousellyn, M., Paje M. (2016). Assessment of Work Commitment of Generation Cohorts on Teamwork Behavior of the BPO Call Center Agents in the Philippines. *Bangkok Business and Social Sciences Research Conference*. [žiūrėta 2016-11-09]. Prieiga per internetą <http://www.assbri.com/424-Faith.pdf>
- Čekanavičius, V. (2011). Lietuvos HSM duomenų archyvo LiDA plėtra. „Taikomoji regresinė analizė socialiniuose tyrimuose“. Kaunas.
- Čiutienė, R., Railaitė R. (2013). Darbuotojų amžiaus įvairovės valdymas. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 68, 27-40. [žiūrėta 2016-10-04]. Prieiga per internetą <http://dx.doi.org/10.7220/MOSR.1392.1142.2013.68.2>
- Dencker, J. C., Joshi, A., Martocchio, J. J. (2007). Employee benefits as context for intergenerational conflict. *Human resource management review*, 17(2), 208-220. [žiūrėta 2017-02-17]. Prieiga per internetą <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2007.04.002>
- Doe, M., Muselaire, Y., Fong, W. (2016). A change in engagement: the relationship between employee engagement and generational differences. Florida international university (South Florida Education Research Conference). [žiūrėta 2016-10-10]. Prieiga per internetą <http://digitalcommons.fiu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1489&context=sferc>

Dokk, R., Jampala, R., Lakshmi, A. (2013). Issues and challenges in managing generation Y employees. *Pragyaan: Journal of Management*, 11(1), 8-17. [žiūrėta 2016-05-12]. Prieiga per internetą <http://iuu.ac/download-pdf/MgtJune2013.pdf#page=14>

Eastman, J. K., Liu, J. (2012). The impact of generational cohorts on status consumption: an exploratory look at generational cohort and demographics on status consumption. *Journal of Consumer Marketing*, 29(2), 93-102. [žiūrėta 2016-02-22]. Prieiga per internetą <http://dx.doi.org/10.1108/07363761211206348>

Fiske, S. T., North, M. S. (2015). Intergenerational resource tensions in the workplace and beyond: Individual, interpersonal, institutional, international. *Research in Organizational Behavior*, 35, 159-179. [žiūrėta 2017-02-14]. Prieiga per internetą <https://doi.org/10.1016/j.riob.2015.10.003>

Girdzijauskienė, S., Nauckūnaitė, Z., Pečiuliauskienė, P., Šimelionienė, A., Targamadžė, V. (2015). *Naujoji (Z) karta prarastoji ar dar neatrastoji?: Naujosios (Z) kartos vaiko mokymosi procesų esminių aspektų identifikavimas: mokslo studija*. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.

Glass, A. (2007). Understanding generational differences for competitive success. *Industrial and Commercial Training*, 39(2), 98-103. [žiūrėta 2016-06-18]. Prieiga per internetą <http://dx.doi.org/10.1108/00197850710732424>

Greenhalgh, T. I., Kelly, M. P., Howick, J. (2015). The importance of values in evidence-based medicine. *BMC Medical Ethics*, 16(1), 69. [žiūrėta 2016-05-29]. Prieiga per internetą <http://dx.doi.org/10.1186/s12910-015-0063-3>

Gursoy, D., Geng-Qing, Chi, Karadag E. (2013). Generational differences in work values and attitudes among frontline and service contact employees. *International Journal of Hospitality Management* 32, 40-48. [žiūrėta 2017-03-12]. Prieiga per internetą: <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijhm.2012.04.002>

Hansen, J. C., Leuty, M. E. (2012). Work Values Across Generations. *Journal of Career Assessment*, 20(1), 34–52. [žiūrėta 2016-11-06]. Prieiga per internetą <https://doi.org/10.1177/1069072711417163>

Hartman, S. J., Yrle, A. C., Payne, D. M. (2005). Generation X: acceptance of others and teamwork implications. *Journal of Workplace Learning*, 13(2), 57-65. [žiūrėta 2016-02-22]. Prieiga per internetą <http://dx.doi.org/10.1108/13527590510617765>

Hillman, D. R. (2014). Understanding Multigenerational Work-Value Conflict Resolution. *Journal of Workplace Behavioral Health*, 29(3), 240-257. [žiūrėta 2016-06-14]. Prieiga per internetą <https://doi.org/10.1080/15555240.2014.933961>

Hofstede, G. (1984). Cultural dimensions in management and planning. *Asia Pacific Journal of Management*, 1(2), 81-99. [žiūrėta 2016-11-06]. Prieiga per internetą <https://doi.org/10.1007/BF01733682>

Hofstede, G. (1984). The Cultural Relativity of the Quality of Life. *The Academy of Management Review*, 9(3), 389-398. [žiūrėta 2016-11-06]. Prieiga per internetą <https://doi.org/10.5465/AMR.1984.4279653>

Hofstede, G. (1983). The Cultural Relativity of Organizational Practices and Theories. *Journal of International Business Studies*, 14(2), 75-89. [žiūrėta 2016-11-07]. Prieiga per internetą http://im.univie.ac.at/fileadmin/user_upload/proj_windsperger/KFK/KfK/CountryCulture.pdf

Hollensbe E. C., Lyons, S., E., Masterson, S. S., Urick M. (2016). Understanding and Managing Intergenerational Conflict: An Examination of Influences and Strategies. *Work, Aging and Retirement*, 00(00), 1–20. doi:10.1093/workar/waw009

Yamamura, J. H., Westerman, J. W. (2007). Generational preferences for work environment fit: effects on employee outcomes. *Career Development International*, 12(2), 150-161. [žiūrėta 2016-05-17]. Prieiga per internetą <http://dx.doi.org/10.1108/13620430710733631>

Yogamalar, I., Samuel, A. A. (2016). Shared values and organizational citizenship behavior of generational cohorts: a review and future directions. *Management: journal of contemporary management issues*, 21(2), 249-271. [žiūrėta 2016-11-12]. Prieiga per internetą <http://hrcak.srce.hr/171248>

Yusoff, W., Kian, T. (2012). Generation X and Y and their work motivation. *Publication: International Conference of Technology Management, Business and Entrepreneurshi*. Universiti tun hussein onn malaysia. [žiūrėta 2017-01-16]. Prieiga per internetą <http://eprints.uthm.edu.my/3431/>

Jackson, B. A., Winter, R. P. (2015). Work values preferences of Generation Y: performance relationship insights in the Australian Public Service. *The international journal of human resource management*, 27(17), 1997-2015. [žiūrėta 2017-03-02]. Prieiga per internetą <http://dx.doi.org/10.1080/09585192.2015.1102161>

Jucevičius, G., Jucevičienė, R. (2017). Cultural dilemmas and paradoxes in dynamic organizational environments. *In Intercultural Interactions in the Multicultural Workplace*, 53-69. Springer International Publishing. [žiūrėta 2017-02-20]. Prieiga per internetą http://dx.doi.org/10.1007/978-3-319-39771-9_4

Kalpokienė, V., Kazlauskienė, L. (2014). Šeimos ir darbo sąveikos ir sutuoktinių tarpusavio santykių sąsajos. *Socialinis darbas / social work*, 13(1). [žiūrėta 2016-06-23]. Prieiga per internetą <https://www3.mruni.eu/ojs/social-work/article/view/1752/1856>

Kapadia, K. D. (2015). Study on generational diversity at workplace and mitigating the conflicts arising on account of generational differences amongst them. *International Journal of Management & Behavioural Sciences* 6, 76. [žiūrėta 2016-04-20]. Prieiga per internetą https://www.researchgate.net/publication/281289683_International_Journal_of_Management_Behavioural_Sciences_IJMBS#page=84

Kluckhohn, F. R. (1950). Dominant and substitute profiles of cultural orientations: their significance for the analysis of social stratification. *Social forces*, 28(4), 376-393. [žiūrėta 2016-08-09]. Prieiga per internetą <https://doi.org/10.2307/2572248>.

