



KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS

Edgaras Launikonis

**SKIRTINGŲ KARTŲ VERTYBIŲ SAŠAJOS SU VEIKLOS
REZULTATAIS**

MAGISTRO DARBAS

Darbo vadovė Prof. dr. Asta Savanevičienė

KAUNAS, 2017

KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS

SKIRTINGŲ KARTŲ VERTYBIŲ SĄSAJOS SU VEIKLOS
REZULTATAIS

Įmonių valdymas (kodas 621N22001)

MAGISTRO DARBAS

Studentas.....

Edgaras Launikonis, V MVL-5a gr.

2017 m. birželio 01 d.

Vadovė

Prof. dr. Asta Savanevičienė

2017 m. birželio 01 d.

Recenzentas

Prof. dr. V. Šilingienė

2017 m. birželio 01 d.

KAUNAS, 2017



KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
Ekonomikos ir verslo fakultetas

Edgaras Launikonis

Įmonių valdymas, 621N22001

Baigiamojo magistro darbo
„Skirtingų kartų vertybių sąsajos su veiklos rezultatais“
AKADEMINIO SAŽININGUMO DEKLARACIJA
2017 m. birželio 01 d.
Kaunas

Patvirtinu, kad mano **Edgaro Launikonio** baigiamasis magistro darbas tema „Skirtingų kartų vertybių sąsajos su veiklos rezultatais“ 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)

Social Science: 0_S¹ Įmonių valdymas

Key words: Generation, value, result, linkage between

Kaunas, 2017.06.01

SUMMARY

As technologies development has increased there appeared a new generation who has started with new values, ethics, behavior and attitude towards work. The world is changing and challenges are rising in communication among different generations and employees in various organizations. There are challenges not just in cooperation area but in communication as well, such as conflicts between younger managers and older generation employees. Differences in values in different generations and coping mechanisms with them often determines further success of their results.

The problem raised in this paper is: why do different generations with different values creates different contribution towards overall company results. Employees can show different results despite the same workplace and conditions. This problem has been raised to find out all factors which determine these reasons.

The object of the research is linkage between values of generations X and Y.

The goal of this paper is to analyze linkage between values and individual results in different generations. This paper will establish values of different generations and linkage between results. This will lead to all the values which can make an influence to generation X and Y work results.

In the theoretical part of this paper it is presented the X and Y generations among other generations. This paper also investigates scientific studies and in the end their results are presented and compared with each other. This work analysis most common values of generation X and Y and values which have connections with their work results. The questionnaire has been created and research has been done, research results has been analyzed and conclusions have been made in this paper.

Values of each of the generation (X and Y) have been characterized in the practical part of this paper. These values have been attached to performance results: duration, scope and quality. After analysis has been done on most common values of different generations and linkages have been found with performance results, different results of performance of generation representatives X and Y have been established.

After correlation factors analysis paper comes to conclusion that there is a strong or very strong connection between different generation values and performance results evaluation.

Indexes of correlation factors of "duration" and "quality" falls into "very strong" connection interval. This shows a strong connection among evaluation of performance results of different generations. Meanwhile index of "scope" falls into "very strong" connection interval.

Values evaluation correlation indexes of different generations also fall into the same "very strong" and "strong" intervals.

TURINYS

Paveikslų sąrašas	6
Lentelių sąrašas	7
ĮVADAS.....	8
1. DARBUOTOJŲ DARBO VERTYBIŲ KORELIAVIMO SU ORGANIZACIJŲ DEKLARUOJAMOMIS VERTYBĖMIS PROBLEMA	10
2. SKIRTINGŲ KARTŲ VERTYBĖS IR VEIKLOS REZULTATAI.....	13
2.1. Skirtingų kartų vertybės.....	13
2.1.1. Vertybių samprata.....	15
2.1.2. Kartų samprata ir tipologija.....	17
2.1.3. Darbo vertybės organizacijose.....	20
2.1.4. Organizacijų vertybės	22
2.1.5. X ir Y kartų elgsena ir požiūris į darbą	23
2.1.6. X ir Y kartų veiklos rezultatų ryšių modelis.....	25
2.2. Darbuotojų vertybių ir veiklos dimensijos.....	29
2.3. Skirtingų kartų vertybių su veiklos rezultatais sąsajų modelis	31
3. SKIRTINGŲ KARTŲ VERTYBIŲ SĄSAJŲ SU VEIKLOS REZULTATAIS TYRIMO METODIKA	38
4. SKIRTINGŲ KARTŲ VERTYBIŲ SĄSAJŲ SU VEIKLOS REZULTATAIS TYRIMO ANALIZĖ	43
4.1. Skirtingų kartų vertybių raiška.....	43
4.2. Veiklos rezultatų raiška.....	49
4.3. Sąsajos tarp vertybių ir veiklos rezultato	53
IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS	58
LITERATŪRA.....	61
PRIEDAI.....	64

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 paveikslas. X ir Y kartas motyvuojantys veiksniai darbe (Montana ir Petit, 2008)	11
2 paveikslas. Skirtingų kartų vertybių sąsajų su veiklos rezultatais modelis	32
3 paveikslas. Respondentų imtis pagal lytį	40
4 paveikslas. Respondentų suskirstymas pagal X ir Y kartas	40
5 paveikslas. Respondentų darbovietės kapitalo šalis	41
6 paveikslas Respondentų išsilavinimas	41
7 paveikslas. Respondentų darbovietės sektorius	42
8 paveikslas. Vertybių svarba respondentams.....	45
9 paveikslas. Vertybių svarba X kartos respondentams.....	46
10 paveikslas. Vertybių svarba Y kartos respondentams.....	47
11 paveikslas. Vertybių svarba X ir Y kartos respondentams.....	48
12 paveikslas. Veiklos rezultatus apibrėžiančių rodiklių vertinimas	49
13 paveikslas. X kartos veiklos rezultatus apibrėžiančių rodiklių vertinimas	50
14 paveikslas. Y kartos veiklos rezultatus apibrėžiančių rodiklių vertinimas	51
15 paveikslas. X ir Y kartos veiklos rezultatus apibrėžiančių rodiklių vertinimas	52
16 paveikslas. X ir Y kartos veiklos rezultatus apibrėžiančių rodiklių vertinimas	53

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Kartas apibrėžiančios asmeninės vertybės (sudaryta pagal Palfri ir Gasser, 2011; Codrington, 2011)	13
2 lentelė. Savybės akcentuojančios dominuojančias kartų vertybes ir požiūrį į darbą (sudaryta pagal McCrindle, 2014; Flagler ir Thompson, 2014)	14
3 lentelė. Motyvacinių tipų vertybės ir pavyzdžiai (sudaryta pagal Schwartz, 1992; Schwartz ir Sagiv, 1995)	16
4 lentelė. Kartų klasifikacija (sudaryta pagal Strauss, 2005)	18
5 lentelė. Motyvuojantys ir demotyvuojantys faktoriai darbo vietoje (sudaryta pagal Herzberg, 1968)	20
6 lentelė. Būdingiausi kartų požiūriai į darbą (Narijauskaitė ir Stonytė, 2011, 38 psl.)	21
7 lentelė. Svarbiausios organizacinės vertybės (sudaryta pagal Vveinhardt, 2007)	22
8 lentelė. 10 dažniausiai paminėtų vertybių (sudaryta pagal Deal, 2007)	25
9 lentelė. 10 dažniausiai paminėtų vertybių pagal kartas (sudaryta pagal Deal, 2007)	26
10 lentelė. Elementai, kuriais X ir Y kartos labiausiai panašios (sudaryta pagal Deal, 2007)	27
11 lentelė. Elementai, kuriais X ir Y kartos labiausiai skiriasi (sudaryta pagal Deal, 2007)	27
12 lentelė. Vertybės, kuriomis X ir Y kartos labiausiai skiriasi (sudaryta pagal Deal, 2007)	28
13 lentelė. Organizacijos rodiklių ir darbuotojų vertybių vertinimas	31
14 lentelė. Anketos struktūra	38
15 lentelė Demografiniai anketos duomenys	39
16 lentelė. Sąsajos tarp vertybių ir rezultatų	53
17 lentelė. Veiklos rezultatų koreliacijos koeficientai	56
18 lentelė. Vertybių koreliacijos koeficientai	56

IVADAS

Pastarąjį dešimtmetį stipriai ryškėja tendencijos, kai organizacijos ieško subalansuotumo tarp savo deklaruojamų ir darbuotojų turimų darbo vertybių. Jos skiriasi, ir tai normalu, vien dėlto, kad darbo rinkoje dalyvauja skirtingų kartų atstovai. Gilinamasi į tai, kokį indėlį į rezultatą įneša X, o kokį Y kartos atstovas. Kokie veiksniai ir kokios vertybės lemia šiuos skirtumus.

X kartos atstovai klasifikuojami 1961 – 1981, Y karta – 1982 – 2005, o Z – 2005 – 2023 m. Codrington (2011) teigia, kad 80 metų laikotarpis sudaro vieną ciklą, susidedantį iš keturių, viena po kitos einančių, kartų.

Svarbu suprasti, kad per dvidešimties metų laikotarpį pasaulyje ir valstybėje pasikeičia tiek ekonominė, tiek politinė, o labiausiai socialinė padėtis. Kaip vėliau bus pagrįsta šiame darbe, būtent šie trys banginiai daro didžiausią įtaką žmogaus vertybių kintamumui. Kyla klausimai ne tik dėl kartų kaitos tarpusavio bendradarbiavimo dirbant organizacijose, tačiau norisi suprasti kokios pačių organizacijų vertybės buvo anksčiau ir kokios šiandieniniame kontekste. Svarbu suprasti ryšį tarp skirtingų kartų ir jų požiūrio į organizaciją, turinčią savas vertybines nuostatas. Kitas svarbus veiksnys yra skirtingas kartų indėlis svarbiausiuose organizacijų rodikliuose, esant toms pačioms darbo sąlygoms. Problema – dėl skirtingų kartų vertybių įvairumo, sukuriamas skirtingas indėlis į bendrą įmonės veiklos rezultatą.

Tyrimo objektas:

Tyrimo objektas – X ir Y kartų darbuotojų vertybių sąsajos.

Darbo tikslas:

Darbo tikslas – ištirti skirtingų kartų vertybių sąsajas veiklos rezultatams.

Uždaviniai:

Šiam tikslui pasiekti išskelti šie uždaviniai:

1. Nustatyti kartų tipologijas ir joms būdingas vertybes;
2. Išsiaiškinti kokius rezultatus organizacijai atneša X, Y kartų darbuotojas;
3. Parengti skirtingų kartų vertybių su veiklos rezultatais sąsajų modelį;
4. Ištirti skirtingų kartų vertybių sąsajas su veiklos rezultatais.

Tyrimo metodai:

Analitinėje darbo dalyje siekiant išsiaiškinti skirtingų kartų vertybių sąsajas su veiklos rezultatais, yra sukurtas klausimynas, kuris orientuotas į dirbančius respondentus. Klausimynas yra elektroninis, kad būtų galimybė greitai išsiųsti anketos nuorodą užpildymui.

Darbo rezultatai:

1. Išanalizuota literatūra apie X ir Y kartų vertybes ir tipologijas;
2. Išanalizuotos būdingiausios vertybės X ir Y kartoms;

3. Išanalizuotos skirtingų kartų vertybės susijusios su veiklos rezultatais;
4. Sukurta apklausos anketa ir atlikta apklausa;
5. Išanalizuoti apklausos rezultatai.
6. Parašytos išvados

1. DARBUOTOJŲ DARBO VERTYBIŲ KORELIAVIMO SU ORGANIZACIJŲ DEKLARUOJAMOMIS VERTYBĖMIS PROBLEMA

Žmogus gimdamas jau turi temperamentą, jis yra nekintantis ir daugiau nesiformuojantis. To negalima pasakyti apie vertybių sistemą. Augant, lengviausiai pas žmogų jos formuojasi nuo dviejų iki šešiolikos metų amžiaus. Vėliau jos taip pat gali keistis, tačiau labai sunkiai. Vertybių formavimuisi daug įtakos lemia to laikotarpio, kada žmogus gimė, socialinė, ekonominė ir politinė situacija. Kartų teorija apibrėžia laikmečius ir suklasifikuoja kartas. Pavyzdžiui, išanalizavę JAV istoriją, Howe ir Strauss (1992) įvardijo laikotarpius, kuriais gimusiems žmonėms būdingos tam tikros vertybės ir elgsena. Taigi, socialiniai, ekonominiai ir politiniai veiksniai nulemia kartų skirtumus.

Žvelgiant į šiandieninę darbo rinką aiški tendencija, kad vyrauja X ir Y kartų atstovai, o ant įžengimo slenksčio laukia Z karta. Svarbu suprasti, kokiomis darbo vertybėmis pasižymi šių kartų atstovai, kokia jų elgsena, lūkesčiai, požiūris į darbą ir kultūriniai veiksniai.

Kartos keičiasi ne tik gyvenime, bet ir organizacijose. Tai reiškia, kad vadovaujančiose pozicijose X kartą vis labiau išstumia Y karta, o tai reiškia ir vertybinius pokyčius organizacijose. Vadovams reikia prisitaikyti prie darbuotojų ir atvirkščiai – darbuotojams prie vadovų. Taigi, kaip sėkmingai skirtingų kartų atstovai sugeba dirbti kartu – lemia įmonės rezultatus. Daug įtakos tame turi darbuotojų vertybės, atsižvelgiant į organizacijos keliamus reikalavimus. Pavyzdžiui, klientų aptarnavimo ar paslaugų teikimo kompanijų lūkesčiai į darbuotojų vertybes skiriasi nuo gamybinio sektoriaus organizacijų keliamų reikalavimų darbuotojų vertybėms. Yra svarbu darbuotojus pasirinkti vertybiniu požiūriu maistančius taip pat, kaip organizacija išsikėlus savas vertybes. Tai lemia paprastesnį abipusį bendradarbiavimą įmonėje, o to pasekoje gaunami geriausi veiklos rezultatai.

Atvejai, kai organizacijos darbuotojams siūlo papildomą vertę, jau nieko nebestebina. Tai ypatingai jautru tokiuose sektoriuose kaip IT, logistika ir vadovų lygmens darbuotojų paieška, kur reikalingi geri specialistai, o rinkoje konkurencija dėl jų labai didelė. Vyksta perviliojimai iš konkurentų. Patys darbuotojai linkę su tuo sutikti ir net pradeda reikalauti geresnių darbo sąlygų. Siūloma papildoma vertė, tai ne patalpų šildymas ar pilnas reikalingų darbo priemonių suteikimas, bet skiriamas dėmesys kavos aparatams, stalo žaidimams, masažų kambariui, sveikatos draudimas, įmokų pervedimas į papildomą pensijų kaupimą ar net galimybė dirbti namuose, o į darbo vietą ateiti tik reikalui esant. Dauguma organizacijų savo tinklalapiuose skelbia savo vertybes, o per darbo pokalbius kandidatams užduoda klausimus ne tik apie jų geriausias savybes ar darbo patirtį, tačiau aiškinasi jų svarbiausias gyvenimo vertybes.

Literatūroje kartas nagrinėja daug autorių iš kurių įdomų tyrimą atliko Deal (2007), kuri siekė išsiaiškinti kartų laikotarpius atlikdama apklausą, kuri truko nuo 2000 m. iki 2005 m. Joje sudalyvavo 3200 respondentų. Įdomu tai, kad autorei nepavyko surasti didelių skirtumų atsakymuose tarp

apklausoje dalyvavusių žmonių iki 2001 m. rugsėjo 11 d. teroro įvykių JAV ir dalyvavusių apklausoje po šios tragedijos. Žvelgiant giliau, daugiausia dėmesio autorė skyrė kartų bendradarbiavimui, teigdama, kad vyresnieji dažniausiai mano, kad jie turi nustatyti taisykles, o jaunesnieji turi jų laikytis. Susiduriama net su aprangos problema, nes vyresnieji nesupranta, kaip galima į darbą ateiti su džinsais ir paprasčiausias marškinėliais. Taip pat kritikuojamas jaunesniųjų profesionalumo lygis ir vertybės, kuriomis jie vadovaujasi darbe. Vis tik autorė prieina išvados, kad vertybės ir elgsena yra skirtingi dalykai – žmonės gali elgtis visiškai skirtingai vieni nuo kitų, nors tuo pačiu jie visi gali turėti tas pačias vertybes. Kiti autoriai, tokie kaip Tolbize (2008), nagrinėja skirtingų kartų požiūrį į darbą. Jis teigia, kad vyresnės ir jaunesnės kartos skiriasi savo darbo etika. Tang ir Tzeng (1992) teigia, kad kuo daugiau žmogus sulaukia metų, tuo greičiau jo darbo etika mažėja. Daroma išvada, kad jaunesnės kartos darbuotojai demonstruoja aukštesnę darbo etiką, nei vyresnių kartų atstovai. Autorius taip pat nagrinėja sunkaus darbo asociaciją su pačių darbuotojų individualiu požiūriu į jų atliekamas užduotis. Kaip pavyzdį galima pateikti, vyresniąją kartą, kuri yra orientuota į procesus, kai tuo tarpu jaunesnioji karta yra orientuota į galutinius rezultatus, nepriklausomai kur ir kada užduotis yra padaryta.

Chan (2005) nagrinėja kartų skirtumus per darbuotojų pasitenkinimo darbu prizmę. Ji kelia klausimą ar X ir Y kartų požiūriai į darbą ir pasitenkinimas darbo poreikiais yra skirtingi. Taip pat, kaip šios charakteristikos įtakoja šių kartų darbuotojų pasitenkinimą darbu ir išėjimo iš darbo tendencijas.

Montana ir Petit (2008), kelia klausimą apie skirtingų kartų motyvaciją darbe. Autoriai ieško veiksmų, kurie motyvuoja X ir Y kartas. Žemiau pateikiamas šių autorių sudarytas paveikslas, kuriame išskiriami pagrindiniai veiksniai, kuriuos išskiria X ir Y kartos atstovai, kaip labiausiai motyvuojančius darbe.