Kultalahti, S., Viitala, R. (2015). Generation Y – challenging clients for HRM?. *Journal of Managerial Psychology*, 30(1), 101-114. [žiūrėta 2016-06-12]. Prieiga per internetą <http://dx.doi.org/10.1108/JMP-08-2014-0230>

Kuron, L. K. J., Lyons, S. T., Ng, E. S. W., Schweitzer, N. (2012). Comparing apples to apples a qualitative investigation of career mobility patterns across four generations. *Career Development International*, 17(4), 333-357. [žiūrėta 2016-02-22]. Prieiga per internetą <http://dx.doi.org/10.1108/13620431211255824>

Littrell, M. A., Ma, Y. J., Halepete, J. (2005). Generation X, Baby Boomers, and Swing: marketing fair trade apparel. *Journal of fashion marketing and management: an international journal*, 9(4), 407-419. [žiūrėta 2016-05-16]. Prieiga per internetą <http://dx.doi.org/10.1108/13612020510620786>

- Lyons, S. T., L. Schweitzer, E. S., Ng, W. (2014). How have careers changed? An investigation of changing career patterns across four generations. *Journal of Managerial Psychology*, 30(1), 8-21. [žiūrėta 2016-05-02]. Prieiga per internetą <http://dx.doi.org/10.1108/JMP-07-2014-0210>
- Martin, T., Ottemann, R. (2016). Generational workforce demographic trends and total organizational rewards which might attract and retain different generational employees. *Journal of behavioral and applied management*, 16(2), 91-115. [žiūrėta 2016-11-05]. Prieiga per internetą <https://jbam.scholasticahq.com/article/1160-generational-workforce-demographic-trends-and-total-organizational-rewards-which-might-attract-and-retain-different-generational-employees>
- McCordle M., Wolfinger E. (Eds.). (2009). The ABC of XYZ: understanding the global generations. [žiūrėta 2016-06-18]. Prieiga per internetą <http://www.mccordle.com.au/ABCXYZ/downloads/TheABCofXYZ-Chapter-Preview.pdf>
- Miller, P., Yu, H. (2005). Leadership style the X generation and baby boomers compared in different cultural contexts. *Leadership and Organization Development Journal*, 26(1), 35-50. [žiūrėta 2016-03-02]. Prieiga per internetą <http://dx.doi.org/10.1108/01437730510575570>
- Myers, D. (2016). Peak millenials: three reinforcing cycles that amplify the rise and full of urban concentration by millenials. *Housing policy debate*, 26(6), 928–947. [žiūrėta 2017-03-05]. Prieiga per internetą <http://dx.doi.org/10.1080/10511482.2016.1165722>
- Na'gel, I. J., Sonnentag, S., Unger, D. (2013). Workplace conflict and employee well-being: the moderating role of detachment from work during off-job time. *International journal of conflict management*, 24(2), 166-183. [žiūrėta 2016-04-08]. Prieiga per internetą <http://dx.doi.org/10.1108/10444061311316780>
- Parry, E., Urwin, P. (2010). Generational differences in work values: a review of theory and evidence. *International Journal of Management Reviews*, 13(1), 79-96. [žiūrėta 2016-05-04]. doi: 10.1111/j.1468-2370.2010.00285.x
- Rood, A. S. (2010). Understanding Generational Diversity in the Workplace: What Resorts Can and are Doing. *Journal of Tourism Insights*, 1(1), 10. [žiūrėta 2017-03-18]. Prieiga per internetą <http://dx.doi.org/10.9707/2328-0824.1009>
- Runde, C. E. (2014). Conflict competence in the workplace. *Employment relations today*, 40(4), 25-31. [žiūrėta 2017-01-25]. Prieiga per internetą <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/ert.21430/full>
- Sabaitytė, J. (2015). Šiuolaikinė visuomenė: polinkiai plėtoti elektronines paslaugas. *Viešasis administravimas / Public administration*, 3(47)-4(48), 53-64. [žiūrėta 2016-05-10]. Prieiga per internetą <http://web.b.ebscohost.com>
- Shlomo, S. S. (2007). Mann-Whitney U Test (Wilcoxon Rank-Sum Test). *Encyclopedia of Measurement and Statistics*, pages 566-567
- Smola, K., Sutton, C. (2002). Generational differences: revisiting generational work values for the new millennium. *Journal of organizational behavior*, 23(4), 363-382. [žiūrėta 2016-05-17]. Prieiga per internetą <http://dx.doi.org/10.1002/job.147>
- Stanišauskienė, V. (2015). Karjeros sprendimus lemiančių veiksnių dinamika kartų kaitos kontekste. *Tiltai*, 71(2), (1-20). [žiūrėta 2016-01-20]. Prieiga per internetą <http://dx.doi.org/10.15181/tbb.v71i2.1097>

Stone – Johnson, C. (2016). Autonomy, professionalism, and the role of generation in professional capital. *Journal of professional capital and community*, 2(1), 18-35. [žiūrėta 2017-03-05]. Prieiga per internetą <http://dx.doi.org/10.1108/JPCC-10-2016-0024>

Teh, E. (2002). Intergenerational tension in the workplace: a multidisciplinary and factor analytic approach to the development of an instrument to measure generational differences in organizations. (Doctoral dissertation, Murdoch University, 2002). [žiūrėta 2016-11-15].

PRIEDAI

Laba diena,

Esu Kauno Technologijos universiteto Žmonių išteklių vadybos magistro II kurso studentė. Baigiamajam darbui skirtingų kartų vertybes, kurios gali turėti įtakos įtampos susiformavimui darbe.

Tyrimas yra mokslinio pobūdžio, todėl jo rezultatai po apdorojimo bus naudojami rengiant magistro baigiamąjį darbą. Pateikiami apibendrinta forma, kurioje nebus įmanoma identifikuoti konkretaus tyrimo dalyvavusio asmens. Užtikrinu Jūsų konfidencialumą.

Anketos pildymas užtruks 10-12 min. Jei turėsite klausimų ar pastebėjimų susisieki su manimi el. paštu s.ryla.
Jūsų atsakymus!

1. *Įvertinkite kiekvieną teiginį. Galite žymėti tik vieną pasirinkimą prie kiekvieno teiginio.*

		Visiškai nesutinku	Nesutinku	Iš dalies nesutinku	Iš dalies sutinku
1.	Kiti darbuotojai rodo mažai pagarbos mano kartos darbuotojams				
2.	Kiti darbuotojai neatsižvelgia į mano kartos turimus įgūdžius bei patirtį				
3.	Kiti darbuotojai turi neigiamą požiūrį mano kartos atžvilgiu				
4.	Turiu mažai bendro su darbuotojais iš kitos kartos				
5.	Kitos kartos darbuotojai parodo mažai pagarbos mano kartos vertybėms				

10	Mano organizacijoje yra mažas skirtumas tarp kartų				
	Patogiau jaučiuosi dirbdamas (-a) su savo kartos atstovais				
	Esant galimybei renkuosi dirbti su darbuotojais iš savo kartos				
	Kitos kartos darbuotojai yra geri komandos nariai				
	Kitos kartos darbuotojai teigiamai bendradarbiauja su organizacija				

2. *Prie kiekvienos poros teiginio yra pasirinkimai "Visiškai sutinku", "Sutinku", "Iš dalies sutinku". Tai reiškia, kad pirmoje pusėje, nepritariate teiginiui esančiam dešinėje pusėje. Prie kiekvienos teiginių poros galite pažymėti tik vieną pasirinkimą.*

		Visiška i sutinku	Sutink u	Iš dalies sutinku	Iš dalies sutinku	Sutink u	Visiškai sutinku	
1.	Grupės poreikiai yra svarbesni nei savo							Asmeniniai poreikiai yra svarbesni už grupės
2.	Įdarbinant ir paaukštinant prioritetą turi būti skiriamas „savam ratui“							Sprendimai susiję su priėmimu į darbą ir paaukštinimu turi priklausyti tik nuo asmens turimų įgūdžių bei remtis taisyklėmis
3.	Įdarbinant pirmenybė turi būti teikiama darbuotojų ir darbdavių artimiesiems							Įdarbinant šeimyniniai santykiai nėra privalumas
4.	Išskirtinis elgesys darbe su draugais yra visiems priimtinas							Išskirtinis elgesys su draugais darbe nėra priimtinas
5.	Versle teikiu pirmenybę asmeniniams ryšiams labiau nei turimoms užduotims ar kompanijai							Versle teikiu pirmenybę užduotims ar kompanijai labiau nei asmeniniams ryšiams
6.	Darbdavio ir darbuotojo santykiai turi būti paremti moraliniais santykiais, kaip šeimoje							Darbdavio ir darbuotojo santykiai yra verslo sandoris darbo rinkoje
7.	Mano nuomone, santykiai su kolegomis: komandoje grįsti bendradarbiavimu, priešiški nepriklausant komandai							Mano nuomone, darbuotojų santykiai nepriklauso nuo priklausymo grupei
8.	Atlygis turi būti paskirstomas lygiomis dalimis komandoje							Atlygis turi būti paskirstomas remiantis kiekvieno įdėtu indėliu
9.	Jaučiu mažą atsidavimą kompanijai							Jaučiu aukštą įsipareigojimą kompanijai

11.	Įsivaizduoju save tik vienoje specialybėje							Įsivaizduoju save ir kitose specialybėse
12.	Tikiu bendrais grupės priimamais sprendimais							Tikiu individualiu sprendimo teisingumu
13.	Geriausių rezultatų pasiekiu dirbant komandoje							Geriausių rezultatų pasiekiu dirbant individualiai
14.	Mokymai efektyviausi, kai skiriami visai grupei							Mokymai efektyviausi, kai skiriami individualiai
15.	Organizacijoje diegiant inovacijas „inovacijų lyderiai“ siekia įtraukti darbuotojus							Organizacijoje „inovacijų lyderiai“ inovacijas siekia diegti patys
16.	Inovacijos diegiamos naudojantis vidiniais ryšiais							Inovacijos diegiamos naudojantis išoriniais ryšiais
17.	Lyderiai priima kitų pagalbą, siekiant rezultato							Lyderiai siekia individualaus rezultato nepasikliaudami kitais
18.	Atvirumas ir dalinimasis informacija turi įtakos organizacijos sėkmei							Informacijos saugojimas ir sulaikymas turi įtakos organizacijos sėkmei
19.	Prastai atliekant darbą turi būti sukuriama galimybė dirbti ties kitomis užduotimis							Darbuotojas prastai atliekantis užduotis turi būti atleistas
20.	Svarbu mažesnė darbo kontrolė ir darbo sąlygos (trumpesnis darbo laikas)							Svarbi didesnė kontrolė darbe ir darbo sąlygos (ilgesnis darbo laikas)

		Visiška i sutinku	Sutink u	Iš dalies sutinku	Iš dalies sutinku	Sutink u	Visiškai sutinku	
21.	Dirbu tam, kad gyvenčiau							Gyvenu tam, kad dirbčiau
22.	Darbo reikšmė man: santykiai ir darbo sąlygos							Darbo reikšmė man: saugumas, užmokestis ir darbas
23.	Jaučiu įtampą dėl lygybės, solidarumo, darbo – gyvenimo kokybės							Jaučiu įtampą dėl teisingumo, abipusės konkurencijos, darbo atlikimo
24.	Kai tenka duoti nurodymus, vadovauti būnu ramus (-i) ir „švelniai“ dėstau mintis							Kai tenka duoti nurodymus, vadovauti būnu griežtas (-a) ir greitai dėstau mintis
25.	Vadovai yra darbuotojai kaip ir kiti							Vadovai yra kultūros didvyriai
26.	Vadovai naudoja intuíciją, susidoroja su jausmais, siekia pusiausvyros							Vadovai siekia būti ryžtingi, tvirti, užsispyrę, agresyvūs, konkuruojantys, teisūs
27.	Sėkmingi vadovai matomi kaip turintys tiek moteriškų, tiek vyriškų bruožų							Sėkmingi vadovai matomi, kaip turintys tik vyriškus bruožus
28.	Daugiau moterų valdyme							Kelios moterys valdyme
	Jeį galėčiau pasirinkti vadovą (-ę), rinkčiausi moterį							Jeį galėčiau pasirinkti vadovą (-ę), rinkčiausi vyrą
29.	Mažesnis darbo užmokesčio atotrūkis tarp lyčių							Didesnis darbo užmokesčio atotrūkis tarp lyčių
31.	Karjeros siekimas nėra privalomas nei vyrams, nei moterims							Karjeros siekimas privalomas vyrams, bet ne moterims
32.	Turiu nedidelius karjeros siekius							Turiu ambicingus karjeros siekius
33.	Nesu linkęs (-usi) atsiskirti nuo šeimos dėl karjeros							Dėl karjeros galiu atsiskirti nuo šeimos
34.	Man svarbiau šeima, po to karjera							Man svarbiau karjera, po to šeima

35.	Darbo pokalbio metu neatskleidžiu savo visų galimybių							Darbo pokalbio metu pateikiu save iš geresnės pusės
36.	Įsisavinu darbą geriau, kai dirbu grupėje							Įsisavinu darbą geriau atlikdamas sudėtingas užduotis
37.	Sprendžiant konfliktą, siekiu kompromiso derybomis							Konflikto metu visada siekiu laimėti
38.	Mieliau renkuosi dirbti mažoje kompanijoje							Mieliau renkuosi dirbti didelėje kompanijoje
39.	Renkuosi dirbti mažiau darbo valandų							Renkuosi gauti didesnes pajamas

		Visiška i sutinku	Sutinku	Iš dalies sutink u	Iš dalies sutinku	Sutink u	Visiškai sutinku	
40.	Idealus bosas yra išradingas demokratas, save laikantis praktišku, organizuotu, pasikliaujančiu pagalba							Idealus bosas yra gero linkintis autokratas arba geras „tėvas“. Save laikantis geranoriškų sprendimų priėmėju
41.	Organizacijoje vadovai yra įtraukiami į svarbių sprendimų priėmimą							Organizacijoje vadovai nėra įtraukiami į svarbių sprendimų priėmimą
42.	Esu linkęs (-usi) vadovautis savo asmenine patirtimi arba pavaldiniais							Esu linkęs (-usi) vadovautis oficialiomis taisyklėmis
43.	Įprastai tikiuosi sulaukti patarimo iš savo vadovo							Įprastai tikiuosi nurodymo iš savo vadovo
44.	Sparčiau dirbu, kai darbas būna pagrįstas ir aptartas							Sparčiau dirbu, kai darbą pristato vadovas ir uždeda sankcijas
45.	Lyderystė, paremta patarimais / konsultacijomis, veda prie							Lyderystė, paremta autoritetu bei artima priežiūra, veda prie

	pasitenkinimo, produktyvumo Inovacijoms reikalingi lyderiai							pasitenkinimo, produktyvumo Inovacijoms reikalingas geras palaikymas iš valdžios
46.	Santykiai tarp pavaldinių ir viršininkų yra paremti naudos siekimu							Santykiai tarp pavaldinių ir viršininkų yra paremti emocijomis
47.	Jei vadovas piktnaudžiautų galia prieš mane, kreipčiausi į aukštesnį vadovą, jei reiktu į teismą							Jei vadovas piktnaudžiautų galia prieš mane, nieko nedaryčiau
48.	Neigiamai vertinu privilegijų ir statuso reikšme							Teigiamai vertinu privilegijų ir statuso reikšme
49.	Neturi būti didelio darbo užmokesčio skirtumo tarp vadovų ir darbuotojų							Turi būti didelis darbo užmokesčio skirtumas tarp vadovų ir darbuotojų
50.	Mane motyvuoja karjeros galimybės							Manęs nemotyvuoja karjeros galimybės
51.	Turiu galimybę atsiriboti nuo per didelio darbo krūvio							Dažnai susiduriu su dideliu darbo krūviu, neturiu galimės atsiriboti
52.	Dalinuosi informacija ir žiniomis su visais							Dalinuosi informacija ir žiniomis su mano lygio ir aukštesnes pozicijas užimančiais žmonėmis

		Visiška i sutinku	Sutinku	Iš dalies sutink u	Iš dalies sutinku	Sutink u	Visiškai sutinku	
53.	Dažnai keičiu kompanijas							Ilgai dirbu vienoje kompanijoje
54.	Ginu savo nuomone visais įmanomais būdais							Ginu savo nuomonę racionaliai
55.	Inovatoriai jaučiasi nepriklausomi nuo taisyklių							Inovatoriai jaučiasi sukaustyti taisyklių

56.	Aukščiausio lygmens vadovai turi būti įtraukti į strategijos kūrimą							Aukščiausio lygmens vadovai turi būti įtraukti į kasdienį valdymą
57.	Vadovų valdžia įprastai priklauso nuo užimamos pozicijos bei santykių							Vadovų valdžia įprastai priklauso nuo naujų problemų išsprendimo
58.	Man labiau patinka tolerantiški valdymo metodai ir darbo procesai							Man labiau patinka struktūrizuoti valdymo metodai ir darbo procesai, kurie remiasi taisyklėmis
59.	Man labiau patinka lanksti valdymo forma							Man labiau patinka hierarchinė valdymo forma
	Labiau pasitikiu bendrą suvokimą turinčiu vadovu ir sveiku protu							Labiau pasitikiu vadovu - specialistu ir ekspertize
60.	Punktualumas ir tikslumas turi būti mokomas ir valdomas							Punktualumas ir tikslumas yra įgyjamas savaime
61.	Darbe man svarbiau tvirti ryšiai su bendradarbiais							Darbe man svarbiausiai tobulas užduočių atlikimas
62.	Geriau optimistiškai žiūrėti į darbuotojų ambicijas ir vadovavimo gebėjimus							Geriau pesimistiškai žiūrėti į darbuotojų ambicijas ir vadovavimo gebėjimus

3. Jūsų lytis:

Moteris

Vyras

4. Jūsų amžius:

18-36

37-52

53-63

5. Organizacijos dydis, kurioje dirbate:

- Mikro įmonė (1-9 darbuotojai)
- Maža įmonė (10-49 darbuotojai)
- Vidutinė įmonė (50-249 darbuotojai)
- Didelė įmonė (virš 250 darbuotojų)