Managers Response 1970's	Senior-level Executives Response 1980's
Respect for me as a person	Respect for me as a person
Good pay	Good pay
Opportunity to do interesting work	Opportunity to do interesting work
Opportunity for self-development and improvement	Feeling my job is important
Large amount of freedom on the job	Opportunity for self-development and improvement
Feeling my job is important	Large amount of freedom on the job

Managers ranking of six employment conditions as their principal motivators in the workplace

1. pav. X ir Y kartas motyvuojantys veiksniai darbe (Montana ir Petit, 2008)

Iš informacijos paveiksle galima spręsti, kad X kartos atstovams svarbiausi veiksniai darbe daugiausiai yra susiję su jais pačiais ir noru užsitikrinti pagarbą, jaustis svarbiems ir saugiems. Žvelgiant per Y kartos vertinimą matyti, kad šiai kartai yra svarbiau jaustis laimingais darbe, o tai reiškia, kad jis turi būti įdomus ir svarbus. Ši karta pasižymi ir tuo, kad esant geram komandos mikroklimatui ir matant perspektyvas pasiekti gerų rezultatų, gali laikinai atsisakyti pasiūlymo kilti karjeros laiptais.

Reikalinga akcentuoti tai, kad geriausi darbo rezultatai pasiekiami tada, kai darbuotojai tiksliai žino įmonės strategiją, artimiausius tikslus ir jiems patiems paskirtus uždavinius tikslams pasiekti. Žinant, kad visa tai įsisąmonint ir vieningai dirbti turi skirtingų kartų atstovai – kyla didelis klausimas – kaip visa tai įgyvendinti efektyviau? Ar pasiekti tikslus turint prastesnę galutinį rezultatą, ar juos įgyvendinti su rezultatus viršijamais lūkesčiais?

2. SKIRTINGŲ KARTŲ VERTYBĖS IR VEIKLOS REZULTATAI

2.1. Skirtingų kartų vertybės

McIntosh-Elkins, McRitchie ir Scoones (2007) teigia, kad šiandien jaunesni darbuotojai turi skirtingas vertybes ir poreikius nei jų "tradicinės" elgsenos kolegos – kūdikių bumo karta. Pavyzdžiui, X ir Y kartų darbuotojai pamatė kiek daug dirba jų tėvai (kūdikių bumo karta), kad dažnai šeima buvo apleista, o už visus viršvalandžius, kuriuos dirbo po darbo valandų, jie vis dar kovoja, kaip ir su išėjimo į pensiją sprendimais, bei kitais su finansais susijusiais klausimais. Taigi, ši karta buvo tarsi "užrakinta", todėl tai matydami jų vaikai nori pusiausvyros tarp darbo ir asmeninio gyvenimo. Jie neaukos viso savo asmeninio laiko savo darbdavio naudai, kaip kad tą darė jų tėvai.

Codrington (2011) teigia, kad 80 metų laikotarpis sudaro vieną ciklą, susidedantį iš 4 viena po kitos einančių kartų. Karta, kuri pradeda naują ciklą savo vertybėmis ir pasaulėžiūra yra panašesnė į praėjusio ciklo pirmąją kartą, o ne į ketvirtąją. Pavyzdžiui, dabartinė Z karta, savo vertybių sistema turi būti panaši į tyliąją kartą.

1 lentelė. Kartas apibrėžiančios asmeninės vertybės (sudaryta pagal Palfri ir Gasser, 2011; Codrington, 2011)

Kartos	Tyloji karta (1925 – 1942)	Kūdikių bumo karta (1943 – 1960)	X karta (1961 – 1981)	Y karta (1982 – 2005)	Z karta (2005 – 2023)
Vertybės	Atsidavimas	Idealizmas	Pokyčiai	Optimizmas	Hiperaktyvumas
	Pareiga prieš malonumus	Įvaizdis	Pasirinkimai	Pasitikėjimas	Polinkis į autizmą
	Taisyklių laikymasis	Optimizmas	Visuotinis sąmoningumas	Aukšta savigarba	Vartotojiškumas
	Sunkus darbas	Orientacija į komandą	Technologinis raštingumas	Perkrauti žiniasklaidos informacijos ir pramogomis	Infantilizacija
	Įstatymas ir tvarka	Asmeninis augimas	Individualizmas	Išmanumas gatvėse	Tapatybė
	Pagarba darbo vietai	Asmeninis pasitenkinimas	Mokymasis visą gyvenimą	Įvairovė	Dosjė
	Atsargumas	Darbas kartu panašaus supratingumo grupėje	Patenkinimas nedelsiant	Konservatyvumas	Tautiškumas
	Pasirūpinimas savimi	Išraiškingumas	Įvairovė	Tinklaraštingumas	Saugumas
	Atidėtas atlygis	Žiniasklaidos pomėgis	Išlikimas	Pilietinė pareiga	Kūrybiškumas
	Pasiaukojimas	Meistriškumas	Neformalumas		Kokybiškumas
		Adrenalino		Informacinė perkrova	Agresoriai
				Novatoriai	

Kartos	Tyloji karta (1925 – 1942)	Kūdikų bumo karta (1943 – 1960)	X karta (1961 – 1981)	Y karta (1982 – 2005)	Z karta (2005 – 2023)
	Atitikimas Kuklumas Kantrybė Emocijų nereiškinimas Skolų neturėjimas Nenoras išlaidauti	Jaunimas Darbas turi būti vertinamas, kad jį dirbti Dalyvavimas Sveikata/gera savijauta Nostalgija	mėgėjai „Atradėjai“ Pragmatiškumas Nebijantys suklysti	Besivadovavimasis etika Pasiekimai Moralė Naivumas Pokyčiai Technologinis išprusimas Pasaulio piliečiai	Mokiniai Aktyvistai

Žvelgiant į vertybes per darbo prizmę autoriai išskiria teigiamas ir neigiamas vertybes pagal kiekvieną iš kartų. 2 lentelėje išskiriamos kiekvieną kartą apibūdinančios žmonių savybės.

2 lentelė. Savybės akcentuojančios dominuojančias kartų vertybes ir požiūrį į darbą (sudaryta pagal McCrindle, 2014; Flagler ir Thompson, 2014)

	Tyloji karta 1920–1945	Kūdikų bumo karta 1946– 1964	X karta 1965–1981	Y karta 1982–2003	Z karta 2004–2023
Požiūris į darbą	Reikia sunkiai dirbti, nes taip yra teisinga	Reikia sunkiai dirbti, nes tik taip gali kažko pasiekti	Sunkiai dirbsi – gerai gyvensi ir smagiai pramogausi	Galima sunkiai dirbti, bet tik prasmingą darbą	Numanomai darbas siejamas su gyvenimo sričių darba ir socialine atsakomybe
Dominuo- jančios asmenybės savybės ir vertybės	Pasiaukojimas, pareiagingumas, griežtas taisyklių laikymasis, mandagumas, kuklumas, kantrybė, santūrumas reiškiant emocijas, gebėjimas prisiderinti	Idealizmas, nepriekaištingas įvaizdis, optimizmas, orientavimasis į komandinį darbą, asmeninis tobulėjimas, saviraiška, meistriškumas, iškalba, jaunatviškumas	Pasirengimas pokyčiams, verslumas, globalus mąstymas, technologinis raštingumas, individualizmas, nuolatinis mokymasis, drąsa klysti, informuotumas, pragmatizmas	Optimizmas, pasitikėjimas savimi, aukšta savivertė, gatvės išmintis, priklausomybė nuo interneto, kosmopolitiškumas, naivumas, technologinis sumanumas, įvairiapusiškumas	Dėmesingumo stoka, gebėjimas vienu metu dirbti kelis darbus, kūrybiškumas, autoritetų nepaisymas, technologinis sumanumas, tolerancija

Iš lentelėje pateiktos informacijos galima spręsti, kad kiekviena nauja karta su savimi atsineša vis daugiau nepriklausomybės ir savarankiškumo, gebėjimo atlikti tokius technologinius darbus, kurių kai kurie ankstesnės kartos žmonės dar ir dabar nemoka atlikti. Žvelgiant į visa tai vertybiškai, galima

teigti, kad nuo drovumo ir besąlyginio paklusnumo pereinama prie savimi pasitikinčio, autoritetų nepaisančio ir technologiškai išprususio žmogaus.

Iš kartos į kartą. Šis posakis apibrėžia tą laiko matą, kuris kartojasi kultūrinių vertybių ir papročių, tradicijų ir moralinių principų jaunai, subrendusiai žmonių grupei, perdavime. Pilcher (1994) kartą apibrėžia kaip panašaus amžiaus individų grupę, kurių nariai išgyveno tuos pačius istorinius įvykius, per nustatytą laiką. Dapkus (2007) sąvoką karta (generacija) apibūdina, kaip tam tikro amžiaus brandžių žmonių grupę, kuri: 1) yra teisiškai ir moraliai atsakinga už save; 2) geba aprūpinti pačius save ir jų socialiai remtinus asmenis. Bourdieu (1993) teigimu, karta yra kultūriškai įtakotas fenomenas – skirtingoms kartoms priskiriami tam laikui atitinkami pomėgiai, įsitikinimai ir polinkiai, o kartos viduje vyksta kova laike dėl kultūrinių ir ekonominių išteklių. Autoriai kartos sąvokos teoriją apibrėžia skirtingai, tačiau visi prieina bendro sutarimo, kad tai tam tikro arba panašaus amžiaus žmonių grupė, susaistyta tam laikmečiui būdingais elementais.

Skirtingoms kartoms dažnai būna sunku viena kitą suprasti, nes keičiantis socialiniams ir ekonominiams veiksniams kinta žmonių supratimas apie juos supančią aplinką. Svarbu pabrėžti, kad viena iš šios problemos pasekmių yra darbiniai santykiai tarp darbuotojo ir vadovo arba tarp darbuotojo ir įmonės. Kalbant tiek tarpusavio bendradarbiavimo, tiek vertybinio požiūrio rakursu.

Dėl šios priežasties, svarbu išnagrinėti kartų vertybių skirtumus ir panašumus bei jų sąsajas su veiklos rezultatais.

2.1.1. Vertybių samprata

Vertybės – tai pagrindiniai įsitikinimai, kas yra teisinga ir kas neteisinga. Jos yra nepaprastos, nes gali būti pritaikytos daugybėje situacijų žmogaus gyvenime. Vertybės, kurios susijusios su darbu, vadinamos darbo vertybėmis. Jei tam tikra vertybė yra priimtina darbo aplinkoje, tai ji gali būti traktuojama kaip gera arba bloga darbo kontekste (Lyons, Higgins ir Duxbury, 2010). Schwartz (2003) teigia, kad vertybės yra įsitikinimai, kuriais vadovaudamiesi žmonės siekia savo tikslų įgyvendinimo, vertindami tokius veiksnius kaip politika, žmonės ir įvykiai.

Kai pasaulyje buvo suprasta kokią svarbią reikšmę turi darbo vertybės, pradėjo kilti klausimai – kas jos, ir iš ko jos susideda. Literatūroje jos apibrėžiamos įvairiai (Lyons, Higgins ir Duxbury, 2010). Vertybės bet kokių atveju bus apibrėžiamos kaip „ilgalaikis tikėjimas, kad konkretus elgesio modelis yra asmeniškai arba socialiai pageidautinas ir priešingas esančiam elgesio modeliui (Rokeach, 1973, p. 5).

Queiri, Dwaikat, ir Yelwa (2016) darbo vertybes apibūdina pagal bendrą vertės apibrėžimą, nurodant, kad darbo vertybės yra standartai, kurie vertinami pagal darbą arba darbo aplinką, o norai ir pageidavimai turi vesti į konkretų rezultatą. Skirtingų koncepcijų darbo vertybės apibrėžiamos, kaip

profesinio elgesio elementai. Vyrauja samprata, kad juos vaizduoja kaip asmeninius pageidavimus, kurie veda į su darbu susijusį požiūrį ir elgseną.

Durkheim (1897, 1964) ir Weber (1905, 1958) teigia, kad vertybės yra labai svarbios aiškinantis socialinę ir asmeninę organizaciją ir jų pokyčius. Jos vaidino labai svarbų vaidmenį ne tik sociologijoje, bet ir psichologijoje, antropologijoje ir su jomis susijusiose disciplinose. Vertybės dažniausiai reikalingos charakterizuojant kultūrinės grupes, asmenis, draugijas, bandant atsekti pokyčius laikui bėgant ir aiškinantis požiūrio ir elgesio motyvacijos pagrindus.

Norint suprasti vertybių svarbą, užtenka išgirsti kokį didelį dėmesį šiandien skiria darbuotojams pasaulinio lygio kompanijos. Pavyzdžiui, jos sutelkė dėmesį į atsipalaidavimo ir laisvalaikio, bei darbo ir gyvenimo pusiausvyrą. SAS darbuotojams siūlo sporto salę, Google siūlo vietoje esančias skalbimo ir masažų galimybes, EBAY siūlo du įrengtus masažų kambarius. Kitos kompanijos stengiasi pritraukti jaunąją kartą savanoriškumo ir pagalbos kitiems, darbo metu, programomis, per kurias siekia pabrėžti savo gerą socialinį statusą ir savo produktus ir misiją (Needleman, 2008).

Nagrinėjant daugelį vertybių apibrėžimų, tyrimai atskleidžia penkis bendras savybes: vertybės yra koncepcijos arba įsitikinimai, reikalingos galutiniai darbuotojo elgsenai, skatina peržengti konkrečias situacijas, parodo tinkamą kelią atrankoms, lemia elgsenos vertinimus ir kitus įvykius, ir viską išrikiuoja pagal santykinę svarbą (Bilsky ir Schwartz, 1994).

Remiantis analizėmis tikėtina, kad vertybių suderinamumai ir skirtumai gali kilti dėl dešimt vertybių tipų Schwartz (1992), kurie kilę iš bendro hipotezių rinkinio, apibrėžiančio jų bendrą struktūrą ir tarpusavio ryšius. Šio rinkinio struktūrą patvirtina moksliniai tyrimai, atlikti 41 pasaulio valstybėje (Schwartz, 1992; Schwartz ir Sagiv, 1995). Žemiau (žiūrėti 3 lentelę) pateikiamas svarbiausių vertybių tipų ir kiekvieno jų aprašymų dešimtukas.

3 lentelė. Motyvacinių tipų vertybės ir pavyzdžiai (sudaryta pagal Schwartz, 1992; Schwartz ir Sagiv, 1995)

Jėga	Socialinis statusas ir prestižas, kontrolė ir dominavimas žmonėmis ir ištekliais (socialinis stiprumas, turtas, autoritetas, įvaizdžio išsaugojimas).
Pasiekimai	Asmeninė sėkmė demonstruojant kompetencijas pagal socialinius standartus (sėkmingas, galintis, ambicingas).
Hedonizmas	Malonumas arba jausmingas pasitenkinimas savimi kaip asmeniu (malonumas, mėgavimasis gyvenimu).
Stimuliavimas	Susijaudinimas, naujiena ir gyvenimo iššūkiai (drąsa, įvairus gyvenimas, jaudinantis gyvenimas).
Savarankiškumas	Nepriklausomos mintys ir veiksmai – renkantis, kuriant ir ieškant (kūrybiškumas, laisvė, smalsumas, nepriklausomybė, savų tikslų siekimas).
Universalumas	Supratingumas, padėkojimas, tolerantiškumas ir žmonių bei gamtos gerovės apsauga (socialinis teisingumas, bendraminčiai, taika pasaulyje, išmintis, pasaulio grožis, vienybė su gamta, gamtos apsauga, lygybė).
Palankumas	Išsaugojimas ir žmonių gerovės stiprinimas, su kuriais esama asmeniniame kontakte (padedantis, atleidžiantis, sąžiningas ir lojalus).
Tradicijos	Pagarba, išipareigojimai, tolerancija įvairioms idėjoms, kurios tradicinėje kultūroje ar

	religijoje nusistovi iš savęs (susitaikymas su savo gyvenimo dalimi, pamaldumas, pagarba tradicijoms, nuolankumas, vidutiniškumas).
Atitiktys	Veiksmų apsauga, polinkiai, impulsyvumas, žala kitiems, socialinių normų pažeidimų tikimybė (paklusnus, disciplinuotas, mandagus, sąžiningi tėvai ir seneliai).
Apsauga	Saugumas, harmonija, stabili visuomenė, stabilūs visuomeniniai santykiai, stabilus savarankiškumas (saugi šeima, nacionalinis saugumas, socialinė tvarka, švara, priklausomybės jausmas).

Svarbu pabrėžti, kad šių dešimties vertybių tipų negalima maišyti su asmenybių bruožais. Šios vertybės yra kertinės, apibūdinančios kiekvieno individo dalyvavimą organizacijos veikloje, o ne asmeninių bruožų visumą.

2.1.2. Kartų samprata ir tipologija

JAV rašytojas W. Strauss ir demografas N. Howe maždaug prieš 25 metus sugalvojo kartų kaitos dėsnius, vadinamus kartų teorija (Howe ir Strauss, 1992). Jie nustatė, kad kartų konfliktai nesusiję su tam tikram amžiui būdingais bruožais. Jei taip būtų, tuomet visų žmonių elgsena būtų tokia pati, gyvenimo siekiamybės ir vertybės, kuriomis jie vadovaujasi sutaptų. Šiuo atveju jie teigia, kad tėvų vaikai, sulaukę tokio pat amžiaus, jau elgiasi, veikia, dirba, mąsto kitaip. Mokslininkai neturi vieningo požiūrio dėl kartų laikmečių nustatymo. Vieni autoriai traktuoja, kad karta gali keistis kas 10 metų, o yra ir tokių, kurie pasikartojimą išvelgia kas 80 metų. Žmogus keičiasi įgydamas gyvenimiškos patirties, kuri yra įtakojama socialinės raidos (Manheim, 1970). Galbūt todėl, kinta laikotarpiai, kai viena karta atsiranda ir „uždaro“ buvusiąją. McIntosh-Elkins, McRitchie ir Scoones (2007) teigia, kad kūdikių bumo kartai priskiriamas laikotarpis 1946 – 1962, X kartai 1963 – 1977, o Y kartai 1978 – 1986. Mensik (2007) kartas skirsto kitokiais laikotarpiais – kūdikių bumo karta klasifikuojama 1943 – 1960, X karta 1961 – 1981, Y karta 1982 – 2000. Vistik, daugiausiai dėmesio skiriama William Strauss pateiktai kartų klasifikacijai.