6. Pareigos:

- Vadovaujantis
- Nevadovaujantis

Mann-Whitney Test Y-X

Ranks

	Jusu_am žius	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Galios_distancija_TOTAL	18-36	147	136.37	20046.00
	37-52	121	132.23	16000.00
	Total	268		
Individual_Kolektyv_TOTAL	18-36	147	123.84	18204.50
	37-52	121	147.45	17841.50
	Total	268		
Neapibreztumo_vengimas_TOTAL	18-36	147	122.61	18024.00
	37-52	121	148.94	18022.00
	Total	268		
Mot_Vyr_TOTAL	18-36	147	128.95	18955.50
	37-52	121	141.24	17090.50
	Total	268		

Test Statistics^a

	Galios_distancija_ TOTAL	Individual_Kolekty v_TOTAL	Neapibreztumo_ve ngimas_TOTAL	Mot_Vyr_TOTAL
Mann-Whitney U	8619.000	7326.500	7146.000	8077.500
Wilcoxon W	16000.000	18204.500	18024.000	18955.500
Z	-.435	-2.484	-2.770	-1.293
Asymp. Sig. (2-tailed)	.663	.013	.006	.196

a. Grouping Variable: Jusu_amžius

Mann-Whitney Test Y-KB

Ranks

	Jusu_am žius	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Galios_distancija_TOTAL	18-36	147	98.02	14409.50
	53-63	80	143.36	11468.50
	Total	227		
Individual_Kolektyv_TOTAL	18-36	147	113.57	16694.50
	53-63	80	114.79	9183.50
	Total	227		
Neapibreztumo_vengimas_TOT AL	18-36	147	95.02	13967.50
	53-63	80	148.88	11910.50
	Total	227		
Mot_Vyr_TOTAL	18-36	147	120.16	17664.00
	53-63	80	102.68	8214.00
	Total	227		

Test Statistics^a

	Galios_distancija_ TOTAL	Individual_Kolekty v_TOTAL	Neapibreztumo_ve ngimas_TOTAL	Mot_Vyr_TOTAL
Mann-Whitney U	3531.500	5816.500	3089.500	4974.000
Wilcoxon W	14409.500	16694.500	13967.500	8214.000
Z	-4.973	-.134	-5.909	-1.918
Asymp. Sig. (2-tailed)	.000	.893	.000	.055

a. Grouping Variable: Jusu_amžius

Mann-Whitney Test X-KB

Ranks

	Jusu_am žius	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Galios_distancija_TOTAL	37-52	121	83.24	10072.00
	53-63	80	127.86	10229.00
	Total	201		
Individual_Kolektyv_TOTAL	37-52	121	108.40	13116.00
	53-63	80	89.81	7185.00
	Total	201		
Neapibreztumo_vengimas_TOT AL	37-52	121	89.16	10788.00
	53-63	80	118.91	9513.00
	Total	201		
Mot_Vyr_TOTAL	37-52	121	110.71	13396.50
	53-63	80	86.31	6904.50
	Total	201		

Test Statistics^a

	Galios_distancija_ TOTAL	Individual_Kolekty v_TOTAL	Neapibreztumo_ve ngimas_TOTAL	Mot_Vyr_TOTAL
Mann-Whitney U	2691.000	3945.000	3407.000	3664.500
Wilcoxon W	10072.000	7185.000	10788.000	6904.500
Z	-5.329	-2.219	-3.554	-2.914
Asymp. Sig. (2-tailed)	.000	.026	.000	.004

a. Grouping Variable: Jusu_amžius

3 PRIEDAS. KLAUSIMYNO KONSTRUKTO SUDERINAMUMO PATIKRINIMAS

Individualizmas – kolektyvizmas

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.702	.715	19

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Grupės poreikiai_yra_svarbesni_nei_savo	3.03	1.279	348
Idarbinant_ir_paaukštinant_prioritetas_turi	5.27	1.068	348
Idarbinant_pirmenybe_turi_buti_teikiama	5.41	1.027	348
Išskirtinis_elgesys_darbe_su_draugais	4.73	1.275	348
Versle_teikiu_pirmenybe_asmeniniam_ryšiams	4.93	1.108	348
Darbdavio_ir_darbuotojo_santykiai_turi_buti_paremti	4.39	1.399	348
Mano_nuomone_santykiai_su_kolegomis_komandoje	4.55	1.277	348
Atlygis_turi_buti_paskirstomas_lygiomis_dalimis	4.93	1.254	348
Jauciu_maža_atsidavima_kompanijai_Jauciu_aukšta	4.70	1.189	348
Isivaizduoju_save_tik_vienoje_specialybeje	4.74	1.257	348
Tikiu_bendrais_gr_priimamais_sprendimais	2.95	1.334	348
Geriausių_rez_pasiekimų_dirbant_komandoje	3.15	1.474	348
Mokymai_efektyviausi_kai_skiriami_visai_grupei	3.39	1.557	348
Organizacijoje_diegiant_inovacijas_inovacijų_lyderiai	2.82	1.341	348

Inovacijos_diegiamos_naudojantis_vidiniai_ryšiai	3.62	1.319	348
Lyderiai_priima_kitu_pagalba_siekiant_rezultato	2.82	1.468	348
Atvirumas_ir_dalinimasis_informacija_turi_itakos	2.44	1.446	348
Prastai_atliekant_darba_turi_buti_sukuriama_galimybe_dirbti	3.26	1.520	348
Svarbu_mažesne_darbo	2.92	1.305	348

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Grupės_poreikiai_yra_svarbesni_nei_savo	71.04	94.497	.096	.176	.707
Idarbinant_ir_paaukštinant_prioritetas_turi	68.80	88.859	.423	.549	.679
Idarbinant_pirmenybe_turi_buti_teikiama	68.66	89.436	.413	.585	.680
Išskirtinis_elgesys_darbe_su_draugais	69.33	87.981	.373	.384	.681
Versle_teikiu_pirmenybe_asmeniniam_ryšiams	69.14	90.077	.343	.468	.685
Darbdavio_ir_darbuotojo_santykiai_turi_buti_paremti	69.68	88.289	.315	.211	.686
Mano_nuomone_santykiai_su_kolegomis_komandoje	69.51	89.686	.298	.219	.688
Atlygis_turi_buti_paskirstomas_lygiomis_dalimis	69.13	87.873	.386	.318	.680
Jauciu_maža_atsidavima_kompanijai_Jauciu_aukšta	69.36	90.936	.272	.273	.691
Isivaizduoju_save_tik_vienoje_specialybeje	69.32	91.043	.246	.247	.693
Tikiu_bendrais_gr_priimamais_sprendimais	71.12	88.047	.347	.279	.683
Geriausiu_rez_pasiekiu_dirbant_komandoje	70.92	88.422	.286	.338	.689

Mokymai_efektyviausi_kai_s kiriama_visai_grupe	70.68	90.012	.206	.207	.699
Organizacijoje_diegiant_inov acijas_inovaciju_lyderiai	71.24	88.950	.307	.404	.687
Inovacijos_diegiamos_naudo jantis_vidiniais_ryšiais	70.45	89.919	.274	.150	.691
Lyderiai_priima_kitu_pagalba siekiant_rezultato	71.25	90.678	.203	.305	.698
Atvirumas_ir_dalinimasis_inf ormacija_turi_itakos	71.62	90.351	.221	.273	.696
Prastai_atliekant_darba_turi buti_sukuriamas_galimybe_dir bti	70.80	89.992	.216	.181	.698
Svarbu_mažesne_darbO	71.15	92.761	.161	.173	.701

Karjeros mikroklimatas:moteriška – vyriška

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.709	.720	19

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Dirbu_tam_kad_gyvenciau	2.60	1.407	348
Darbo_reikšme_man	4.23	1.491	348
Jauciu_itampa_del_lygybes	3.79	1.274	348
Kai_tenka_duoti_nurodymus	2.95	1.340	348
Vadovai_yra_darbuotojai	2.22	1.279	348
Vadovai_naudoja_intuicija	3.13	1.453	348
Sekmingi_vadovai_matomi	2.37	1.185	348
Daugiau_moteru_valdyme	3.22	1.369	348
Jeigu_galeciau_pasirinkti_vado va	4.17	1.302	348
Mažesnis_darbo_užmokescio	2.82	1.535	348
Karjeros_siekimas_nera	2.40	1.306	348
Turiu_nedidelius_karjeros_si ekius	3.73	1.636	348

Nesu_linkes_atsiskirti_nuo_š eimos	2.43	1.318	348
Man_svarbiau_šeima_po_to karjera	2.24	1.264	348
Darbo_pokalbio_metu_neats kleidžiu	3.51	1.365	348
Isisavinu_darba_geriau_kai	3.81	1.496	348
Sprendžiant_konflikta_siekiu	2.34	1.096	348
Mieliaurenkuosidirbtima	3.20	1.424	348
Renkuosi_dirbti_mažiau	4.48	1.445	348

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Dirbu_tam_kad_gyvenciau	57.05	101.883	.187	.060	.707
Darbo_reikšme_man	55.42	106.256	.023	.175	.724
Jauciu_itampa_del_lygybes	55.86	101.755	.226	.113	.703
Kai_tenka_duoti_nurodymus	56.70	97.947	.356	.196	.691
Vadovai_yra_darbuotojai	57.43	98.678	.349	.340	.692
Vadovai_naudoja_intuicija	56.52	99.852	.249	.201	.701
Sekmingi_vadovai_matomi	57.28	97.999	.417	.369	.687
Daugiau_moteru_valdyme	56.43	99.260	.295	.233	.697
Jei_galeciau_pasirinkti_vado va	55.48	101.161	.241	.204	.701
Mažesnis_darbo_užmokesci o	56.83	100.631	.201	.106	.707
Karjeros_siekimas_nera	57.25	100.584	.263	.139	.700
Turiu_nedidelius_karjeros_si ekius	55.92	97.530	.278	.285	.699
Nesu_linkes_atsiskirti_nuo_š eimos	57.22	95.713	.455	.502	.682
Man_svarbiau_šeima_po_to _karjera	57.41	96.380	.451	.508	.683
Darbo_pokalbio_metu_neats kleidžiu	56.14	99.933	.270	.159	.699
Isisavinu_darba_geriau_kai	55.84	97.672	.314	.200	.695
Sprendžiant_konflikta_siekiu	57.30	99.060	.409	.318	.689
Mieliaurenkuosidirbtima	56.45	100.196	.244	.167	.702

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Dirbu_tam_kad_gyvenciau	57.05	101.883	.187	.060	.707
Darbo_reikšme_man	55.42	106.256	.023	.175	.724
Jauciu_itampa_del_lygybes	55.86	101.755	.226	.113	.703
Kai_tenka_duoti_nurodymus	56.70	97.947	.356	.196	.691
Vadovai_yra_darbuotojai	57.43	98.678	.349	.340	.692
Vadovai_naudoja_intuicija	56.52	99.852	.249	.201	.701
Sekmingi_vadovai_matomi	57.28	97.999	.417	.369	.687
Daugiau_moteru_valdyme	56.43	99.260	.295	.233	.697
Jeigu_galeciau_pasirinkti_vadovą	55.48	101.161	.241	.204	.701
Mažesnis_darbo_užmokesčio	56.83	100.631	.201	.106	.707
Karjeros_siekimas_nera	57.25	100.584	.263	.139	.700
Turiu_nedidelius_karjeros_siekimus	55.92	97.530	.278	.285	.699
Nesu_linkes_atsiskirti_nuo_šeimos	57.22	95.713	.455	.502	.682
Man_svarbiau_šeima_po_tovakarinio_karjera	57.41	96.380	.451	.508	.683
Darbo_pokalbio_metu_neatsisakius	56.14	99.933	.270	.159	.699
Isisavinu_darba_geriau_kai	55.84	97.672	.314	.200	.695
Sprendžiant_konflikta_siekiu	57.30	99.060	.409	.318	.689
Miliaurenkuosidirbtima	56.45	100.196	.244	.167	.702
Renkuosi_dirbti_mažiau	55.17	99.394	.267	.213	.699

Galios distancija

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.750	.762	14

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N

Idealus_bosas_yra_išradingas	2.58	1.399	348
Organizacijoje_vadovai	2.07	1.040	348
Esu_linkes_vadovautis	3.12	1.402	348
Iprastai_tikiuosi	2.63	1.265	348
Spariaudirbukai	2.07	1.041	348
Lyderyste_paremta	2.16	1.125	348
Inovacijoms_reikalingi	2.83	1.619	348
Santykiai_tarp_pavaldiniu	2.97	1.243	348
Jei_vadovas_piktnaudžiautu	2.63	1.182	348
Neigiamai_vertinu_privilegiju	2.46	1.196	348
Neturiu_buti_didelio_darbo	3.05	1.256	348
Mane_motyvuoja_karjeros	2.81	1.456	348
Turiu_galimybe_atsiriboti	3.74	1.460	348
Dalinuosi_informacija_ir_zinomis	2.56	1.428	348

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Idealus_bosas_yra_išradingas	35.11	66.299	.450	.263	.726
Organizacijoje_vadovai	35.61	69.575	.452	.307	.729
Esu_linkes_vadovautis	34.56	66.904	.420	.257	.730
Iprastai_tikiuosi	35.06	66.792	.489	.298	.723
Spariaudirbukai	35.61	67.840	.559	.388	.720
Lyderyste_paremta	35.53	67.443	.530	.376	.721
Inovacijoms_reikalingi	34.86	67.086	.332	.135	.741
Santykiai_tarp_pavaldiniu	34.72	69.622	.354	.141	.737
Jei_vadovas_piktnaudžiautu	35.05	71.055	.304	.152	.742
Neigiamai_vertinu_privilegiju	35.23	71.980	.251	.222	.747
Neturiu_buti_didelio_darbo	34.64	72.838	.191	.153	.753
Mane_motyvuoja_karjeros	34.88	69.290	.293	.201	.744
Turiu_galimybe_atsiriboti	33.95	71.632	.192	.177	.755
Dalinuosi_informacija_ir_zinomis	35.13	67.502	.382	.189	.734

Neapibrėžtumo vengimas

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.703	.705	12

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Dažnai_keiciu	4.48	1.409	348
Priimu_inovacijas	2.53	1.150	348
Ginu_savo_nuomone	4.06	1.450	348
Inovatoriai_jaucias	3.06	1.299	348
Aukščiausio_lygmens	2.41	1.569	348
Vadovu_valdžia_iprastai	2.93	1.391	348
Man_labiau_patinka	2.72	1.484	348
Man_labiau_patinka_lankst_i valdymo	2.32	1.197	348
Labiau_pasitikiu_bendra_suv okima	2.78	1.459	348
Punktualumas_ir_tikslumas_t uri	2.88	1.447	348
Darbe_man_svarbiau	3.21	1.467	348
Geriau_optimistiškai_žiureti	2.11	.977	348

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Dažnai_keiciu	31.00	55.576	.264	.176	.695
Priimu_inovacijas	32.96	56.978	.276	.130	.692
Ginu_savo_nuomone	31.43	55.185	.270	.251	.694
Inovatoriai_jaucias	32.43	54.470	.362	.179	.680
Aukščiausio_lygmens	33.08	53.380	.317	.209	.688
Vadovu_valdžia_iprastai	32.55	53.706	.366	.200	.680
Man_labiau_patinka	32.77	51.522	.440	.377	.667
Man_labiau_patinka_lankst_i valdymo	33.17	54.762	.389	.366	.678

Labiau_pasitikiu_bendra_suvokima	32.71	53.123	.369	.183	.679
Punktualumas_ir_tikslumas_turi	32.61	53.398	.360	.245	.680
Darbe_man_svarbiau	32.28	53.850	.329	.229	.685
Geriau_optimistiškai_žiureti	33.37	57.490	.314	.189	.688

Įtampų zonos

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.761	.762	14

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Kiti_darbuotojai_rodomažai	2.87	1.401	348
Kiti_darbuotojai_neatsižvelgia	3.02	1.366	348
Kiti_darbuotojai_turi	2.97	1.419	348
Turiu_mažai_bendro	2.80	1.380	348
Kitos_kartos_darbuotojai	3.01	1.298	348
Kitos_kartos_darbuotojai_renkasi_dirbti	3.61	1.437	348
Mano_karta_dirba_sunkiau_nuolatos_kitos_kartos	2.79	1.262	348
Kiti_darbuotojai_turi_mažiau	2.72	1.253	348
Kitos_kartos_darbuotojai_nerodo	3.21	1.256	348
Mano_organizacijoje_yra_mažai	3.51	1.508	348
Patogiau_jaiuosi_dirbdamas_su_savo	3.26	1.402	348
Esant_galimybei_renkasi_dirbti_su	3.03	1.334	348
Kitos_kartos_darbuotojai_yra_geri	3.83	1.328	348
Kitos_kartos_darbuotojai_teigiamai	3.84	1.368	348

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Kiti_darbuotojai_rodomažai	41.59	74.549	.565	.513	.736
Kiti_darbuotojai_neatsižvelgia	41.44	73.700	.623	.576	.730
Kiti_darbuotojai_turi	41.48	73.397	.608	.545	.731
Turiu_mažai_bendro	41.66	77.798	.431	.232	.749
Kitos_kartos_darbuotojai	41.45	74.162	.641	.533	.730
Kitos_kartos_darbuotojai_renkasi_dirbti	40.84	75.177	.520	.351	.740
Mano_karta_dirba_sunkiau_nei_kitos_kartos	41.67	80.228	.370	.390	.755
Kiti_darbuotojai_turi_mažiau	41.74	81.271	.325	.431	.759
Kitos_kartos_darbuotojai_nerodo	41.25	79.731	.396	.338	.753
Mano_organizacijoje_yra_mažas	40.95	84.732	.115	.078	.781
Patogiau_jaiuosidirbdamas_susavo	41.20	77.078	.453	.506	.747
Esant_galimybei_renkasi_dirbti_su	41.42	77.173	.479	.522	.745
Kitos_kartos_darbuotojai_yra_geri	40.63	89.617	-.048	.692	.792
Kitos_kartos_darbuotojai_teigiama	40.62	89.504	-.046	.691	.793