Išanalizavę JAV istoriją, Howe ir Strauss (1992) įvardijo laikotarpius, kuriais gimusiems žmonėms būdingos tam tikros vertybės ir elgsena (žr. 1 lentelę). Kartų teorija apibrėžia, laikmečio, kuriame žmogus gimė poveikį jo požiūriui į pasaulį (Codrington, 2008). Šios teorijos pagrindas – skirtingos kartų vertybės. Psichologai aiškina, kad vertybės pas žmogų galutinai susiformuoja tarp 2 – 16 metų. Didžiausi veiksniai įtakojantys skirtingų vertybių susiformavimą yra socialiniai, politiniai, ekonominiai ir artimiausia aplinka – šeima. Priklausomai nuo laikotarpio kada gimstama, šie veiksniai nulemia tai, kodėl kiekviena karta skiriasi nuo kitos.

4 lentelėje pateikiama kartų klasifikacija pagal laikotarpius.

Karta	Laikmetis
Prarastoji karta	1883 – 1900
Didžioji karta	1901 – 1924
Tylioji karta	1925 – 1942
Kūdikų bumo karta	1943 – 1960
X karta	1961 – 1981
Y arba tūkstantmečio karta	1982 – 2005
Z karta	2005 – 2023

Norint išsiaiškinti X, Y ir Z kartų charakteristikas, pirmiausiai reikia suprasti laikotarpio įtaką jų formavimuisi ir ryšį su kitomis kartomis. Toliau smulkiau aprašoma kiekviena iš pateiktų kartų, išskyrus prarastąją ir didžiąją, nes šių kartų atstovai jau nebedalyvauja darbo rinkoje, todėl analizuojant per vertybinę prizmę, jos nedarys jokios įtakos tolimesnei darbo eigai.

Tylioji karta – jaunystėje buvo įtakojama didžiosios depresijos, o vėliau ir antrojo pasaulinio karo. Jie augo sunkiais laikais, kai visi privalėjo atlikti savo pareigas, o vaikai buvo „matomi, bet negirdimi“. Ši karta yra konservatyvi, sunkiai dirbanti, teikianti pirmenybę taisyklėms, tvarkai ir formaliai hierarchijai. Jie turi mentalitetą – „neturiu už ką, tai ir nenoriu“. Jie taip pat tiki, kad gerai ir normalu dirbti daug ir sunkiai. Taip pat jie tiki, kad gali pasiekti bet ko, vien sunkauso darbo dėka. Įtartinais laiko žmonės, kurie pinigus užsidirba iš lošimų arba tiesiog pasitaikius laimei.

Kūdikų bumo karta – tai pokario karta, kuri augo didžiųjų vizijų metu, skrydžiai į kosmosą, pirmavimas, politikų idealistiniai modeliai ir kovos dėl taikos. Televizija ir Holivudo produkcijos darė didelę įtaką požiūriui į kultūrinius veiksnius visame pasaulyje. Ši karta pasižymi kaip darboholikų, pelno siekiančių ir veržlių žmonių karta. Jiems būdinga kaupti turta, turi ryškų materialinį požiūrį, todėl ši karta yra sukaupusi daug ir brangių vertybių, o tai lemia jų gausų vartojimą.

X karta – tai žmonės, kuriems būdingas „užrakintų vaikų“ epitetas. Tėvams visą dėmesį skiriant materialiniams poreikiams patenkinti, užsidirbti kuo daugiau pinigų ir gerinti šeimos gyvenimą, vaikai, tuo tarpu, nesulaukė pakankamo jų dėmesio. Tai taip pat buvo pasaulinio atgarsio susilaukusių krizių era – nuo Watergate skandalo bei Vietnamo karo ir iki energetikos krizės, ir komunizmo žlugimo. X karta ne tik sunkiai dirbo, taupė pinigus, bet jie taip pat buvo pasiruošę savanoriauti ir įsitraukti į pasaulinių projektų bendruomenes. Jie dažnai kaltinami, kad negerbia vyresnių kartų, toldami nuo jų tradicinių kultūrų ir bendruomeninės santvarkos. Jiems nepatinka būti suvaržytiems, jie pirmenybę teikia laisvei ir išvykimams į darbą. X karta mėgsta tik tokius pokyčius, kurie jiems reikalingi.

Y karta apibūdinama, kaip karta, užaugusi po šaltojo karo, naujosios globalizacijos metu, kai stipriai vystėsi telekomunikacijų technologijos ir bevielis ryšys. Jie gyvena precedento neturinčioje įvairovėje, dėl šios priežasties darydami poveikį kitoms kultūroms. Ši karta auga greitai – per greitai. Dauguma šios kartos atstovų yra labiausiai apsaugoti vaikai visoje istorijoje, jie savimi pasitikintys – dėl didelio pasitikėjimo savimi net beveik arogantiški. Jie auga padedami savo tėvų, atranda naujas technologijas, tiki, kad jų tėvams reikia daug pagalbos.

Jokia kita karta neturi tiek gebėjimų „išsifiltruoti kiekvieną komandą, kiekvieną reikalavimą ir kiekvieną nurodymą, kuris yra siejamas su nepagrįstais racionaliais argumentais... jie reikalauja pateikti priežastis ir pagrindimą, o tradicinis pasakymas „aš taip pasakiau“ jiems netinka“ (Chester, 2002).

Y kartos atstovai bręsdami nuolat patiria medijų ir pramogų perteklių, todėl sunkiai pakelia rutines, kantrybės, susikaupimo ir kruopštumo reikalaujančias užduotis, ilgai negali išlaikyti dėmesio ties vienu dalyku, greitai ima nuobodžiauti. Šios kartos atstovams lengva bendrauti internetu, megzti virtualius socialinius ryšius, tačiau realus socialinių kontaktų tinklas yra kur kas siauresnis nei jų tėvų ir senelių.

Z karta – pati vėliausia karta. Šiuo metu ji vis dar besiformuojanti. Kol kas gana tiksliai aprašomi *Z* kartos ugdymo ypatumai ir poreikiai (Pečiuliauskienė, Valantinaitė ir Malonaitienė, 2013), siejami su aplinka, kurioje auga ši karta. *Z* karta gimė materialinių gėrybių pertekliaus laikotarpiu pasaulyje, kurio visas sritis užvaldžiusios technologijos, o dėl globalaus ryšio tinklų nyksta etninis aplinkos savitumas (viso pasaulio vaikai savo planšetėse žaidžia „Piktų paukščiukų“ žaidimą, o „Šrekas“ ir kiti animacinių filmų herojai kalba bet kuria pasaulio kalba). *Z* karta ne mokosi naudotis technologijomis, o jomis naudojasi nuo pat gimimo kaip savaime suprantama komunikacijos, pramogavimo ar buities darbų palengvinimo priemone. Kaip teigia McCrindle (2014), *Z* karta daugiausiai išmoksta žiūrėdama filmuotą medžiagą, o ne skaitydama literatūros kūrinius ar straipsnius ir diskutuodama apie juos. „Informacinės perkrovos eroje vaizdais ir simboliais išreikštos žinutės pasiekia mus greičiau nei žodžiai ar frazės, o logotipai ir prekių ženklai spalvomis ir paveikslėliais komunikuoja peržengdami bet kokius kalbinius barjerus“ (McCrindle, 2014, p. 16).

Apibendrinant kartų klasifikaciją, galima teigti, kad vidutiniškai kas 20 metų atsiranda nauja karta. Visos jos skiriasi savo vertybėmis, požiūriu į darbą ir materialiniais poreikiais. Nepaisant laikotarpių skirtumų, kada augo kartos, jas visas vienija bendri veiksniai, įtakojuojantys šių kartų skirtumus tiek vertybiniais tiek materialiniais aspektais, tai – socialinė padėtis, ekonominiai veiksniai ir politinė padėtis. Dar daugiau, sparčiai vystantis technologiniams laimėjimams, *Y* ir *Z* kartos jau pradeda daugiau mokyti savo tėvus, o tokio reiškinio nebuvo pastebima ankstesnių kartų epochose.

2.1.3. Darbo vertybės organizacijose

Psichologas Herzberg (1968) teigia, kad motyvacija yra viena svarbiausių vertybių, nes ji gali nulemti darbuotojų pasitenkinimą arba nepasitenkinimą. Autorius, teigia, kad motyvacija išsivysto iš iššūkių darbe, su kuriais glaudžiai susiję atsakomybė, pasiekimai, pripažinimas, pažanga ir augimas. Savo knygoje „Du motyvacijos teorijos faktoriai“ autorius išskiria darbuotojus motyvuojančius faktorius ir palaikančius faktorius, kurie potencialiai bus juos demotyvuojantys. Nepasitenkinimas, jei toks atsiranda dėl palaikančiųjų veiksnių, kurie tiesiogiai susiję su mažesnės svarbos darbuotojų poreikiais, tikėtina, kad bus įvykdyti adekvačiai. Geras vadovas ir geros darbo sąlygos – tokių poreikių pavyzdžiai. Nedaug savo sričių profesionalų pasakytų, kad darbo faktoriai juos motyvuoja labiausiai. Vadovams darbo sąlygos tampa pagrindiniu rūpesčiu, pavyzdžiui, įdomioje darbo aplinkoje, kurioje yra daug įvairaus turinio ir galimybių jie rizikuoja prarasti savo galią motyvuoti. Trumpai tariant, efektyvus darbo našumas priklauso nuo abiejų faktorių – tiek nuo motyvuojančiųjų, tiek ir nuo palaikančiųjų.

5 lentelė. Motyvuojantys ir demotyvuojantys faktoriai darbo vietoje (sudaryta pagal Herzberg, 1968)

Motyvuojantys faktoriai	Palaikantieji faktoriai
<ul style="list-style-type: none">• Savarankiškas darbas• Atsakomybė• Pasiekimai• Pripažinimas• Pažanga• Augimas	<ul style="list-style-type: none">• Organizacijos tvarka ir administravimas• Priežiūra• Darbo sąlygos• Tarpasmeniniai santykiai (su viršininkais, pavaldiniais, ir bendraamžiais)• Atlyginimas• Statusas• Darbų sauga• Asmeninis gyvenimas

Darbuotojų motyvaciją veikia jų amžius, asmeninės aplinkybės, išorinė aplinka, esama jo gyvenimo situacija ir karjera. Pavyzdžiui, „pastovus užimtumas“ ir „geras darbo užmokestis“ dažniausiai užima svarbiausią vietą tarp visų kartų atstovų, esant neužtikrintam ekonominiam laikotarpiui. Kai ekonomika klesti, darbuotojai su palaikančiaisiais faktoriais linkę sutikti, tačiau kai ekonomika stagnuoja, o nedarbas ir infliacija dideli, darbuotojai motyvuojančius faktorius linkę keisti. Monkevičienė ir Liugailaitė-Radzvickienė, (2009) teigia, kad individo lygmens vertybe laikoma šeimos darna.

Nuo motyvuojančių ir palaikančiųjų veiksnių svarbu pereiti prie kartų požiūrio į darbą. Narijauskaitė ir Stonytė (2011) išskyrė tris šiuo metu darbo rinkoje vyraujančias kartas su jom būdingiausiais požiūriais į darbą. Autorės pateikia kartų požiūrių į darbą panašumus ir skirtumus pagal

septynis kriterijus susijusius su darbiniais santykiais: darbo ir gyvenimo balansą, technologijas ir įgūdžius, darbo etiką ir vertybes, motyvaciją, karjerą ir vystymą, lojalumą ir darbo lūkesčius.

6 lentelė. Būdingiausi kartų požiūriai į darbą (Narijauskaitė ir Stonytė, 2011, 38 psl.)

	Kūdikių bumo karta	X karta	Y karta
Darbo ir gyvenimo balansas	Išlaiko pusiausvyrą tarp darbo ir šeimos. Gyvenimas dėl darbo.	Didelis noras suderinti darbą ir gyvenimą. Darbas dėl gyvenimo.	Neaukoja asmeninio gyvenimo dėl paaukštinimo, “ aš pirmas“ požiūris.
Technologijos ir įgūdžiai	Mažas technologijų naudojimas. Įgūdžiai nėra tokie svarbūs.	Vertina ir mėgsta jomis naudotis. Įgūdžiai pravers ir ateityje.	Neįsivaizduoja gyvenimo be technologijų. Nauji įgūdžiai yra labai svarbūs.
Darbo etika ir vertybės	Stipri darbo etika. Dirba efektyviai. Orientuota į procesus. Noriai dirba viršvalandžius.	Skeptiška etika. Lengvai keičia darbo vietą ir nebijo kritikos. Orientuoti į rezultatus. Nepatinka viršvalandžiai.	Versliniška etika. Karjeros, technologijų ir stabilumo siekimas. Orientuoti į rezultatus. Nedirba viršvalandžių.
Motyvacija	Įvertinimu, pinigais.	Laisve, taisyklių panaikinimu. Laisvu laiku.	Darbu su protingais žmonėmis. Laisvu laiku.
Karjeros vystymas	Karjeros galimybes mato ne tik įmonėje, bet ir ištisoje tos įmonės pramonės šakoje.	Karjeros siekia tiek įmonės viduje, tiek už jos ribų	Kaupia darbo patirtį bei siekia kelti kompetencijos lygį. Siekia karjeros galimybių
Lojalumas	Lojalumas karjerai ir darbdaviams.	Nėra lojalūs įmonei.	Gali išlikti lojalūs, jei tenkina darbo sąlygos.
Lūkesčiai darbe	Komandinio darbo. Aiškių ir glaustų darbo lūkesčių.	Vertinimo pagal nuopelnus, ne pagal amžių ar patirtį.	Iššūkių. Lankstaus darbo laiko. Naujų žinių. Gero atlyginimo.

Vertybės yra naudingi individualių sprendimų ir veiksmų indikatoriai, kurie yra atsparūs ir patvarūs pokyčiams. Darbo vertybes darbuotojai suvokia kaip lengvatą darbe, nes jos daro tiesioginę įtaką darbuotojo požiūriui ir elgsenai, darbo sprendimams ir suvokimui bei problemų sprendimui. Darbo vertybės yra skirstomos į išorines ir būdingąsias. Išorinės darbo vertybės koncentruojasi į pasekmes arba darbo rezultatus – tai gali būti išorinis materialus atlygis toks kaip pajamos, taip pat tobulėjimas, naujos galimybės ar naujas statusas. Priešingai nei išorinėms, būdingosioms vertybėms svarbu sutelkta koncentracija į su tiesioginiu darbu susijusius dalykus, akcentuojamas nematerialusis atlygis, kuris atspindi darbuotojams svarbius veiksnius – susidomėjimą darbu ir jo žinių gilinimo potencialą, galimybes būti kūrybingu. Prie kitų darbo vertybių galima priskirti įtaką ir autonomiją sprendimų priėmime, stabilumą ir saugumą darbe, pasiaukojimą, pavyzdžiui, pagalbą kitiems arba įsitraukimą ir bendradarbiavimą komandai svarbiais klausimais, socialinį atlygį, susijusį su tarpasmeniniais santykiais darbe ir laisvalaikį, kuris susijęs su galimybe gauti laisvo laiko darbe be pašalinės priežiūros ir atostogas (Twenge, Campbell, Hoffman, ir Lance, 2010).

2.1.4. Organizacijų vertybės

Vertybės turi ne tik žmonės, tačiau ir organizacijos. Vertybės turi įtakos tiek individo tiek organizacijos veiklai (Schein, 1992). Organizacijų lygyje vertybės gali atspindėti jų kultūrą (O'Reilly III, Chatman ir Caldwell, 1991). Kai kurios organizacijos orientuojasi į konkurencijos skatinimą ir į griežtą pareigų atlikimą orientuotą kultūrą. Tokiu būdu vertybės gali sąlygoti ne tik tokius organizacijos požymius kaip jėgos struktūros ar elgesio normos, bet ir lemti ne tokius akivaizdžius, bet ne mažiau svarbius organizacijos aspektus kaip darbuotojų ir organizacijos lūkesčiai vieni kitų atžvilgiu, socialinis klimatas bei socialinis identitetas (Verplanken, 2004).

Vertybės yra apibrėžiamos kaip pagrindiniai įsitikinimai ir prielaidos, kuriomis vadovaujamasi elgsenoje ir priimant sprendimus visoje situacijose (Rokeach, 1973). Organizacinės, vertybės yra orientacinės ir apibūdinančios organizaciją (Williams, 1979). Tai yra įsitikinimai ir požiūris, kad einama teisingu keliu, o organizacijos viduje sudaro bendrą supratimą, apie elgesio normas ir priimtus standartus organizacijoje. Ta prasme, vertybės yra laikomos esminiu komponentu organizacinėje kultūroje (Sinha, 1995; Hatch, 1993). Pasak Schein (1985) vertybės yra kolektyviniai įsitikinimai apie tai, kuo įmonė didžiuojasi, ir kokias sau būdingas sau būdingas elgsenas išskiria.

Organizacinės vertybės tarnauja įvairiais tikslais. Tai gali apibrėžti aplinką, žmones, darbo elgseną ar bendrų tikslų siekimą. Jos taip pat reprezentuoja žmonių ambicijas organizacijose laikytis nustatytų vertybių, nes vis tai, kaip viena gyva sistema. Vertybės apibrėžia, ką kiekvienas žmogus gali pasiūlyti įmonei, būdamas jos dalimi (Hassan, 2007).

Literatūroje autoriai panašiai traktuoja organizacines vertybes, pavyzdžiui, Vveinhardt (2007) teigia, kad svarbiausios organizacinės vertybės yra šios:

7 lentelė. Svarbiausios organizacinės vertybės (sudaryta pagal Vveinhardt, 2007)

Organizacinės vertybės	Pelnas, bendradarbiavimas, geranoriškumas, paprastinimas, kolektyviškumas, lojalumas, mokymasis, drausmingumas, kruopštumas, pareigingumas, profesionalumas, rūpinimasis, tikslumas, kūrybiškumas, sąžiningumas, išmintingumas, drąsa, santarvė, demokratiškumas, kompetentingumas, pasiaukojimas ir kt.
-------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Galima teigti, kad tokių vertybių kaip sąžiningumas, kompetentingumas ar rūpinimasis, nesilaikymas organizacijose, kurios šias vertybes deklaruoja kaip pagrindines savo veikloje, tiesiogiai veda prie blogų veiklos rezultatų. Čia jau reikia kalbėti apie moralines vertybes. Šios vertybės yra tokios, kurias galime atskirti tarp gėrio ir blogio. Jos vertinamos ne tik kaip realiu laiku matomas daiktas („gera“ baterija, „bloga“ padanga), tačiau nustatomos ir kaip fundamentalus tikėjimas (pasitikint „gera“ idėja ar „kenksmingi“ ketinimai).

Yra empirinių įrodymų, kad organizacinės vertybės ne visada susiderina su atskirų organizacijos narių vertybėmis (Mueller ir Wornhoff, 1990; Feldman, Liukas ir Sitkin, 1983). Taip gali būti, todėl, kad organizacijos turi skirtingus tikslus, nei jų nariai (Niebuhr, 1946). Taip pat svarbu suprasti, kad vertybės turi būtinai papildyti viena kitą (Rawlsas, 1971), organizacinės vertybės nustato maža dalis organizacijos darbuotojų (Enz, 1988), nes jokia organizacija negali pažinti arba kitos tiesiog nesidomi bandymais pažinti žmonių vertybes, prieš juos pasirinkdamos. Siūloma, kad vertybės turėtų būti apibrėžtos (ir matuojamos), kaip dalykai, svarbūs organizacijos išlikimui ir tolimesniam klestėjimui Scott, (2002).

Iš viso to galima daryti išvadą, kad norint, jog organizacijos būtų sėkmingos ir augančios, tai joms reikia aiškiai išreikšti vertybes savo nariams. Visų pirma apie jas turi būti kalbama, jos turi būti matomos, primenamos ir apie jas turi būti diskutuojama komandose ar grupėse. Visų antra, organizacijos turi teikti grįžtamąjį ryšį savo nariams apie veiklos rezultatus susijusius su vertybių svarba, bei pati darytis išvadas kaip sekasi siekti vertybinių tikslų.

2.1.5. X ir Y kartų elgsena ir požiūris į darbą

X karta, kitaip dar vadinama kūdikių bumo karta, dėl savo gausos sugebėjo padaryti įtaką visuomenėje, kurioje gyveno, padarydami ją idealistine ir besiveržiančia į priekį. Darbas ir asmeninis pasiaukojimas jam, jiems suteikė finansinę sėkmę. Šios kartos žmonės yra mažiau lojalūs, skeptiški ir reiškiantys savo nepriklausomumą. Svarbiausia jiems yra darbo ir gyvenimo balansas (Glass, 2007). Ši karta dažnai galvoja, kad jaunesnieji dirba ne taip sunkiai kaip jie, nes jaunesnė karta tiesiog „neseka“ darbo laiko. Pastebima, kad darbo sąlygos orientuotos į darbų atlikimą per atstumą – tolimesniam darbo vieta, nuotolinė arba virtuali darbo vieta, jiems yra neproduktyvi darbo aplinka. X kartos atstovai supranta, kad jei jie nekovos už savo gyvenimo balansą, tai viskas kas jiems liks – tai darbas.

Kita svarbi elgsena organizacijose yra komunikavimas. X kartai būdingas bendravimas yra „akis į akį“. Jiems taip pat nėra problema nueiti į kitą kabinetą ir kažko paklausti savo kolegos. Taip pat jiems svarbu naudoti ir kitus komunikacijos būdus, svarbu, kad tas būdas būtų tinkamas. Šios kartos atstovai netgi rinkęsi prasčiau apmokamą, tačiau su mažiau griežtom darbo valandom, kad galėtų labiau susiderinti darbo/gyvenimo balansą. Kitas atvejis susijęs su grįžtamojo ryšiu. X karta jo beveik nereikalauja, jiems nėra taip svarbu, kad kažkas aiškintų kaip atliekamą darbą daryti geriau ir efektyviau. Pastebima, kad dažnai iškyla konfliktų, X kartos atstovas klauso grįžtamojo ryšio arba turi individualų darbinį pokalbį su jaunesnės kartos atstovu, kuris yra vadovas. Kuo vyresnis darbuotojas, tuo jam sunkiau arba net gali pasijausti įžeistu, kad reikia laikytis specifinių taisyklių. Be aiškaus ir skaidraus bendravimo vienas su kitu toks konfliktas gali peraugti į didelę problemą, kurios išdava būtų neproduktyvus darbas su priešiško atmosferos.

Jie siekia, kad jų kolegos ar vadovybė pripažintų jų patirtį ir kasdienines pastangas. Jie vertina galimybes patarti jaunesniems kolegoms arba būti jų mokytojais. X kartos atstovais siekia galimybių mokytis, o savęs tobulinimo ir įgūdžių lavinimo savybes laiko labai svarbiomis.

Apibendrinant X kartos elgseną darbe, galima teigti, kad šie žmonės yra labai savarankiški, vertinantys nepriklausomumą ir gyvenimą su aiškiai atskirta linija nuo darbo. Jie dirba daug ir sunkiai, tačiau nemėgsta būti kontroliuojami, ypatingai situacijose, kai tenka klausyti jaunesnės kartos nurodymų. Pasiūlymas būtų reguliariai kalbėtis su X kartos atstovais apie jų lūkesčius susijusius su grįžtamuju ryšiu ir darbo instrukcijomis, o taip pat reikia stengtis prisitaikyti vienai kartai prie kitos. Tas turi būti daroma per atvirumo, kantrybės, vienas kito supratimo ir bendro tikslo siekimo vertybes bendravimo metu.

Svarbų vaidmenį organizacijose atlieka žmogiškųjų išteklių padalinys. Priklausomai nuo to, kokias tvarkas sukurs ir kokias praktikas pritaikys šio skyriaus darbuotojai, organizacijos viduje, toks bus atitinkamas poveikis darbo aplinkoje. Taip pat tai padėtų išlaikyti esamų kartų darbuotojus bei be baimės priimti naujus.

Jauniausia karta, įžengusi į darbo rinką yra Y. Ji dažniausiai lyginama su X karta ir dar vadinama jaunesniąja arba tūkstantmečio, tačiau šias kartas analizuojant aiškiai pastebimi dideli tarpusavio skirtumai. Y karta yra socialiai aktyvi, savimi pasitikinti, turinti stiprią orientaciją į komandinį darbą bei savo požiūrį į gyvenimą. Ši karta naudojasi kompiuteriu nuo vaikystės, mokyklose pradėta mokytis informatikos, naršymas internete ir įvairių darbų rašymas kompiuteriu leido įgyti naują patirtį ir supratimą apie technologijas ir jų naudą, tiesiog atsirado kitas pasaulio pažinimas (Jayson, 2006).

Tūkstantmečio kartos atstovai pirmenybę teikia žinučių pranešimams – trumposioms žinutėms ir elektroniniams laiškam. Daugeliui yra daug patogiau išsiųsti skaitmeninį pranešimą, nei bendrauti „akis į akį“ ar kalbėtis telefonu. Tai pirmoji karta, kurią galima vadinti skaitmeniniais čiabuviais, nes jie užaugo su technologijomis ir jas toliau nuolat tobulina. Skirtingai nei ankstesnės kartos, jie nebijo naujų technologijų. Šią kartą galima vadinti ir technologiniais pionieriais, kurie daug ką mėgsta išbandyti, pirkti, dalintis informacija apie naujus išmaniuosius išradimus. Y karta jaučiasi labai patogiai bendraudami elektroniniu paštu, tačiau kad ir kaip tai gerai, bet organizacijose dėlto gali kilti konfliktų. Siunčiant elektroninius laiškus, ne visada yra geriausias pasirinkimas tiesioginiams darbams atlikti, ypatingai situacijose, kai darbo grupėse ar komandose tvyro konfliktiška situacija arba kai yra poreikis pasidalinti blogomis naujienomis.

Y kartai organizacijose patinka dėmesys, jiems svarbu grįžtamasis ryšys, jo metu jie jaučiasi ramūs ir savimi pasitikintys, kad gali padaryti darbą teisingai ir iki galo, jeigu prieš tai gaus aiškias ir į tikslą orientuotas taisykles.

Kiekviena karta nori užsidirbti pinigų, tačiau tūkstantmečio kartai pinigai ne pagrindinis faktorius, sprendžiant tolimesnio dalyvavimo organizacijoje ar naujo darbo paieškų metu, klausimus.

Šiai kartai svarbu dirbti tokiose organizacijose, kuriose jie būtų įtraukiami į sprendimų priėmimą, jaustųsi, kad su jais yra bendraujama ne paviršutiniškai, tačiau klausant jų nuomonės ir atsižvelgiant į pasiūlymus. Jiems svarbu dalyvauti lyderystės programose, būti pripažintais vadovų bei jų apdovanotais. Kitas svarbus dalykas, kad šiai kartai reikia matyti prasmę savo darbo vietose ir naudas, kurias tos vertybės duoda. Visa tai juos saugo ir įtraukia į bendrą veiklą.

Glass (2007) savo tyrime apie kartų skirtumus cituoja, kad pagal Cone (2006) darbą "Y kartos priešasčių studija" (Cone tyrimas šiai amžiaus grupei apima tuos, kurie gimė tarp 1979 ir 2001) 61% Y kartos atstovų mato save kaip tuos žmones, kurie daro įtaką pasaulio kitimui. 78% šių darbuotojų teigia jaučiantys, kad jų darbdaviai turi jausti atsakomybę dėl darbuotojų vieningo sujungimo į altruistinius, pasaulietiškus pažiūrų užsiėmimus. 74% iš šių pačių darbuotojų remtų organizaciją ir jos produktus arba paslaugas, jeigu organizacija turėtų įsipareigojimus labdarai arba remtų nepelno siekiančias organizacijas. Dar įdomiau, kad daugiau nei pusė apklaustųjų teigia, jog atmestų darbo pasiūlymą, jei suvoktų, kad organizacija yra neatsakinga visuomenės atžvilgiu.

Apibendrinant galima teigti, kad Y kartos atstovai yra technologijų pradininkai, pakeitę supratimą apie bendravimą organizacijose, informacinę sklaidą ir grįžtamojo ryšio teikimą. Jiems svarbiausia yra asmeninis pripažinimas ir socialinė lygybė, o tik tada finansinė nauda. Taip pat jie siekia dalyvauti organizacijos veikloje, nori būti išklaustyti ir girdimi. Tūkstantmečio kartos atstovai, skirtingai nei X karta, mėgsta būti kontroliuojamais, nes vertina vadovų dėmesį ir skiriamą laiką.

2.1.6. X ir Y kartų veiklos rezultatų ryšių modelis

Šiandien dienai tyrimuose sunku surasti daug informacijos apie skirtingų kartų indėlį į organizacijų veiklos rezultatus. Įdomu žinoti kokį rezultatą gali įnešti X kartos atstovas lyginant su Y kartos darbuotoju, jiems dirbant tą patį darbą vienodomis sąlygomis. Norint tai išsiaiškinti visų pirma reikia suprasti kokiomis vertybėmis šios kartos vadovaujasi savo darbo vietose.

Šiuo atveju nėra vieningo sutarimo tarp autorių, kurios vertybės tarp darbuotojų yra pačios svarbiausios. Kaip pavyzdys, pateikiamas Deal (2007) tyrimas, kuris jį atliko apklaudamas 1285 (iš jų 901 X arba Y kartos atstovas) respondentus siekdamas išsiaiškinti skirtingų kartų pagrindines vertybes. Žemiau pateikiama lentelė visų kartų bendra nuomone svarbiausių vertybių TOP 10.

8 lentelė. 10 dažniausiai paminėtų vertybių (sudaryta pagal Deal, 2007)

Nr.	Vertybė	Pasirinkimo dažnumas procentais
1.	Šeima	(72%)
2.	Sąžiningumas	(65%)
3.	Pasiekimai	(48%)

Nr.	Vertybė	Pasirinkimo dažnumas procentais
4.	Meilė	(48%)
5.	Kompetencijos	(47%)
6.	Laimė	(46%)
7.	Savigarba	(45%)
8.	Išmintis	(45%)
9.	Balansas	(39%)
10.	Atsakomybė	(38%)

Galima teigti, kad iš lentelėje pateiktų pagrindinių vertybių, svarbiausia yra šeima. Ši vertybė stipriai dominuojanti ir leidžia aiškiai suprasti, kad daugeliui respondentų nieko nėra svarbiau už šeimą. Sąžiningumas taip pat užima labai svarbią vietą vertybių skalėje. Šios dvi vertybės stipriai atitolę nuo trečiosios pozicijos – pasiekimų. Tai rodo, kad šių kartų atstovai turi didelę atsakomybę prieš savo šeimą ir yra sąžiningi bei pasitikintys vieni kitais.

9 lentelė. 10 dažniausiai paminėtų vertybių pagal kartas (sudaryta pagal Deal, 2007)

Nr.	X kartos vertybės	Pasirinkimo dažnumas procentais	Y kartos vertybės	Pasirinkimo dažnumas procentais
1.	Šeima	(78%)	Šeima	(78%)
2.	Sąžiningumas	(60%)	Meilė	(73%)
3.	Laimė	(52%)	Laimė	(59%)
4.	Pasiekimai	(50%)	Savigarba	(58%)
5.	Meilė	(49%)	Draugystė	(53%)
6.	Kompetencijos	(46%)	Pagalba kitiems	(46%)
7.	Savigarba	(43%)	Atsakomybė	(41%)
8.	Balansas	(43%)	Lojalumas	(41%)
9.	Atsakomybė	(37%)	Sąžiningumas	(39%)
10.	Išmintis	(36%)	Išmintis	(34%)

Pagal duomenis pateiktus lentelėje galima spręsti, kad abiems kartoms svarbiausia vertybė yra šeima. Didžiausias skirtumas – sąžiningumo vertybės kontrastas. X kartoje ši vertybė užima antrąją vietą tarp dešimties svarbiausių, kai tuo tarpu Y kartoje sąžiningumas yra priešpaskutinis, devintas. Laimė išlieka tarp trijų svarbiausių vertybių. Išmintis abiejose kartose paskutinė – dešimta.

Svarbu suprasti kartų panašumus ir skirtumus, todėl žemiau pateikiamos lentelės palyginti kartų skirtumus ir panašumus.

10 lentelė. Elementai, kuriais X ir Y kartos labiausiai panašios (sudaryta pagal Deal, 2007)

Panašumai	X karta	Y karta
Susirūpinimas susijęs su pokyčiais	<ul style="list-style-type: none"> • Atlieka tą patį darbą su mažiau resursų • Prisitaiko tiek prie vidinių, tiek prie išorinių pokyčių • Technologiniai pokyčiai • Neorganizuoti arba nereikalingi pokyčiai • Pasipriešinimas pokyčiams 	<ul style="list-style-type: none"> • Atlieka tą patį darbą su mažiau resursų • Prisitaiko tiek prie vidinių, tiek prie išorinių pokyčių • Technologiniai pokyčiai • Neorganizuoti arba nereikalingi pokyčiai • Pasipriešinimas pokyčiams
Priežastys, kodėl kartos lieka ištikimos savo organizacijai	<ul style="list-style-type: none"> • Galimybė tobulėti organizacijos viduje • Mokymasis ir tobulėjimas • Pagarba ir pripažinimas • Geresnė gyvenimo kokybė • Geresnės kompensacijos 	<ul style="list-style-type: none"> • Galimybė tobulėti organizacijos viduje • Mokymasis ir tobulėjimas • Pagarba ir pripažinimas • Geresnė gyvenimo kokybė • Geresnės kompensacijos
Požiūris susijęs su lankstumu	<ul style="list-style-type: none"> • Laisvė nusistatyti savo darbo valandas, kai darbas būna padarytas (73%) • Darbas pilną darbo dieną (63%) 	<ul style="list-style-type: none"> • Laisvė nusistatyti savo darbo valandas, kai darbas būna padarytas (63%) • Dieninis darbas su viršvalandžiais, kai to reikia dėl asmeninių priežasčių (53%)

Iš pateiktos lentelės galima spręsti, kad kartos turi bendrų panašumų. Ypatingai jie pastebimi kai kalbama apie pokyčių suvaldymą, lojalumą savo organizacijai bei lankstumą.

Vienuoliktoje lentelėje pateikiami kartų skirtumai kalbant apie lojalumą savo organizacijai, sėkmingo darbo faktorius darbo vietoje ir svarbiausias vystymosi sritis.

11 lentelė. Elementai, kuriais X ir Y kartos labiausiai skiriasi (sudaryta pagal Deal, 2007)

Skirtumai	X karta	Y karta
Lojalumas savo organizacijai	<ul style="list-style-type: none"> • Mažiau lojalūs savo organizacijoms nei prieš tai buvusios kartos, tačiau labiau lojalūs žmonėms • Apie 40% apklaustųjų teigia, norintys likti savo organizacijoje visam laikui iki darbo pabaigos 	<ul style="list-style-type: none"> • Išsipareigoję ir lojalūs, kai jiems užduodamas darbas • Apie 20% apklaustųjų teigia, norintys likti savo organizacijoje visam laikui iki darbo pabaigos
Sėkmingo darbo faktoriai darbo vietoje	<ul style="list-style-type: none"> • Naudoja kompiuterius (79%) • Darbų atlikimas laiku (79%) 	<ul style="list-style-type: none"> • Naudoja kompiuterius (66%) • Darbų atlikimas laiku (62%)

Skirtumai	X karta	Y karta
	<ul style="list-style-type: none"> Noras išmokyti naujų dalykų (74%) Aiški ir koncentruota kalba (72%) Sugyvena su žmonėmis (71%) 	<ul style="list-style-type: none"> Multitaskingas (59%) Noras išmokyti naujų dalykų (74%) Aiški ir koncentruota kalba (55%)
Svarbiausios vystymosi sritys	<ul style="list-style-type: none"> Lyderystė Ilgūdžių lavinimas savo kompetencijos srityse Komandos formavimas 	<ul style="list-style-type: none"> Lyderystė Problemų sprendimas, sprendimų priėmimas Ilgūdžių lavinimas savo kompetencijos srityse

Didžiausi skirtumai tarp kartų yra tokie, kad X kartos atstovai mažiau lojalūs organizacijai, nei Y kartos atstovai, kurie tampa dar lojalesniais, kai jiems užduodami darbai. Taip pat pastebima, jog, dvigubai mažiau jaunesnės kartos apklaustųjų tvirtina, kad galėtų išsipareigoti dirbti organizacijoje visam laikui. Tai parodo, kad nors jie organizacijai yra labai lojalūs, tačiau trūkstant iššūkių ar darbų jie gali daug lengviau išeiti į kitą organizaciją nei X karta. Lyginant per sėkmingo darbo faktorius darbo vietoje aiškiai matosi, kad Y karta susiduria su koncentracijos ir atsakomybės stoka. Respondentai visur įvertino mažesniais procentais nei X karta. Reikia paminėti, kad šios kartos skiriasi ir mąstymu kaip atlikti paskirtą darbą. Vyresnioji karta renkasi ir labiau pasikliauja komandiniu darbu ir kolegomis, o jaunesnioji – pasitiki savimi ir yra linkę darbus atlikti savomis jėgomis.