4 PRIEDAS. KINTAMŲJŲ DUOMENŲ NORMALIOJO PASISKIRSTYMO VERTINIMAS

Hofstede dimensijos

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Individual_Kolekt yv_TOTAL	Mot_Vyr_TOTAL	Galios_distancija _TOTAL	Neapibreztaumo_ vengimas_TOTA L
N		348	348	348	348
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	3.8982	3.1394	2.6919	2.9571
	Std. Deviation	.52240	.54994	.63287	.66195
Most Extreme Differences	Absolute	.069	.061	.067	.041
	Positive	.060	.061	.067	.040
	Negative	-.069	-.041	-.051	-.041
Kolmogorov-Smirnov Z		1.295	1.138	1.247	.764
Asymp. Sig. (2-tailed)		.070	.150	.089	.603

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Įtampos zonos

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Antipatija_TOTA L	Darbo_etika_TO TAL	Atskirtis_TOTAL	Priemimas_inver t_total7
N		348	348	348	348
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	3.0469	3.0553	3.1451	3.1681
	Std. Deviation	1.03069	.90008	1.25027	1.28549
Most Extreme Differences	Absolute	.066	.099	.133	.137
	Positive	.066	.099	.133	.137
	Negative	-.037	-.057	-.112	-.084
Kolmogorov-Smirnov Z		1.231	1.850	2.488	2.560
Asymp. Sig. (2-tailed)		.097	.002	.000	.000

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

**5 PRIEDAS. KOREALIACIJA TARP X IR KŪDIKIŲ BUMO KARTŲ INDIVIDUALIZMO –
KOLEKTYVIZMO DIMENSIJOJE SU ĮTAMPOS ZONOMIS**

Correlations

			Antipatija_	Darbo etika_	Atskirtis_	Priemimas	Individualizmas - kolektyvizmas_X ir_kūdiškių bumas
Spearman's rho	Antipatija	Correlation Coefficient	1.000	.357**	.412**	.110*	-.218**
		Sig. (2- tailed)	.	.000	.000	.040	.002
		N	348	348	348	348	201
	Darbo etika	Correlation Coefficient	.357**	1.000	.230**	.293**	-.262**
		Sig. (2- tailed)	.000	.	.000	.000	.000
		N	348	348	348	348	201
	Atskirtis	Correlation Coefficient	.412**	.230**	1.000	-.012	-.063
		Sig. (2- tailed)	.000	.000	.	.823	.377
		N	348	348	348	348	201
	Priemimas	Correlation Coefficient	.110*	.293**	-.012	1.000	-.067
		Sig. (2- tailed)	.040	.000	.823	.	.342
		N	348	348	348	348	201
Individualizmas – kolektyvizmas X ir kūdiškių bumas	Correlation Coefficient	-.218**	-.262**	-.063	-.067	1.000	
	Sig. (2- tailed)	.002	.000	.377	.342	.	
	N	201	201	201	201	201	

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**6 PRIEDAS. KOREALIACIJA TARP X IR KŪDIKIŲ BUMO KARTŲ KARJEROS
MIKROKLIMATO: MOTERIŠKA – VYRIŠKA DIMENSIJA SU ĮTAMPOS ZONOMIS**

Correlations

			Antipatija	Darbo etika	Atskirtis	Priemimas	Moteriška – vyriška X ir kūdikių bumų kartos
Spearman's rho	Antipatija	Correlation Coefficient	1.000	.357**	.412**	.110*	-.036
		Sig. (2-tailed)	.	.000	.000	.040	.613
		N	348	348	348	348	201
	Darbo etika	Correlation Coefficient	.357**	1.000	.230**	.293**	-.017
		Sig. (2-tailed)	.000	.	.000	.000	.816
		N	348	348	348	348	201
	Atskirtis	Correlation Coefficient	.412**	.230**	1.000	-.012	-.087
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.	.823	.222
		N	348	348	348	348	201
	Priemimas	Correlation Coefficient	.110*	.293**	-.012	1.000	.001
		Sig. (2-tailed)	.040	.000	.823	.	.984
		N	348	348	348	348	201
Moteriška – vyriška X ir kūdikių bumų kartos	Correlation Coefficient	-.036	-.017	-.087	.001	1.000	
	Sig. (2-tailed)	.613	.816	.222	.984	.	
	N	201	201	201	201	201	

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**7 PRIEDAS. KOREALIACIJA TARP X IR KŪDIKIŲ BUMO KARTŲ GALIOS DISTANCIJOS
DIMENSIJOJE SU ĮTAMPOS ZONOMIS**

Correlations

			Antipatija	Darbo etika	Atskirtis	Priemimas	Galios distancija X ir kūdikių bumas
Spearman's rho	Antipatija	Correlation Coefficient	1.000	.357**	.412**	.110*	.337**
		Sig. (2-tailed)	.	.000	.000	.040	.000
		N	348	348	348	348	201
	Darbo etika	Correlation Coefficient	.357**	1.000	.230**	.293**	.300**
		Sig. (2-tailed)	.000	.	.000	.000	.000
		N	348	348	348	348	201
	Atskirtis	Correlation Coefficient	.412**	.230**	1.000	-.012	.121
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.	.823	.086
		N	348	348	348	348	201
	Priemimas	Correlation Coefficient	.110*	.293**	-.012	1.000	.309**
		Sig. (2-tailed)	.040	.000	.823	.	.000
		N	348	348	348	348	201
Galios distancija X ir kūdikių bumus	Correlation Coefficient	.337**	.300**	.121	.309**	1.000	
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.086	.000	.	
	N	201	201	201	201	201	

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

8 PRIEDAS. KOREALIACIJA TARP Y IR KŪDIKIŲ BUMO KARTŲ NEAPIBRĖŽTUMO VENGIMO DIMENSIJOJE SU ĮTAMPŲ ZONOMIS

Correlations

			Antipatija	Darbo etika	Atskirtis	Priemimas	Neapibrėžtumo vengimas Y ir kūdikių bumas
Spearman's rho	Antipatija	Correlation Coefficient	1.000	.357**	.412**	.110*	-.101
		Sig. (2-tailed)	.	.000	.000	.040	.129
		N	348	348	348	348	227
	Darbo etika	Correlation Coefficient	.357**	1.000	.230**	.293**	.141*
		Sig. (2-tailed)	.000	.	.000	.000	.033
		N	348	348	348	348	227
	Atskirtis	Correlation Coefficient	.412**	.230**	1.000	-.012	-.157*
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.	.823	.018
		N	348	348	348	348	227
	Priemimas	Correlation Coefficient	.110*	.293**	-.012	1.000	.237**
		Sig. (2-tailed)	.040	.000	.823	.	.000
		N	348	348	348	348	227
Neapibrėžtumo vengimas Y ir kūdikių bumas	Correlation Coefficient	-.101	.141*	-.157*	.237**	1.000	
	Sig. (2-tailed)	.129	.033	.018	.000	.	
	N	227	227	227	227	227	

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**9 PRIEDAS. KOREALIACIJA TARP Y IR X KARTŲ INDIVIDUALIZMO - KOLEKTYVIZMO
DIMENSIJOJE SU ĮTAMPOS ZONOMIS**

Correlations

			Antipatija_T OTAL	Darbo_etika _TOTAL	Atskirtis_TO TAL	Priemimas_T OTAL1	Indiv_Kolekty v_X_Y
Spearman's rho	Antipatija_TOTAL	Correlation Coefficient	1.000	.357**	.412**	.110*	-.161**
		Sig. (2-tailed)	.	.000	.000	.040	.008
		N	348	348	348	348	268
Darbo_etika_TOT AL	Darbo_etika_TOT AL	Correlation Coefficient	.357**	1.000	.230**	.293**	-.099
		Sig. (2-tailed)	.000	.	.000	.000	.105
		N	348	348	348	348	268
Atskirtis_TOTAL	Atskirtis_TOTAL	Correlation Coefficient	.412**	.230**	1.000	-.012	-.189**
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.	.823	.002
		N	348	348	348	348	268
Priemimas_TOTA	Priemimas_TOTA	Correlation Coefficient	.110*	.293**	-.012	1.000	.001
		Sig. (2-tailed)	.040	.000	.823	.	.981
		N	348	348	348	348	268
Indiv_Kolektyv_X_ Y	Indiv_Kolektyv_X_ Y	Correlation Coefficient	-.161**	-.099	-.189**	.001	1.000
		Sig. (2-tailed)	.008	.105	.002	.981	.
		N	268	268	268	268	268