Apibendrinant šių kartų vertybes galima teigti, kad jos yra skirtingos, tačiau yra ir panašumų.

12 lentelė. Vertybės, kuriomis X ir Y kartos labiausiai skiriasi (sudaryta pagal Deal, 2007)

Nr.	Vertybė	X	Y
1.	Lojalumas	Nėra lojalūs organizacijai	Gali būti lojalūs, jei yra iššūkiai ir tenkina darbo sąlygos
2.	Lankstumas	Linkę dirbti pilną darbo dieną	Linkę dirbti pilną darbo dieną ir viršvalandžius
3.	Sąžiningumas	Didelė tikimybė, kad darbuotojai bus sąžiningi	Sąžiningumo stoka, linkę daugiau remtis savais sprendimais
4.	Šeima	Pati svarbiausia vertybė	Pati svarbiausia vertybė
5.	Motyvacija	Motyvuoja galimybė išnaudoti visą laisvą laiką darbe, laisvesnės darbo tvarkos	Darbas laisvu laiku ir su protingais žmonėmis.
6.	Atsakomybė	Vertinama kaip svarbi tik kas trečio žmogaus	Vertinama dar prasčiau nei X kartos
7.	Kompetencijos	Turi aukštą kompetencijų lygį	Turi prastą kompetencijų lygį, nes vertina tai, ką jiems duoda organizacija, o ne ką jie duoda
8.	Laimė	Viena svarbiausių vertybių darbo vietoje	Dar svarbesnė vertybė nei X kartai

Nr.	Vertybė	X	Y
9.	Savigarba	Jiems svarbu jaustis gerbiamais ir žinoti, kad kiti darbuotojai irgi taip apie juos galvoja	Teikia didesnę reikšmę nei X karta, nes jie daugiau individualistai, todėl jiems labai svarbu, ką apie juos mano kiti
10.	Išmintis	Mano, kad būti protingu svarbu, tačiau pirmenybės šiai vertybei neteikia	Mano, kad būti protingu svarbu, tačiau pirmenybės šiai vertybei neteikia

Apibendrinant lentelę, galima teigti, kad joje pateikiamos pačios svarbiausios vertybės X ir Y kartoms darbe. Įdomu yra tai, kad tarp šių TOP 10 vertybių abejos kartos išskiria šeimą. X kartos atstovai laikosi darbo ir gyvenimo balanso, derina darbo planus su šeima, todėl ši vertybė per daug nenustebino, tačiau žvelgiant per Y kartą, toks vertybinis „pasirinkimas“ neįprastas, žinant, koks jų požiūris į darbą (viršvalandžiai, iššūkiai, karjera).

2.2. Darbuotojų vertybių ir veiklos dimensijos

Veiklą organizacijose galima apibrėžti įvairiausiais rodikliais, kurie apibūdina kiekvieno darbuotojo indėlį į galutinį rezultatą. Tai svarbu, norint suprasti kokią naudą organizacijai atneša darbuotojas. Taikoma daug pjūvių vertybių ar veiklos rezultatų rodikliams nustatyti. Dažniausiai organizacijos savo veiklose kreipia dėmesį į laiką, apimtį ir kokybę.

Laikas – svarbus daugelyje organizacijų, nes jis nustato ne tik įmonės rodiklius, tačiau ir apimtį, ir kokybę. Pavyzdžiui, paslaugų sektoriuje laikas gali būti svarbus klientų aptarnavimo sektoriuje, prekių siuntų pristatyme, gamybos sektoriuje – prekių pagaminimo laike, statybos sektoriuje – laiku atliekami statybos darbai pagal pasirašytas darbų atlikimo sutartis. Žvelgiant per darbuotojų organizacijose prizmę, vertinami tie darbuotojai, kurie sugeba per minimalų laiką atlikti darbus išpildant visus reikalavimus. Tokie darbuotojai atneša didžiausią pridėtinę vertę organizacijai.

Taigi, laiko rodikliui galima priskirti tokius vertybinius principus, kurie atneša didesnę pridėtinę vertę, kai darbas atliekamas greičiau, tačiau rezultatas dėl to nenukenčia, arba būna net geresnis:

- Trumpiau ir geriau;
- Trumpiau ir daugiau;
- Trumpiau ir tiksliau;
- Lėčiau, bet kruopščiau;
- Laiku ir atitinkant reikalavimus.

Apimtis – svarbus rodiklis, kai organizacijos arba darbuotojai sugeba suplanuotus tikslus įgyvendinti. Dar geriau, kai, pavyzdžiui, paslaugų sektoriuje vykdant pardavimus jų apimtį viršija iš

anksto nustatytus tikslus. Apimtis gali būti matuojama vienetais, procentais arba pinigine išraiška. Svarbu suvokti, kad organizacijos neturėdamos aiškios vizijos, kokią veiklos apimtį tikisi turėti ateityje, dažniausiai susiduria su prastais veiklos rodikliais.

Apimties rodikliui galima priskirti tokius vertybinius elementus, kurie sukuria abipusę naudą tiek organizacijai, tiek darbuotojui, nes, pavyzdžiui, gamybos sektoriuje už tikslų vykdymą pastarieji yra skatinami. Pagrindiniai elementai yra šie:

- Daugiau ir pelningiau;
- Daugiau ir paprasčiau;
- Mažiau, bet kokybiškiau;

Kokybė – tai toks rodiklis, kurį galime sutikti kiekvienoje organizacijoje – nuo valymo kompanijų darbo, aptarnavimo ar prekių ir medžiagų kokybės iki technologijų ar net meno kūrybinių kokybės. Organizacijos didelį dėmesį skiria šiam rodikliui, užsakinėdamos išorinių kompanijų paslaugas, kurios specializuojasi į kokybinius tyrimus. Tai reiškia, kad kuo kokybiškesnė prekė ar paslauga, tuo daugiau potencialių vartotojų galima pritraukti. Kokybės lygis stipriai įtakoja ne tik klientų nuomonę, tačiau ir galutinius veiklos rezultatus.

- Kokybiškai ir greitai;
- Kokybiškai ir daug;
- Kokybiškai ir tiksliai;
- Kokybiškai ir higieniškai;
- Mažiau kokybės, daugiau rezultato;

Žemiau pateikiama lentelė, kaip atrodo šie rodikliai sąlygojami darbuotojų vertybių. Ties X ir Y kartų stulpeliais įvertinimas bus pateiktas sekančiai:

- Visiškai neatitinka
- Neatitinka
- Lyg ir neatitinka
- Lyg ir atitinka
- Atitinka
- Visiškai atitinka

Šie vertinimai parinkti įvertinant teorijoje apibrėžtas kartų ypatybes ir pagal tai bus sugrupuoti lentelėje. Remiamasi autorių nuomone.

13 lentelė. Organizacijos rodiklių ir darbuotojų vertybių vertinimas

Rodiklis	Vertybinis vertinimas	X	Y
Laikas	Trumpiau ir daugiau	Atitinka	Neatitinka
	Lėčiau, bet kruopščiau	Neatitinka	Atitinka
	Laiku ir atitinkant reikalavimus	Visiškai atitinka	Lyg ir atitinka
Apimtis	Daugiau ir pelningiau	Lyg ir atitinka	Visiškai atitinka
	Daugiau ir paprasčiau	Atitinka	Atitinka
	Mažiau, bet kokybiškiau	Lyg ir neatitinka	Lyg ir atitinka
Kokybė	Kokybiškai ir greitai	Lyg ir neatitinka	Visiškai atitinka
	Kokybiškai ir daug	Lyg ir atitinka	Atitinka
	Kokybiškai ir higieniškai	Neatitinka	Visiškai atitinka
	Mažiau kokybės, daugiau kiekybės	Visiškai atitinka	Lyg ir neatitinka

Lentelė sudaryta atsižvelgiant į teorijoje nagrinėtas X ir Y kartų vertybes. Iš jos galima spręsti, kad laiko atžvilgiu X karta sutinka dirbti trumpiau ir daugiau, kad turėtų laisvo laiko, o Y kartai geriau dirbti tuo pačiu darbo krūviu, nors ir ilgesnį laiką. Apimties rodiklis parodo, kad jaunesnioji karta yra daug labiau orientuota į tikslų siekimą ir vykdymą. Jiems svarbu švęsti pergalės ir didžiuotis savimi. Kokybės rodiklis parodo, kad kokybiškai dirbti labiau linkę Y kartos atstovai, jiems labai tinka dirbti kokybiškai ir tuo pačiu greitai, nes dažniausiai organizacijose jie yra skatinami už rezultatus.

2.3. Skirtingų kartų vertybių su veiklos rezultatais sąsajų modelis

Norint aiškiai parengti skirtingų kartų vertybių sąsajų su veiklos rezultatais modelį, reikia įvardinti visus vertinimo kriterijus, kurie atspindės galutinį rezultatą. Lentelėje bus įvardintos visos vertybės, kurios būdingos X arba Y kartoms. Vėliau jos bus susietos su veiklos rezultatais. Taip bus išgrynintos pačios svarbiausios vertybės kiekvienai kartai atskirai. Žemiau pateikiamos svarbiausios skirtingų kartų vertybės, kurios priskiriamos atitinkamam veiklos rodikliui:

1. Laikas:

- Šeima
- Laimė
- Darbo gyvenimo balansas
- Lankstumas
- Lojalumas

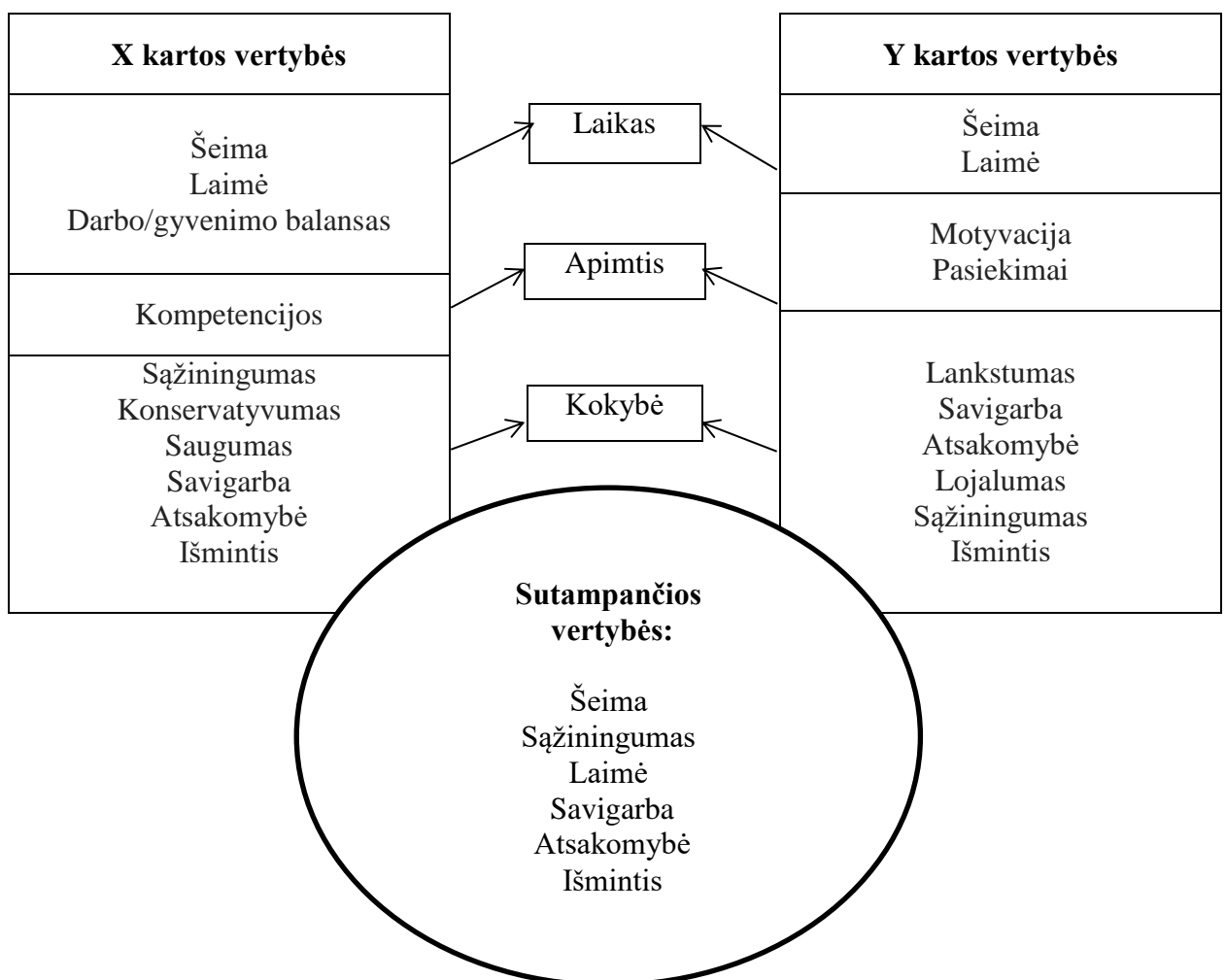
2. Apimtis:

- Pasiekimai
- Kompetencijos
- Motyvacija

3. Kokybė:

- Sąžiningumas
- Saugumas
- Savigarba
- Atsakomybė
- Išmintis

Sugrupavus skirtingų kartų vertybes pagal veiklos rodiklius, galima jas suskirstyti ir pagal kartas. 14 lentelėje pateikiamos skirtingų kartų vertybės, kurios būdingos arba X kartai, arba Y kartai.



2 pav. Skirtingų kartų vertybių sąsajų su veiklos rezultatais modelis

Pagal lentelėje pateiktus duomenis galima spręsti, kad iš kiekvienai kartai būdingiausių vertybių dešimtuko net 6 iš jų tinka tiek X, tiek ir Y kartai. Būdingiausios vertybės, kurios figūruoja Y kartos sąraše, yra:

- Konservatyvumas;
- Saugumas;
- Kompetencijos;
- Darbo/gyvenimo balansas.

Šios vertybės gali lemti skirtingus kartų rezultatus. Pavyzdžiui, konservatyvumas lemia darbuotojų standartinius sprendimus. Jie neieško arba ieško labai mažai alternatyvių sprendimų, kurie sukurtų geresnį rezultatą. Darbe dažnai reikia spęsti problemas, todėl esant konservatyvių pažiūrų, galima tikėtis, kad kils sunkumų. Konservatyvus elgesys gali įtakoti visus rodiklius: laiko, apimties ir kokybės. Šios vertybės įtaka gali būti neigiama veiklos rezultatams.

Vertinant saugumo vertybę matome, kad X karta ją išskiria kaip svarbią, nes jiems aktualu būti saugiams. Darbe jie gali pademonstruoti geresnius veiklos rezultatus, kai yra užtikrinti dėl savo darbo vietos, ramūs dėl teigiamo vadovo požiūrio ir kai gauna stabilų ir visada laiku išmokamą atlyginimą. Ši vertybė darbuotojams prideda pasitikimo savimi, kuris jiems yra labai svarbus. Saugus darbuotojas jaučiasi gerai, todėl gali pademonstruoti geresnį rezultatą.

Kompetencijos gali nulemti darbo greitį, kokybę ir apimtį. X karta turi pranašumą lyginant su Y karta, nes žinios ir įgūdžiai yra labai svarbūs veiksniai atliekant užduotis darbe. Jie susiformavo dėl didesnio darbo stažo ir patirties. Šios vertybės turėjimas gali lemti skirtingus veiklos rezultatus, lyginant su Y karta. Išnaudojus šią vertybę galima pasiekti daugiau ir turėti asmeninį pranašumą prieš kolegas. Ši vertybė sukuria geresnį veiklos rezultatą.

Darbo/gyvenimo balanso vertybę turi tik X karta. Ši vertybė gali nulemti tai, kad darbuotojai gali būti labiau atsipalaidavę darbe, ko pasekoje, jie gali priimti ne visada teisingus sprendimus. Darbo dienos metu X kartos atstovai jau gali galvoti apie tai, ką veiks vakare arba kurti kitus laisvalaikio planus. Visa tai sukuria išsiblaškyimo jausmą ir koncentracijos stoką. Tai gali lemti blogesnį veiklos rezultatą.

Y kartai būdingiausios vertybės, kurios nefigūruoja X kartos sąraše, yra:

- Lankstumas
- Pasiekimai
- Motyvacija
- Lojalumas

Y kartai viena iš būdingų vertybių yra lankstumas. Jie pasižymi tuo, kad gali priimti skirtingų sprendimų susijusių su ta pačia darbine situacija. Jie neapsiriboja tik vienu patikrintu būdu, tačiau ieško paprastesnių ir efektyvesnių būdų įvairiose situacijose. Tą patį galima pasakyti ir apie pagalbos suteikimą kolegoms. Y kartai lanksčiai derinasi prie savo ir kolegų darbų, teikia pagalbą ir duoda patarimų, kad pasiektų norimą rezultatą. Lankstumas yra labai svarbi vertybė, todėl ji gali lemti geresnius veiklos rezultatus.

Pasiekimai kita svarbi vertybė Y kartai. Kaip anksčiau išnagrinėta literatūroje, šie žmonės yra daugiau individualistai, todėl labai vertina, kai juos kolegos ar vadovai pagiria už pasiekimus. Juos tai motyvuoja ir skatina dar labiau stengtis ir siekti naujų tikslų vykdymo. Pasiekimai tarsi įprasmina jų atliktą darbą ir suteikia daugiau energijos dirbti ateityje. Darbuotojai turintys šią vertybę yra svarbūs organizacijoms, nes jie yra užsispyrę pasiekti iškeltus tikslus ir orientuoti į gerus veiklos rezultatus. Ši vertybė, skatinanti jų tokią elgseną, gali lemti geresnius veiklos rezultatus.

Motyvacija viena svarbiausių vertybių. Y kartai ši vertybė svarbi, nes jie jaučia viso to naudą. Šios kartos darbuotojai vertina motyvavimą, nes žino, kad už pasiektus tikslus jie bus atitinkamai įvertinti. Motyvaciją Y kartai vertina ne tik per piniginę prizmę, tačiau ir per pridėtinę vertę (kai pagerinamos darbo sąlygos, priemonės arba socialiniai dalykai). Dažniausiai motyvacija skatina darbuotojus dirbti ilgiau, daugiau ir efektyviau. Visa tai sukuria prielaidas geresniems veiklos rezultatams.

Y kartai pasižymi lojalumu savo organizacijoms. Jie vertina iššūkius, tad tos organizacijos, kurios tenkina šių darbuotojų lūkesčius, ir laimi darbuotojų lojalumą. Tokie darbuotojai ne tik sąžiningai dirba ir eina koją kojon su savo darbdaviu, tačiau dar ir ambasadoriauja bei kuria papildomą pridėtinę vertę organizacijai, savo įsitraukimu į papildomas veiklas ir judėjimus. Ši vertybė lemia geresnį veiklos rezultatą.

Apibendrinant galima daryti išvadą, kad kartos yra panašios, nes 6 vertybės sutampa. Vertybės, kurios sutampa abiejose lentelės pusėse yra:

- Šeima
- Sąžiningumas
- Išmintis
- Laimė
- Savigarba
- Atsakomybė

Pati svarbiausia vertybė skirtingoms kartoms yra šeima. Tai lemia jų požiūris į šeimą kaip į visų kitų likusių vertybių formuotoją. Jų manymu, didelę reikšmę ir įtaką daro šeimos vidus – tarpusavio santykiai, stabilumas, finansinė situacija ir kiti dalykai.

Atlikus literatūros analizę, galima teigti:

Vertybės. Pagal gautus rezultatus lojalumo vertybė yra svarbesnė Y kartai, nes jiems darbas po darbo valandų nėra esminė problema, kuri trukdytų būti vis tiek lojaliems. X karta šiuo atveju labiau kategoriška ir nelinkusi skirti savo brangaus laiko papildomam darbui.

Žiūrint į lankstumo vertybę, nežymiai, tačiau Y karta išskiria kaip svarbesnį veiksnį. Galima suprasti, nes darbo vietoje greitai kintant technologijoms ir žinioms, reikalingas greitas adaptavimosi laikas, o dažniausiai didelės organizacijos nespėja iškarto paruošti visų darbuotojų, arba tai padaro tik pateikdami pagrindus. Jaunesnioji karta, augusi kartu su technologijomis šį įgūdį atskleidžia greičiau.

Skirtingai ne pirmosios dvi vertybės sąžiningumas X kartos yra vertinamas kaip labai svarbi vertybė. Įtakos turi tai, kad jaunystėje šios kartos atstovai buvo priversti dirbti tuos darbus, kokius paskirdavo, todėl jų neatlikimas buvo netoleruotinas. Prie viso to dar prisidėjo ir aplinkinių požiūris „eiti į darbą kaip į šventę“. Natūralu, kad jiems sąžiningumas išliko viena svarbiausių vertybių.

Šeima – be jokių abejonių yra pati svarbiausia vertybė abiem kartoms. Viskas, ką darbuotojas „atsineša“ į darbą iš namų yra šeimos įtaka. Jeigu šeimoje viskas gerai ir nėra problemų, tokiu atveju darbuotojas organizacijai bus daug naudingesnis savo darbo etika, pažiūromis, bendradarbiavime ir veiklos rezultatuose.

Motyvaciją labiau vertina jaunesnioji karta, nes jie geriau supranta jos vertę, bei turi didesnę poreikį būti motyvuotais. X karta vienu metu buvo lyg „palaužta“, neturėjo daug laisvo pasirinkimo, dažniausiai klausė nurodymų, o nedalyvavo jų priėmimo.

Atsakomybės vertybę kartos vertina panašiai, vyresniajai kartai, ši vertybė yra svarbesnė, nei jaunesniajai. Visa tai galima paaiškinti tuo, kad atsakomybė susideda iš daug veiksnių, kurie turi įvairiausių tarpusavio ryšių, todėl vienareikšmiškai teigti, kad yra labai atsakinga, nedrįsta nei viena karta.

Kompetencijų vertybė svarbesnė, X kartai, tuo tarpu Y kartai ji nėra tokia svarbi. Šiuos skirtumus galima paaiškinti paprasčiausiu skirtingu augimo laiku, kuomet jaunesnieji turėjo galimybę formuoti savo mąstymą jau prie atsiradusių technologijų, todėl dalis kompetencijų užaugo kartu su jais, neįdedant papildomų pastangų. X karta tokios galimybės neturėjo, todėl nenorėdami atsilikti, jie priversti pasitempti.

Laimė yra labai svarbi Y kartai ir mažiau svarbi X kartai. Vertinant, kad darbas turi teikti ir malonumą bei darbuotojai turi jaustis darbe laimingi, galima teigti, kad toks kartų vertinimas yra logiškas.

Savigarba labai svarbi X kartos atstovams, o Y kartai tai mažiau svarbi vertybė. Skirtumas labai nežymus, o jį gali įtakoti jaunesniosios kartos laisvesnės pažiūros į gyvenimą.

Išmintį abi kartos vertina vienodai. Tai nėra pirmaujanti vertybė tarp pateiktųjų lentelėje. Jie galvoja, kad išmintį galima ugdyti, tobulinant savo žinias darbo vietoje, kursuose arba įvairiuose mokymuose.

Rezultatai. Atsižvelgiant į teorijoje nagrinėtas X ir Y kartų vertybes, galima spręsti, kad laiko rodiklis geriau tinka X kartai, kuri pasižymi tuo, kad nori atlikti visus darbus per pilną darbo dieną, nepasiliekant jų kitam kartui. Būtent čia ir pasireiškia jiems būdinga darbo ir gyvenimo balanso vertybė. Šiai kartai netinka dirbti lėtai, nors ir kruopščiai, nes tuomet jie jaučia neįgyvendiną suplanuotų darbų, ko pasekoje jiems tai kelia stresą. X karta orientuota į didesnę dienos darbo krūvį, nors ir per trumpesnę laiką, nes jiems svarbu ilgesnis laisvas laikas po darbo ir buvimas su šeima. Šiuo atveju Y karta nelinkusi skubėti ir spaustis atlikti visus darbus per nustatytas darbo valandas. Jiems geriau darbus atlikti per visą nustatytą laiką arba net dirbti viršvalandžius, jeigu tai jiems naudinga asmeniškai. Reikia įvertinti ir tai, kad Y karta yra geriau įvaldžiusi išmaniąsias technologijas, todėl tam tikrus darbus jie nuderba nebūdami darbo vietoje, todėl daug streso nejaučia, jeigu kažko nespėja atlikti per darbo valandas.

Vertinant apimties rodiklį matosi, kad X karta dalinai orientuota į didelį pelningumą, tai gali lemti jų finansinis stabilumas gyvenime ir per jį sukauptos santaupos. Jie taip pat ieško paprastų būdų darbams atlikti, kurie neapsunkintų papildomai atliekant jiems pavestus darbus. Šiai kartai yra sunku suprasti kaip galima dirbti mažiau, nors tai ir būtų kokybiškiau. Jiems neįprasta yra matyti gauto rezultato jo nepamatant ar neturint apčiuopiamos naudos. Priešingai mąsto Y karta, kuriai didesni rezultatai siejasi su didesniais pinigais bei asmeniniu pasitenkinimu. Jiems svarbu, ką apie juos galvoja kiti, todėl pasiekti rezultatai yra viena svarbiausių pozicijų, parodančių jaunesniosios kartos vertę. Daugelis organizacijų orientuojasi į motyvacinės sistemos taikymą – atlik iškeltus tikslus laiku ir be trūkumų, ir gauti papildomą piniginių paskatinimą. Šiai kartai tas yra labai svarbu, nes jie darbo rinkoje varžosi ne tik su vyresniąja X karta, tačiau ir į ją besiveržiančia, kol kas sunkiai sukontroliuojama, Z karta. Nagrinėjant mažesnių rezultatų indėlį, tačiau juos atliekant kokybiškiau, Y karta susiduria su dilema, nes supranta kokybės svarbą, tačiau juos demotyvuoja mažesni veiklos rezultatai. Vertinti vienareikšmiškai, kad jiems priimtina aukoti rezultatus dėl kokybės yra sudėtinga ir slidu.

Analizuojant kokybės rodiklį aiškiai pastebima, kad X karta tai ženkliai prasčiau vertina. Tai sąlygoja jų požiūris į organizaciją kaip į maitintoją – reikia kiek, o ne kaip. Jie pripratę prie darbo, o per darbo dieną padaryti didesnę rezultatą nei jiems priklauso – tame nemato problemos. Neigiamas faktorius yra tai, kad jiems sunku suderinti greitą tempą su kokybiniais rodikliais. Tokie veiksniai kaip apsukrumas, „multitaskingas“ (galimybė dirbti kelis darbus vienu metu) ir greita reakcija yra pagrindinės priežastys, kodėl nukenčia kokybinė dalis. Visiškai priešinga situacija yra su Y kartos

atstovais. Jie augo didžiųjų technologinių pokyčių metais, kai galėjo nesunkiai surasti arba jiems buvo tiesiog „brukami“ garsiausių ir didžiausių pasaulio organizacijų vardai, tiek per televiziją, tiek per internetą. Jiems kokybė ir jos svarba yra labiau suprantama ir priimtina. Ši karta puikiai sugeba dirbti kokybiškai ir tuo pačiu greitai, taip kurdama didesnę pridėtinę vertę organizacijoms. Pastebima ir tai, kad savo darbą grindžia ir higieniniais niuansais. Pavyzdžiui, labiau prisižiūri savo darbo vietą, kompiuterio neapklijuoja įvairiais lipdukais, darbo priemones laiko tam skirtose vietose arba greičiau atlieka darbus susijusius su pokyčiu organizacijoje, kad vartotojai būtų iškart pasitinkami su naujausia tvarka.

3. SKIRTINGŲ KARTŲ VERTYBIŲ SĄSAJŲ SU VEIKLOS REZULTATAIS TYRIMO METODIKA

Iki šiol visi tyrimai, kurie buvo padaryti teorinėje dalyje, buvo atlikti remiantis autorių nuomone. Šioje dalyje bus siekiama pateikti struktūrizuotą anketos klausimyną, demografinius, amžiaus ir lyties bei dalyvių skaičius.

Respondentams pateikta anketa yra anoniminė, patalpinta elektroninėje erdvėje. Nuoroda užpildyti anketą buvo siunčiama prašant užpildyti anketos klausimyną, o ne laukiant atsitiktinių respondentų pildymo. Tikslas buvo užtikrinti, kad anketą užpildys dirbantys respondentai. Respondentams nuoroda į anketos pildymą buvo siunčiama elektroniniu paštu, socialinio tinklo Facebook pagalba ir per išmaniąsias programėles: Viber, Skype ir Messenger.

Empirinio tyrimo tikslas – ištirti skirtingų kartų vertybių sąsajas su veiklos rezultatais. Tiriant vertybių sąsajas su veiklos rodikliais bus vadovaujama šių kartų vertybių sąsajų su rodikliais modeliu (13 lentelė).

Empirinio tyrimo uždaviniai:

- Ištirti kartų tipologijas ir joms būdingas vertybes;
- Ištirti kokius rezultatus organizacijai sukuria X, Y kartų darbuotojas;
- Ištirti skirtingų kartų vertybių su veiklos rezultatais sąsajas.

Tyrimo metodas – anketinė, elektroninė apklausa, paremta kiekybiniu metodu. Naudojant šį metodą atsiranda galimybė įtraukti svarbią visumos respondentų dalį. Apklausai atlikti sukurta tyrimo anketa iš 26 teiginių, iš kurių kiekvienas turi po 6 vertinimo reikšmes su 1 pasirinkimo galimybe. Žemiau pateikiama lentelė (žiūrėti 14 lentelę) apie klausimų sugrupavimą:

14 lentelė. Anketos struktūra

Anketos dalys		Klausimų skaičius
Demografiniai požymiai		7
Veiklos rodikliai	Laiko rodiklis	3
	Apimties rodiklis	3
	Kokybės rodiklis	3
Vertybiniai teiginiai		17

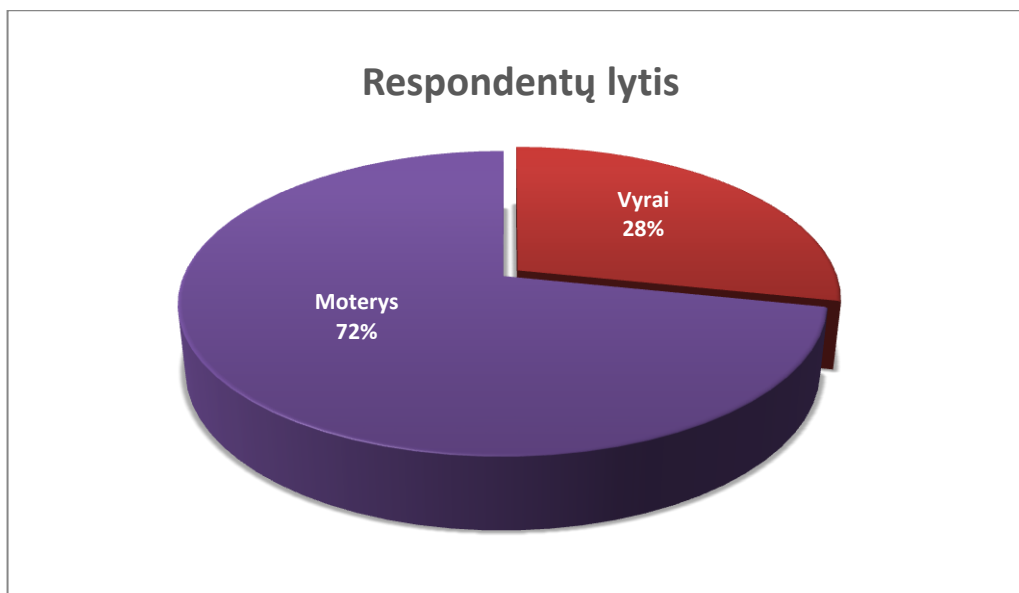
15 lentelėje pateikiamos demografinės apklausos dalyvių charakteristikos, tikslūs respondentų duomenys.

15 lentelė. Demografiniai anketos duomenys

Demografinės charakteristikos	Duomenys
Imties dydis	131
Lytis	94 moterys, 37 vyrai
Amžiaus vidurkis	35
Išsilavinimas	2 aukštesnis už magistro laipsnis 39 magistro laipsnis 34 bakalauro laipsnis 36 profesinio bakalauro laipsnis 7 profesinė kvalifikacija 9 vidurinis išsilavinimas 1 pradinis išsilavinimas 3 nenurodė
Sektorius	96 privatus, 34 viešasis, 1 nenurodė
Kapitalo šalis	97 Lietuvos kapitalo įmonės 30 užsienio kapitalo įmonės 1 bendra – Lietuvos ir užsienio kapitalo įmonė 3 nenurodė

Apklausos populiacija ir imtis. Tyrime dalyvavo įvairias pareigas užimančios Lietuvos darbuotojai. Apklausa buvo vykdoma išsiunčiant anketą elektroniniu būdu konkrečiam asmeniui. Svarbus reikalavimas buvo, kad respondantai būtų dirbantys žmonės. Jų amžius vyravo nuo 19 iki 76 metų. Anketavimas atliktas 2017.04. – 05 mėn. Per šį laiką buvo išsiųstos 183 anketos, atgal gautos 131, iš jų nei viena nesugadinta. Taigi, iš viso tyrimo analizė bus atlikta iš 131 respondentų užpildytos apklausos anketos.

Žemiau paveiksluose pateikiamos demografinių apklausos duomenų procentinės išraiškos:



3 pav. Respondentų imtis pagal lytį

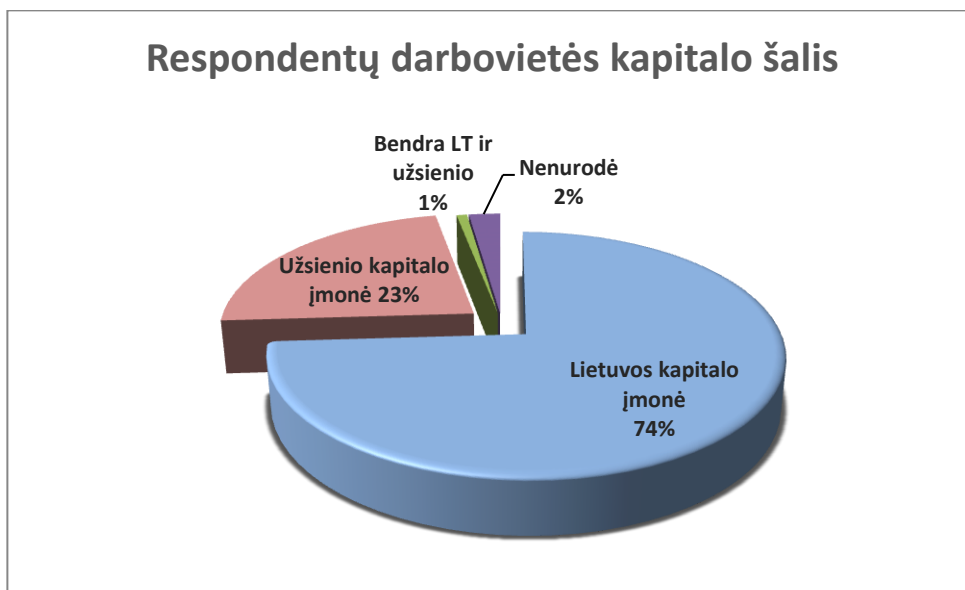
Respondentai pagal lytį pasiskirstė dideliu skirtumu – apklausoje moterys užėmė 72% visų respondentų dalies, kai tuo tarpu vyrai tik 28% (žiūrėti 3 paveikslą). Apklausoje dalyvavo 94 moterys ir 37 vyrai.