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**10 PRIEDAS. KOREALIACIJA TARP Y IR KŪDIKIŲ BUMO KARTŲ INDIVIDUALIZMO -
KOLEKTYVIZMO DIMENSIJOJE SU ĮTAMPOS ZONOMIS**

Correlations

			Antipatija_TO TAL	Darbo_etika_ TOTAL	Atskirtis_TOT AL	Priemimas_T OTAL1	Indiv_Kolekty v_KB_Y
Spearman's rho	Antipatija_TOTAL	Correlation Coefficient	1.000	.357**	.412**	.110*	-.078
		Sig. (2-tailed)	.	.000	.000	.040	.240
		N	348	348	348	348	227
L	Darbo_etika_TOTA L	Correlation Coefficient	.357**	1.000	.230**	.293**	-.036
		Sig. (2-tailed)	.000	.	.000	.000	.594
		N	348	348	348	348	227
	Atskirtis_TOTAL	Correlation Coefficient	.412**	.230**	1.000	-.012	-.021
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.	.823	.748
		N	348	348	348	348	227
1	Priemimas_TOTAL 1	Correlation Coefficient	.110*	.293**	-.012	1.000	.021
		Sig. (2-tailed)	.040	.000	.823	.	.751
		N	348	348	348	348	227
	Indiv_Kolektyv_KB _Y	Correlation Coefficient	-.078	-.036	-.021	.021	1.000
		Sig. (2-tailed)	.240	.594	.748	.751	.
		N	227	227	227	227	227

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**11 PRIEDAS. KOREALIACIJA TARP Y IR KŪDIKIŲ BUMO KARTŲ GALIOS DISTANCIJOS
DIMENSIJOJE SU ĮTAMPOS ZONOMIS**

Correlations

			Antipatija_TO	Darbo_etika_	Atskirtis_TOT	Priemimas_T	Galios_distan
			TAL	TOTAL	AL	OTAL1	cija_KB_Y
Spearman's rho	Antipatija_TOTAL	Correlation	1.000	.357**	.412**	.110*	.058
		Coefficient					
		Sig. (2-tailed)	.	.000	.000	.040	.388
		N	348	348	348	348	227
	Darbo_etika_TOTAL	Correlation	.357**	1.000	.230**	.293**	.210**
		Coefficient					
		Sig. (2-tailed)	.000	.	.000	.000	.001
		N	348	348	348	348	227
	Atskirtis_TOTAL	Correlation	.412**	.230**	1.000	-.012	.001
		Coefficient					
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.	.823	.993
		N	348	348	348	348	227
Priemimas_TOTAL	Correlation	.110*	.293**	-.012	1.000	.281**	
	Coefficient						
	Sig. (2-tailed)	.040	.000	.823	.	.000	
	N	348	348	348	348	227	
Galios_distan _Y	Correlation	.058	.210**	.001	.281**	1.000	
	Coefficient						
	Sig. (2-tailed)	.388	.001	.993	.000	.	
	N	227	227	227	227	227	

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**12 PRIEDAS. KOREALIACIJA TARP X IR Y KARTŲ GALIOS DISTANCIJOS DIMENSIJOJE
SU ĮTAMPOS ZONOMIS**

Correlations

			Antipatija_T OTAL	Darbo_etika_ TOTAL	Atskirtis_TO TAL	Priemimas_T OTAL1	Galios_dista ncija_X_Y
Spearman's rho	Antipatija_TOTAL	Correlation Coefficient	1.000	.357**	.412**	.110*	.094
		Sig. (2-tailed)	.	.000	.000	.040	.126
		N	348	348	348	348	268
L	Darbo_etika_TOTA L	Correlation Coefficient	.357**	1.000	.230**	.293**	.115
		Sig. (2-tailed)	.000	.	.000	.000	.060
		N	348	348	348	348	268
	Atskirtis_TOTAL	Correlation Coefficient	.412**	.230**	1.000	-.012	.133*
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.	.823	.029
		N	348	348	348	348	268
	Priemimas_TOTAL	Correlation Coefficient	.110*	.293**	-.012	1.000	.172**
		Sig. (2-tailed)	.040	.000	.823	.	.005
		N	348	348	348	348	268
	Galios_distancija_X _Y	Correlation Coefficient	.094	.115	.133*	.172**	1.000
		Sig. (2-tailed)	.126	.060	.029	.005	.
		N	268	268	268	268	268

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**13 PRIEDAS. KOREALIACIJA TARP X IR KŪDIKIŲ BUMO KARTŲ NEAPIBRĖŽTUMO
VENGIMO DIMENSIJOJE SU ĮTAMPOS ZONOMIS**

Correlations

			Antipatija_T OTAL	Darbo_etika _TOTAL	Atskirtis_TO TAL	Priemimas_ TOTAL	Neapibreztu mo_vengim as_X_KB
Spearman's rho	Antipatija_TOTAL	Correlation Coefficient	1.000	.357**	.412**	.110*	.076
		Sig. (2-tailed)	.	.000	.000	.040	.286
		N	348	348	348	348	201
Darbo_etika_TOTAL		Correlation Coefficient	.357**	1.000	.230**	.293**	.076
		Sig. (2-tailed)	.000	.	.000	.000	.283
		N	348	348	348	348	201
Atskirtis_TOTAL		Correlation Coefficient	.412**	.230**	1.000	-.012	.019
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.	.823	.789
		N	348	348	348	348	201
Priemimas_TOTAL1		Correlation Coefficient	.110*	.293**	-.012	1.000	.137
		Sig. (2-tailed)	.040	.000	.823	.	.052
		N	348	348	348	348	201
Neapibreztumo_vengimas_X_KB		Correlation Coefficient	.076	.076	.019	.137	1.000
		Sig. (2-tailed)	.286	.283	.789	.052	.
		N	201	201	201	201	201

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**14 PRIEDAS. KOREALIACIJA TARP X IR Y KARTŲ NEAPIBRĒŽTUMO VENGIMO
DIMENSIJOJE SU ĪTAMPOS ZONOMIS**

Correlations

			Antipatija_TO TAL	Darbo_etika_ TOTAL	Atskirtis_TOT AL	Priemimas_T OTAL	Neapibreztu mo_vengima s_X_Y
Spearman's rho	Antipatija_TOTAL	Correlation Coefficient	1.000	.357**	.412**	.110*	-.148*
		Sig. (2-tailed)	.	.000	.000	.040	.015
		N	348	348	348	348	268
	Darbo_etika_TOTAL	Correlation Coefficient	.357**	1.000	.230**	.293**	-.070
		Sig. (2-tailed)	.000	.	.000	.000	.252
		N	348	348	348	348	268
	Atskirtis_TOTAL	Correlation Coefficient	.412**	.230**	1.000	-.012	-.078
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.	.823	.203
		N	348	348	348	348	268
	Priemimas_TOTAL	Correlation Coefficient	.110*	.293**	-.012	1.000	-.004
		Sig. (2-tailed)	.040	.000	.823	.	.952
		N	348	348	348	348	268
Neapibreztumo_vengi mas_X_Y	Correlation Coefficient	-.148*	-.070	-.078	-.004	1.000	
	Sig. (2-tailed)	.015	.252	.203	.952	.	
	N	268	268	268	268	268	

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**15 PRIEDAS. KOREALIACIJA TARP X IR Y KARTŲ KARJEROS MIKROKLIMATO:
MOTERIŠKA - VYRIŠKA DIMENSIJOJE SU ĮTAMPOS ZONOMIS**

			Correlations				
			Antipatija_TO TAL	Darbo_etika_ TOTAL	Atskirtis_TOT AL	Priemimas_T OTAL	Mot_vyr_X_ Y
Spearman's rho	Antipatija_TOTAL	Correlation Coefficient	1.000	.357**	.412**	.110*	.000
		Sig. (2-tailed)	.	.000	.000	.040	.994
		N	348	348	348	348	268
Darbo_etika_TOT AL	Darbo_etika_TOT AL	Correlation Coefficient	.357**	1.000	.230**	.293**	.130*
		Sig. (2-tailed)	.000	.	.000	.000	.033
		N	348	348	348	348	268
Atskirtis_TOTAL	Atskirtis_TOTAL	Correlation Coefficient	.412**	.230**	1.000	-.012	-.044
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.	.823	.473
		N	348	348	348	348	268
Priemimas_TOTA L	Priemimas_TOTA L	Correlation Coefficient	.110*	.293**	-.012	1.000	.132*
		Sig. (2-tailed)	.040	.000	.823	.	.030
		N	348	348	348	348	268
Mot_vyr_X_Y	Mot_vyr_X_Y	Correlation Coefficient	.000	.130*	-.044	.132*	1.000
		Sig. (2-tailed)	.994	.033	.473	.030	.
		N	268	268	268	268	268