4 pav. Respondentų suskirstymas pagal X ir Y kartas

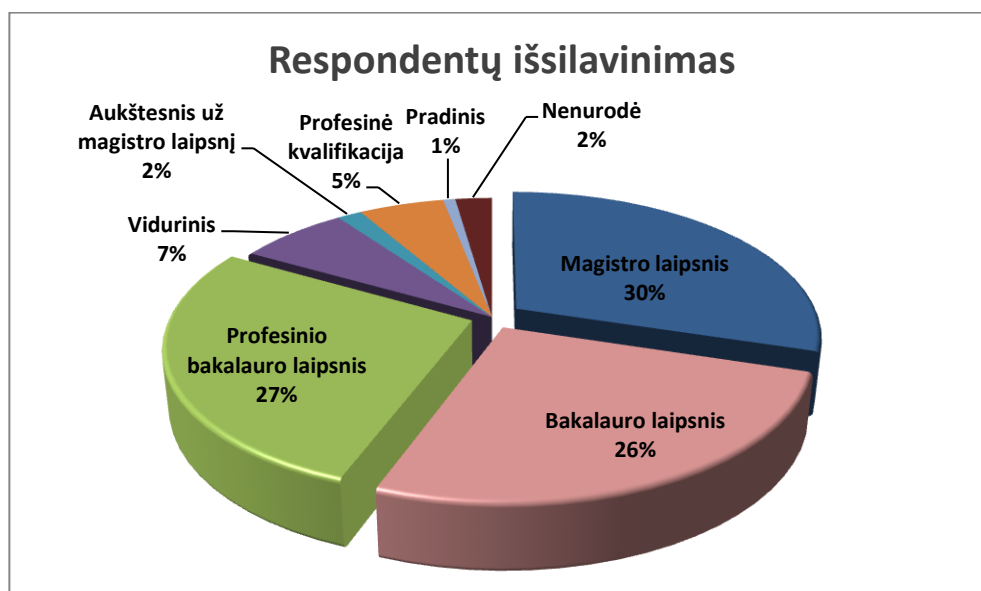
Iš visų respondentų, dalyvavusių apklausoje, 60% sudarė Y kartos atstovai (34 metų ir jaunesni) ir 40% X kartos (35 metų ir vyresni) (žiūrėti 4 paveikslą). Skirtumas nėra didelis, todėl tai padės gauti geresnius rezultatus. Kaip ir buvo galima tikėtis, aktyvesnė yra Y karta, tačiau esant nedideliame

skirtumui, galima daryti išvadą, kad šių dienų X kartos atstovai daug naudojami technologijomis ir pozityviai žiūri į šiandieną.



5 pav. Respondentų darbovietės kapitalo šalis

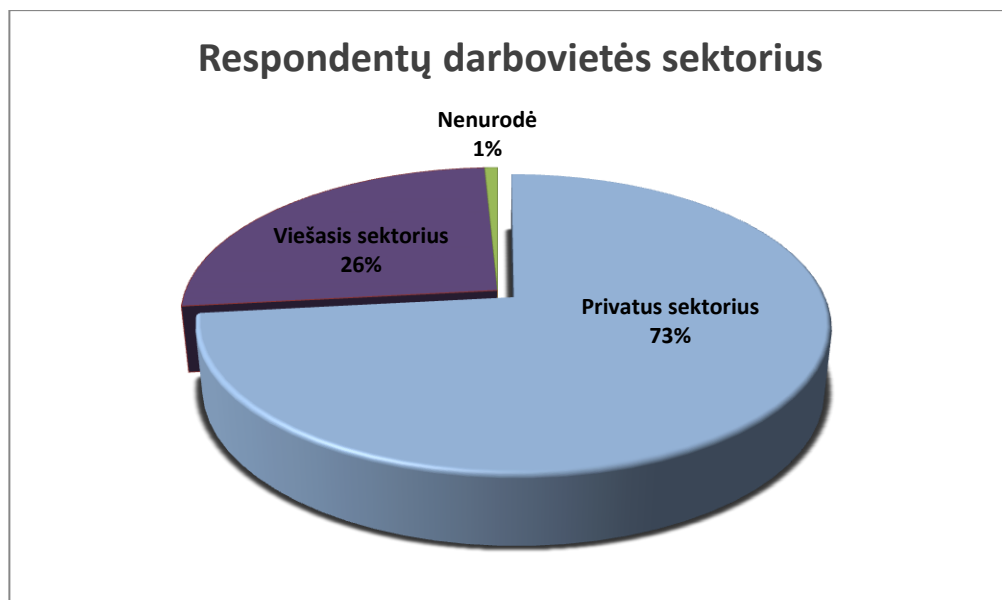
Pagal apklausos duomenis (žiūrėti 5 paveikslą) galima teigti, kad didžioji respondentų dalis dirba Lietuvos organizacijose, tai yra 74% visų apklaustųjų. 23% pažymėjo dirbantys užsienio kapitalo įmonėse, 2% nenurodė, o 1% dirba jungtinėje Lietuvos ir užsienio kapitalo įmonėje.



6 pav. Respondentų išsilavinimas

Pagal išsilavinimą (žiūrėti 6 paveikslą) daugiausiai respondentų yra įgiję magistro laipsnį – 30%, toliau seka profesinio bakalauro studijas baigę – 27%, o nuo jų vos 1% mažiau turintys universitetinį

bakalaurą įgiję respondentai – 26%. Vidurinį išsilavinimą pažymėjo turintys 7%, profesinę kvalifikaciją 5%, aukštesnį už magistro laipsnį turi 2%, nieko nenurodė taip pat 2%, o 1% turi pradinį išsilavinimą. Taigi, 85% apklausoje dalyvavusių respondentų turi aukštąjį (universitetinį arba neuniversitetinį) išsilavinimą.



7 pav. Respondentų darbovietės sektorius

Pagal gautus duomenis matyti (žiūrėti 7 paveikslą), kad daugiausiai respondentų dirba privačiame sektoriuje – 73%, tuo tarpu viešajame sektoriuje – 26%.

4. SKIRTINGŲ KARTŲ VERTYBIŲ SĄSAJŲ SU VEIKLOS REZULTATAIS TYRIMO ANALIZĖ

Siekiant aiškiai nustatyti sąsajas tarp skirtingų kartų vertybių ir rezultatų buvo atlikta kiekybinė, elektroninė apklausa duomenims surinkti. Pagal juos bus analizuojami duomenys išvadoms gauti. Galutiniams tyrimo rezultatams gauti iškeliami šie uždaviniai:

1. Ištirti skirtingų kartų vertybių raišką;
2. Ištirti veiklos rezultatų raišką;
3. Sąsajos tarp vertybės ir rezultato.

Pagal pirmą uždavinį bus pateikti tyrimo anketos rezultatai su darbo grafikai ir trumpais aprašymais ir išvadomis.

Pagal antrą uždavinį bus susisteminti ir išgryninti svarbiausi pirmo uždavinio rezultatai, o vėliau jie bus apibendrinti.

Pagal trečią uždavinį bus nustatytos vertybių sąsajos tarp svarbiausių vertybių ir pagal antrą uždavinį gautų svarbiausių rezultatų.

4.1. Skirtingų kartų vertybių raiška

Norint gauti svarbiausius ir tiksliausius veiklos rezultatus, reikia iš skirtingų kartų vertybių tyrimo dalies gautų rezultatų išsigryninti svarbiausius teiginius, kurie atspindi tendencijas kartų elgsenoje. Tuo atveju bus gautas susistemintas rezultatas, kurį bus galima panaudoti vertinant sąsajas tarp vertybių ir jų rezultatų.

Tyrime dalyvavo skirtingas X ir Y kartų (79 Y kartos respondentai ir 52 X kartos atstovai) respondentų skaičius, todėl sisteminant duomenis ir respondentų atsakymus buvo remiamasi, išskiriant atskirai kiekvieną kartą, procentiniu paskaičiavimu.

Tyrimo rezultatai parodė, kad Y karta lyginant su X atstovais, pagal gautus atsakymus, bendrai vertinant, yra:

- Lankstesnė. Geriau susitvarko su didesniu darbo krūviu ir gali dirbti kelis darbus vienu metu;
- Lojalesnė. Nori ambicingų tikslų, įsitraukia į papildomus užsiėmimus;
- Motyvuoti. Labiau orientuoti į užduočių atlikimą;
- Laimingesni. Jaučiasi laimingais ir teigia, kad jiems tai labai svarbu.

Tyrimo rezultatai parodė, kad X karta lyginant su Y atstovais, pagal gautus atsakymus, bendrai vertinant, yra:

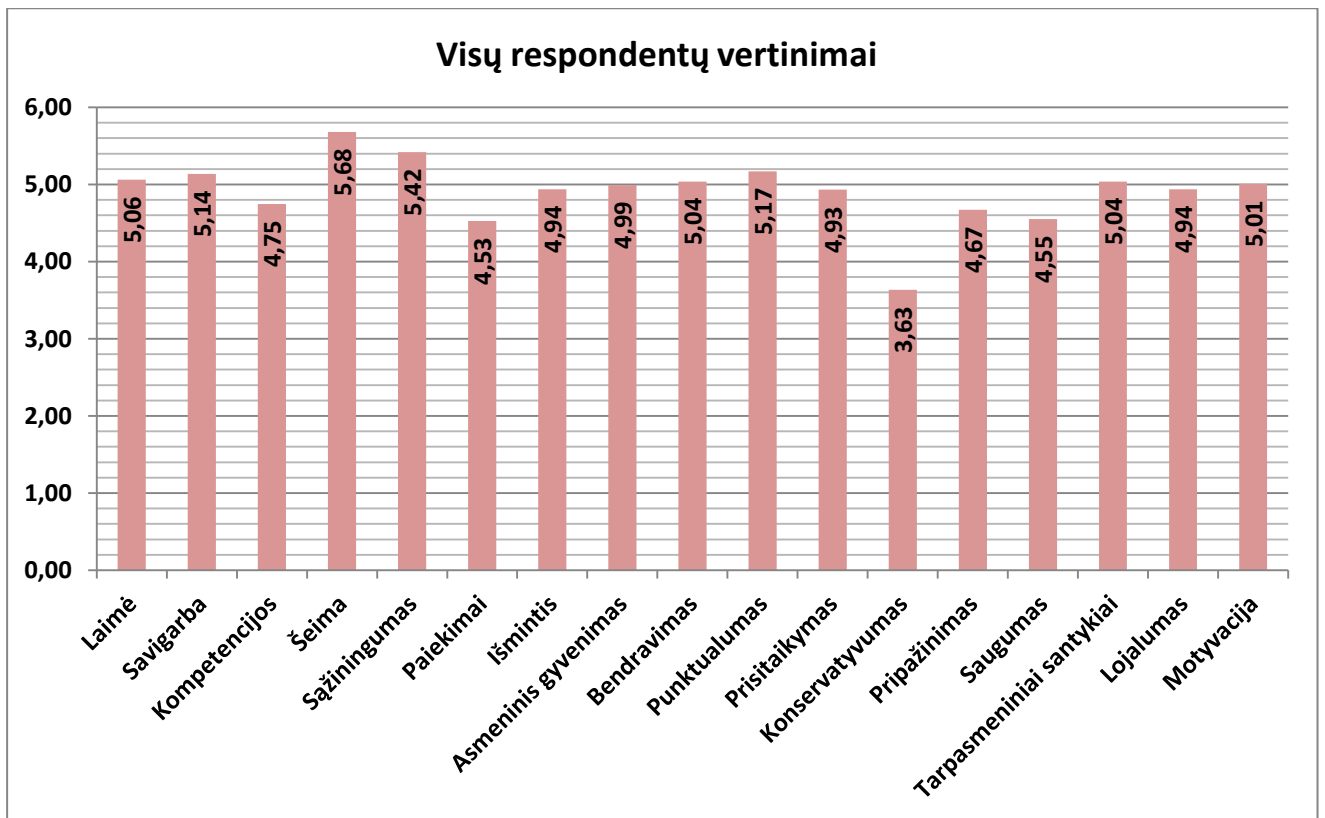
- Sąžiningesni. Daugiau atviri ir išsipasakojantys;
- Atsakingesni. Atlieka pavestus darbus laiku, kreipia dėmesį į terminus;
- Kompetentesni. Turi daugiau įgūdžių ir žinių;
- Savigarba. Gerbiantys save, jautrūs išoriniam požiūriui į save pačius.

Likusios dvi vertybės – šeima ir išmintis. Pagal gautus tyrimo rezultatus, galima teigti, kad šios vertybės yra tiek pat svarbios abiems kartoms. Šeima – yra pati svarbiausia vertybė iš viso klausimyno tiek X kartai, tiek Y atstovams. Galima teigti, kad tai pamatinė vertybė, nuo kurios žmonės atsispiria ir formuoja likusias vertybes. Analizuojant išminties vertybę galima teigti, kad respondentai ją vertina kaip labai svarbią, nes ji tiesiogiai įtakoja priimamus sprendimus. Abiems kartoms ši vertybė yra vienodai svarbi, tai reiškia, kad skirtumų tarp kartų šios vertybės kontekste nėra.

Pagal vertybių svarbą kartoms, matyti, kad X karta yra atsargesnė arba norinti būti saugi savo vertybių visuma. Sąžiningumas, atsakingumas, kompetentingumas ir savigarba – tai tokios vertybės, kurios tinka būti pavadinomomis uolumo prieš vadovą arba organizaciją pavyzdžiu. Jos taip pat parodo, kad X kartos atstovais galima pasitikėti. Jų didesnis sąžiningumas ir didesnė atsakomybė leidžia teigti, kad ne tik visos užduotys bus padarytos, tačiau ir tai, kad jos bus padarytos laiku.

Y kartos stipresnės vertybės nei X atstovų yra lankstumas, lojalumas, motyvacija ir laimė. Šios vertybės gali būti traktuojamos orientuotomis į tikslų siekimą, nes tokie darbuotojai geba prisitaikyti prie įvairių situacijų, išlikti lojaliais organizacijai, būti motyvuotais ir laimingais. Motyvacija yra pagrindinis variklis siekti aukštumų, tokie darbuotojai paprasčiau randa kelius sudėtingose situacijose, priima logiškus ir pasvertus sprendimus. Laimė turi ryšį su motyvacija. Nelaimingi žmonės dažniausiai motyvacijos neturi, o laimingi dažnai džiaugiasi savo pergalėmis.

Atlikus elektroninę apklausą gauti rezultatai atskleidė, kaip visi tyrime dalyvavę respondentai įvertino apklausoje pateiktus teiginius apie vertybių svarbą. Rinkdamiesi, kiek vertybė jiems yra svarbi, tyrimo dalyviai žymėjo atsakymų variantus tarp „visiškai nesutinku“ – 1, „nesutinku“ – 2, „lyg ir nesutinku“ – 3, „lyg ir sutinku“ – 4, „sutinku“ – 5, ir „visiškai sutinku“ – 6. Apskaičiavus kiekvieno teiginio atsakymų vidurkius ir išanalizavus duomenis grafiškai (žiūrėti 8 paveikslą), matyti, kad labiausiai išreikšta vertybė yra „šeima“, ją respondentai vertino 5,68 vidurkiu. Svarbu tai, kad 95 pasisakiusieji šeimos svarbumą įvertino aukščiausiu vertinimu, o visi 100% respondentų pasisakė, kad jie pilnai arba iš dalies sutinka su teiginiu jog šeima yra viena svarbiausių vertybių jų gyvenime. Tai greičiausiai įtakoja supratimas, kad viskas kyla iš šeimos – nusiteikimas, nuotaika, laimė ir pozityvumas – viskas kyla iš šeimos ir atsinešama į darbą.



8 pav. Vertybių svarba respondentams

Antra labiausiai svarbia vertybe apklausos dalyviai išskyrė sąžiningumą (žr. 8 pav.), jis vertinamas 5,42 vidurkiu. Apskritai, 98,5% respondentų pasisakė, kad jie visiškai arba iš dalies sutinka su teiginiu jog sąžiningumas yra viena svarbiausių vertybių jų gyvenime ir nei vienas respondentas neatsakė „visiškai nesutinku“ ar „nesutinku“. Tai gali būti įtakojama apklausos dalyvių aukšto išsilavinimo (o kartu ir sąmoningumo) lygio, juk, kaip jau minėta anksčiau, 85% apklausoje dalyvavusių respondentų turi aukštąjį (universitetinį arba neuniversitetinį) išsilavinimą.

Taip pat aukštesniu nei 5 vidurkiu išreikštos vertybės yra punctualumas, savigarba, laimė, bendravimas, tarpasmeniniai santykiai ir motyvacija.

Šiek tiek mažesniu vidurkiu (4,53 – 4,99) vertinamos asmeninis gyvenimas (balansas tarp darbo ir asmeninio gyvenimo), išmintis, lojalumas, prisitaikymas (adaptacija prie pokyčių), kompetencijos, pripažinimas, saugumas, pasiekimai.