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**16 PRIEDAS. KOREALIACIJA TARP Y IR KŪDIKIŲ BUMO KARTŲ KARJEROS
MIKROKLIMATO: MOTERIŠKA - VYRIŠKA DIMENSIJOJE SU ĮTAMPOS ZONOMIS**

Correlations

			Antipatija_TO	Darbo_etika_	Atskirtis_TOT	Priemimas_T	Mot_vyr_Y_K
			TAL	TOTAL	AL	OTAL	B
Spearman's rho	Antipatija_TOTAL	Correlation	1.000	.357**	.412**	.110*	-.036
		Coefficient					
		Sig. (2-tailed)	.	.000	.000	.040	.613
		N	348	348	348	348	201
Darbo_etika_TOT AL	Darbo_etika_TOT	Correlation	.357**	1.000	.230**	.293**	-.017
		Coefficient					
		Sig. (2-tailed)	.000	.	.000	.000	.816
		N	348	348	348	348	201
Atskirtis_TOTAL	Atskirtis_TOTAL	Correlation	.412**	.230**	1.000	-.012	-.087
		Coefficient					
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.	.823	.222
		N	348	348	348	348	201
Priemimas_TOTAL	Priemimas_TOTAL	Correlation	.110*	.293**	-.012	1.000	.001
		Coefficient					
		Sig. (2-tailed)	.040	.000	.823	.	.984
		N	348	348	348	348	201
Mot_vyr_Y_KB	Mot_vyr_Y_KB	Correlation	-.036	-.017	-.087	.001	1.000
		Coefficient					
		Sig. (2-tailed)	.613	.816	.222	.984	.
		N	201	201	201	201	201

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**17 PRIEDAS. TIESINĖ REGRESINĖ ANALIZĖ (INDIVIDUALIZMAS – KOLEKTYVIZMAS X,
KŪDIKIŲ BUMAS ANTIPATIJOS ĮTAMPA)**

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.451 ^a	.204	.196	.84765	.204	25.339	2	198	.000

a. Predictors: (Constant), Indv_Kolekt_XKB

b. Dependent Variable: Antipatija_TOTAL

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	36.413	2	18.206	25.339	.000 ^a
	Residual	142.265	198	.719		
	Total	178.678	200			

a. Predictors: (Constant), Indv_Kolekt_XKB

b. Dependent Variable: Antipatija_TOTAL

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95.0% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	2.159	.529		4.083	.000	1.116	3.202
	Indv_Kolekt_XK B	-.169	.121	-.089	-1.396	.164	-.408	.070

a. Dependent Variable: Antipatija_TOTAL

**18 PRIEDAS. TIESINĖ REGRESINĖ ANALIZĖ (INDIVIDUALIZMAS – KOLEKTYVIZMAS X,
KŪDIKIŲ BUMAS DARBO ETIKOS ĮTAMPA)**

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.538 ^a	.290	.282	.82433	.290	40.367	2	198	.000

a. Predictors: (Constant), Indv_Kolekt_XKB

b. Dependent Variable: Darbo_etika_TOTAL

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	54.860	2	27.430	40.367	.000 ^a
	Residual	134.545	198	.680		
	Total	189.405	200			

a. Predictors: (Constant), Indv_Kolekt_XKB

b. Dependent Variable: Darbo_etika_TOTAL

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95.0% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	3.377	.514		6.566	.000	2.363	4.392
	Indv_Kolekt_XKB	-.391	.118	-.200	-3.320	.001	-.624	-.159

a. Dependent Variable: Darbo_etika_TOTAL

19 PRIEDAS. TIESINĒ REGRESINĒ ANALIZĒ (GALIOS DISTANCIJA X, KŪDIKIŪ BUMAS ANTIPATIJOS ĪTAMPA)

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.500 ^a	.250	.242	.82273	.250	32.986	2	198	.000

a. Predictors: (Constant), Galios_distancija_X_KB

b. Dependent Variable: Antipatija_TOTAL

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	44.655	2	22.328	32.986	.000 ^a
	Residual	134.022	198	.677		
	Total	178.678	200			

a. Predictors: (Constant), Galios_distancija_X_KB

b. Dependent Variable: Antipatija_TOTAL

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95.0% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	.615	.286		2.155	.032	.052	1.179
	Galios_distancija_X_KB	.405	.107	.251	3.774	.000	.194	.617

a. Dependent Variable: Antipatija_TOTAL

20 PRIEDAS. TIESINĖ REGRESINĖ ANALIZĖ (GALIOS DISTANCIJA X, KŪDIKIŲ BUMAS DARBO ETIKOS ĮTAMPA)

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.523 ^a	.273	.266	.83365	.273	37.269	2	198	.000

a. Predictors: (Constant), Galios_distancija_X_KB

b. Dependent Variable: Darbo_etika_TOTAL

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	51.801	2	25.901	37.269	.000 ^a
	Residual	137.604	198	.695		
	Total	189.405	200			

a. Predictors: (Constant), Galios_distancija_X_KB

b. Dependent Variable: Darbo_etika_TOTAL

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95.0% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	1.196	.289		4.134	.000	.626	1.767
	Galios_distancija_X_KB	.275	.109	.165	2.525	.012	.060	.489

a. Dependent Variable: Darbo_etika_TOTAL

**21 PRIEDAS. TIESINĒ REGRESINĒ ANALIZĒ (GALIOS DISTANCIJA X, KŪDIKIŪ BUMAS
PRIĒMIMO ĪTAMPA**

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.519 ^a	.269	.261	1.12357	.269	36.403	2	198	.000

a. Predictors: (Constant), Galios_distancija_X_KB

b. Dependent Variable: Priemimas_invert_total

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	91.911	2	45.955	36.403	.000 ^a
	Residual	249.958	198	1.262		
	Total	341.868	200			

a. Predictors: (Constant), Galios_distancija_X_KB

b. Dependent Variable: Priemimas_invert_total

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95.0% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	.973	.390		2.495	.013	.204	1.742
	Galios_distancija_X_K B	.383	.147	.171	2.608	.010	.093	.672

a. Dependent Variable: Priemimas_invert_total

**22 PRIEDAS. TIESINĖ REGRESINĖ ANALIZĖ (NEAPIBRĖŽTUMO VENGIMAS Y, KŪDIKIŲ BUMAS
PRIĖMIMO ĮTAMPA)**

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.674 ^a	.454	.450	.97497	.454	93.304	2	224	.000

a. Predictors: (Constant), Neapibreztumo_vengimas_Y_KB

b. Dependent Variable: Priemimas_invert_total

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	177.383	2	88.691	93.304	.000 ^a
	Residual	212.928	224	.951		
	Total	390.311	226			

a. Predictors: (Constant), Neapibreztumo_vengimas_Y_KB

b. Dependent Variable: Priemimas_invert_total

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95.0% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	2.731	.287		9.524	.000	2.166	3.297
	Neapibreztumo_vengimas_Y_KB	-.063	.099	-.033	-.630	.529	-.259	.133

a. Dependent Variable: Priemimas_invert_total

23 PRIEDAS. TIESINĖ REGRESINĖ ANALIZĖ (GALIOS DISTANCIJOS Y IR KŪDIKIŲ BUMO DARBO ETIKOS ĮTAMPA)

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.458 ^a	.209	.202	.80071	.209	29.656	2	224	.000

a. Predictors: (Constant), Galios_distancija_KB_Y

b. Dependent Variable: Darbo_etika_TOTAL

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	38.027	2	19.014	29.656	.000 ^a
	Residual	143.616	224	.641		
	Total	181.643	226			

a. Predictors: (Constant), Galios_distancija_KB_Y

b. Dependent Variable: Darbo_etika_TOTAL

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95.0% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
							B	Std. Error
1	(Constant)	2.606	.233		11.169	.000	2.146	3.065
	Galios_distancija_KB_Y	.117	.085	.085	1.375	.170	-.051	.284

a. Dependent Variable: Darbo_etika_TOTAL

24 PRIEDAS. TIESINĖ REGRESINĖ ANALIZĖ (GALIOS DISTANCIJOS Y IR KŪDIKIŲ BUMO PRĖMIMO ĮTAMPA)

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.675 ^a	.455	.450	.97448	.455	93.510	2	224	.000

a. Predictors: (Constant), Galios_distancija_KB_Y

b. Dependent Variable: Priemimas_invert_total

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	177.597	2	88.799	93.510	.000 ^a
	Residual	212.713	224	.950		
	Total	390.311	226			

a. Predictors: (Constant), Galios_distancija_KB_Y

b. Dependent Variable: Priemimas_invert_total

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95.0% Confidence Interval for B		
	B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound	
1	(Constant)	2.343	.284		8.252	.000	1.783	2.902
	Galios_distancija_KB_Y	.082	.103	.040	.790	.431	-.122	.285

a. Dependent Variable: Priemimas_invert_total