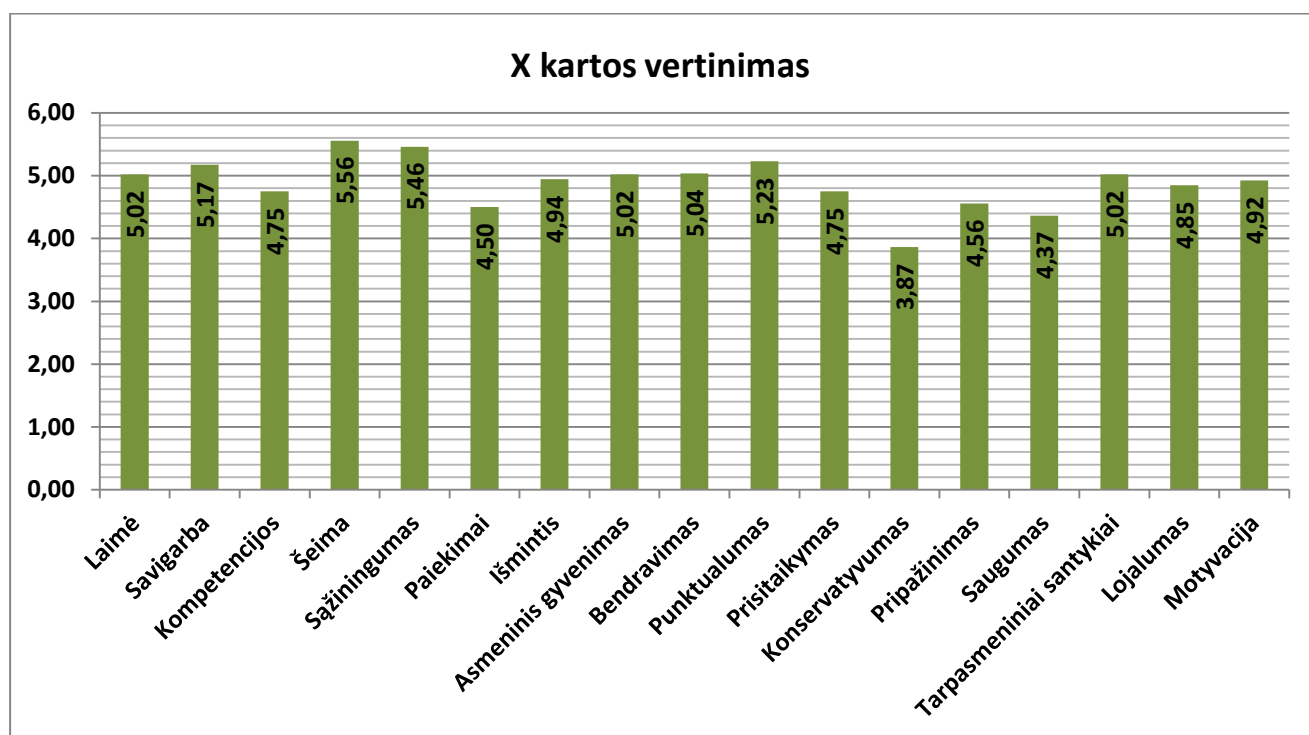
Mažiausiu vidurkiu respondantai įvertino konservatyvumą (3,63). Daugiausia apklausos dalyvių (29%) atsakė „lyg ir sutinku“, tačiau vertinimas „lyg ir nesutinku“ surinko taip pat nemažą kiekį balsų (21,4%). Toks pasiskirstymas rodo, kad vertybė nėra stipriai išreikšta ir ypatingai svarbi.

Norėdami išanalizuoti skirtingų kartų požiūrį į vertybes pirmiausiai turime sužinoti kaip jas vertina kiekviena karta atskirai.

Apskaičiavus X kartos kiekvieno teiginio atsakymų vidurkius ir išanalizavus duomenis grafiškai (žiūrėti 9 paveikslą), matyti, kad X kartos labiausiai išreikšta vertybė yra „šeima“, ją respondentai vertino 5,56 vidurkiu. Svarbu tai, kad 37 iš 52 respondentų ją įvertino kaip svarbiausią vertybę iš viso klausimyno. Pasisakiusieji šeimos svarbumą įvertino aukščiausiu vertinimu, o visi 100% respondentų pasisakė, kad jie pilnai arba iš dalies sutinka su teiginiu jog šeima yra viena svarbiausių vertybių jų gyvenime. Tai greičiausiai įtakoja supratimas, kad šeima yra pagrindinis faktorius ir gyvenimo variklis – nusiteikimas, nuotaika, laimė ir pozityvumas – daugelis vertybių pirmiausiai formuojasi šeimoje, o vėliau pritaikomos tiesioginiame darbe.

Antra vertybė pagal svarbumą X kartos atstovams yra sąžiningumas (5,46). Net 49 iš 52 respondentų pasisakė, kad su šiuo teiginiu labai sutinka ir sutinka. Tokį vertinimą įtakoja X kartos mąstymas, kad jeigu jie bus sąžiningi, tai jiems bus atsidėkota tuo pačiu, taip pat prisideda didelis pasitikėjimas kitais žmonėmis.

Prasčiausiai vertinama vertybė yra konservatyvumas (3,87). Jie mažiausiai mano, kad yra konservatyvūs, tačiau analizuojant vertinimo vidurkį, galima teigti, kad jis viršija nesutikimo su teiginiu ribą ir labiau krypta į „lyg ir sutinku“ pasirinkimo kategoriją.



9 pav. Vertybių svarba X kartos respondentams

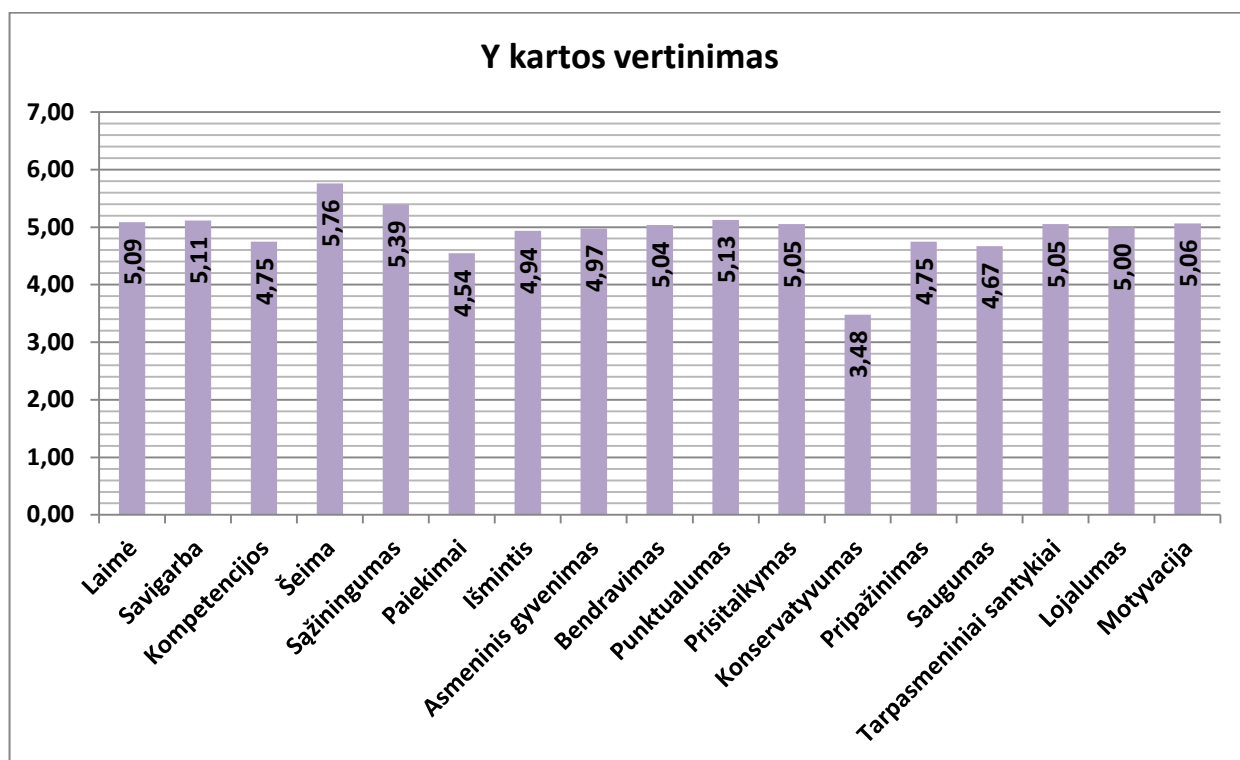
Apskaičiavus Y kartos kiekvieno teiginio atsakymų vidurkius ir išanalizavus duomenis grafiškai (žiūrėti 10 paveikslą), matyti, kad labiausiai išreikšta vertybė yra šeima (5,76). Kaip atsispindi grafike,

ši vertybė yra vienintelė, kuri surinko beveik maksimalų įvertinimų skaičių. Tai parodo, kad Y kartai šeima yra labai svarbi ir ji yra svarbiausia iš analizuojamų vertybių.

Antra pagal svarbumą vertybė yra sąžiningumas. Galima spręsti, kad ši karta savo elgseną grindžia per sąžiningumo kelią. Tai sąsaja su šeimos vertybe, nes kaip minėta darbe anksčiau, kitų vertybių svarba formuojasi būtent iš šios vertybės.

Silpniausiai vertinamas konservatyvumas, nes šios kartos atstovai teigia nesijaučiantys konservatyviais. Žiūrint per šios vertybės vertinimo vidurkį matyti, kad vis dėlto (nors ir labai nežymiai) labiau linkstama prie pritarimo konservatyvumui pusę.

Pasiekimai yra antra nuo galo svarbumo skalėje vertybė Y kartai. Tai parodo, kad jie orientuojasi į ne į asmeninius laimėjimus, o į gerus veiklos rezultatus ir užduočių vykdymą. Pasiekimų vertybė nedaug atsilieka nuo saugumo ir kompetencijų.



10 pav. Vertybių svarba Y kartos respondentams

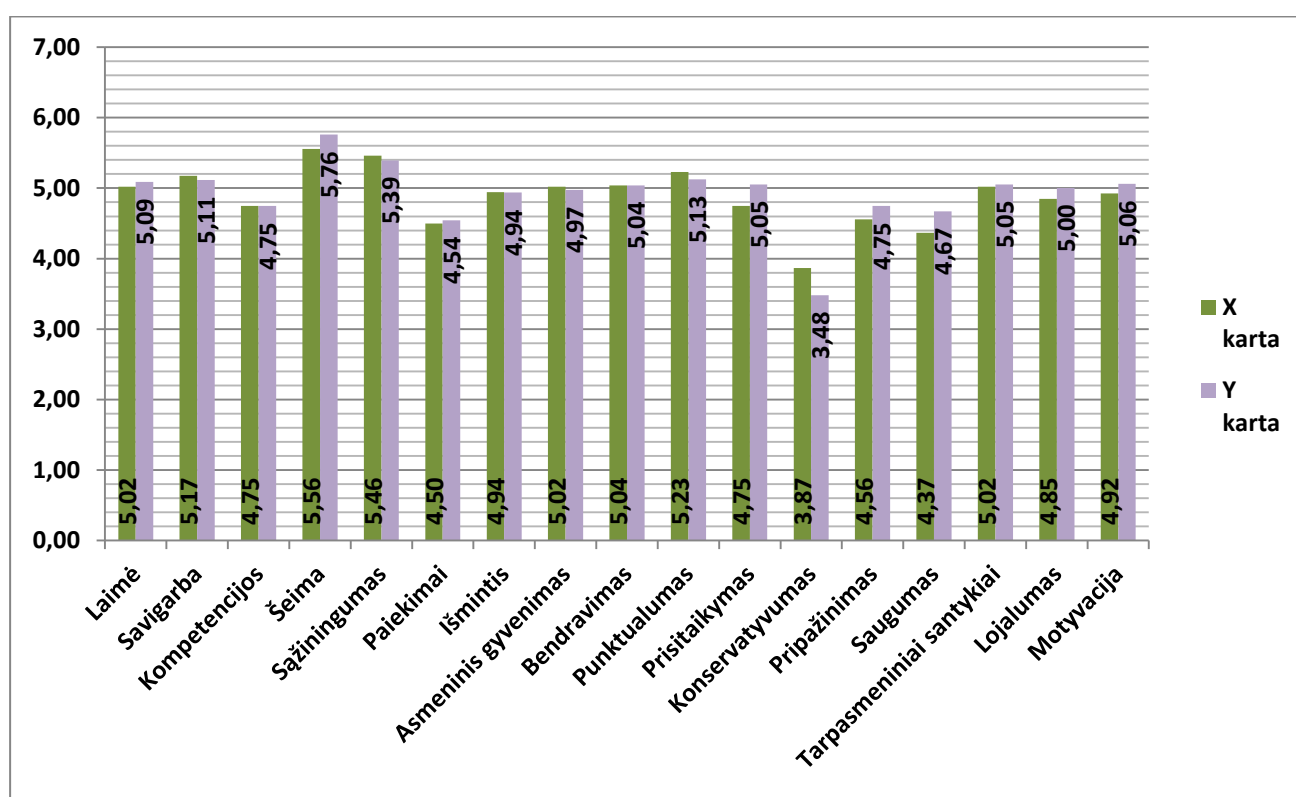
Palyginus X ir Y kartų vertinimus (žiūrėti 11 paveikslą), matome kad abiem atvejais rezultatai panašūs, tačiau tam tikri skirtumai vis dėlto pastebimi. Šiame palyginime matyti, kad svarbiausią abiem kartoms vertybę šeimą labiau vertina Y karta. Tai reiškia, kad visuma vertybių, kuriomis jie vadovaujasi darbe labiau priklauso nuo šeimyninių santykių darnos.

Kitaip nei šeima, sąžiningumas labiau rūpi X kartai. Nors vidurkių skirtumas labai mažas (tik 0,07), tačiau neleidžia suabejoti, kad ši vertybė jiems yra svarbesnė. Darbe tai prideda daugiau pasitikėjimo ir saugumo.

Analizuojant pasiekimus matyti, kad ši vertybė labai panašiai vertinama, tačiau Y kartai ji truputį svarbesnė. Tai parodo, kad jiems svarbu būti pastebėtais ir įvertintais, o tai juos dar labiau motyvuoja ir skatina būti lojaliais organizacijai, kurioje jie dirba.

Konservatyvumas lieka labiausiai neišreikšta vertybe tarp abiejų kartų. Tai vienintelė vertybė, kuri nesiekia 4 balų vidurkio. Tai gali reikšti, kad respondentai nėra labai konservatyvūs. Aiški, bet nestipri kryptis link sutikimo su teiginiu signalizuoja, kad šios kartos moka ir gali priimti ir nestandartinius sprendimus. Remiantis vidurkiu, labiau tikėtina, kad tokius sprendimus daugiau naudoja ir labiau vertina Y kartos atstovai.

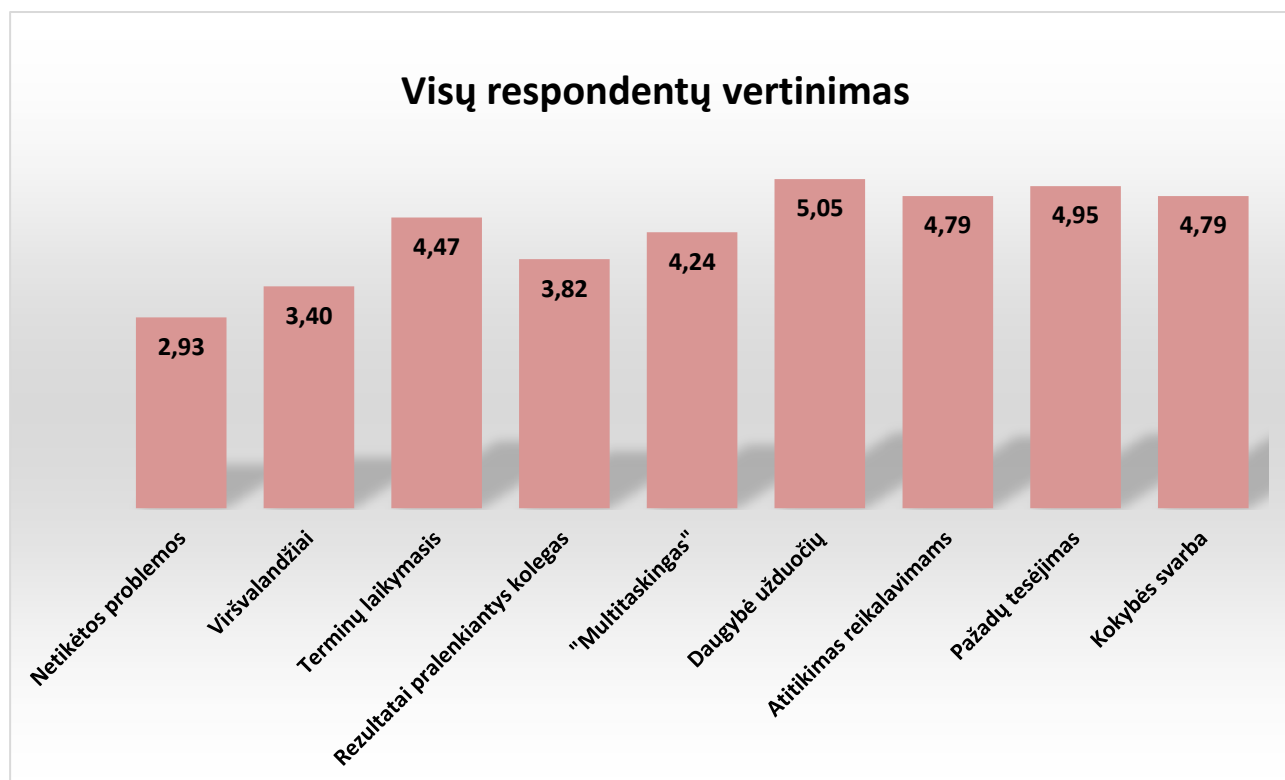
Tai parodo, kad abiejų kartų nuomonė vertinant šią vertybę yra vienoda ir negali lemti skirtingų veiklos rezultatų.



11 pav. Vertybių svarba X ir Y kartos respondentams

4.2. Veiklos rezultatų raiška

Nagrinėjant kaip respondentai vertino teiginius, kurie apima veiklos rezultatus (atspindi laiko, apimties ir kokybės rodiklius), taip pat buvo apskaičiuojami kiekvieno teiginio atsakymų vidurkiai ir duomenys pavaizduojami grafiškai (žiūrėti 12 paveikslą). Rinkdamiesi, kiek teiginys jiems yra aktualus darbe, tyrimo dalyviai žymėjo atsakymų variantus tarp „visiškai nesutinku“ – 1, „nesutinku“ – 2, „lyg ir nesutinku“ – 3, „lyg ir sutinku“ – 4, „sutinku“ – 5, ir „visiškai sutinku“ – 6.



12 pav. Veiklos rezultatus apibrėžiančių rodiklių vertinimas

Aktualiausias respondentams teiginys, su kuriuo pilnai arba iš dalies sutinka daugiausia respondentų (92,4%) yra, jog jų darbo diena yra užimta dėl daugybės kasdieninių užduočių. Šį teiginį respondentai vertino 5,68 vidurkiu, tai galėjo įtakoti jau aptartas aukštas respondentų išsilavinimo (o kartu ir aukštesnių užimamų pareigų, didesnių atsakomybių) lygis.

Analizuojant X kartos veiklos rezultatų vertinimą (žiūrėti 13 paveikslą), galima teigti, kad jiems svarbiausia vertybė yra pažadų tesėjimas. Galima teigti, kad toks šios vertybės išskyrimas iš galimų pasirinkime, rodo, kad X kartos atstovai dažnai laikosi savo duoto žodžio, kas yra labai svarbu darbe, o ypač bendraujant su kolegomis arba klientais. Ši vertybė turi stiprias sąsajas su sąžiningumu.

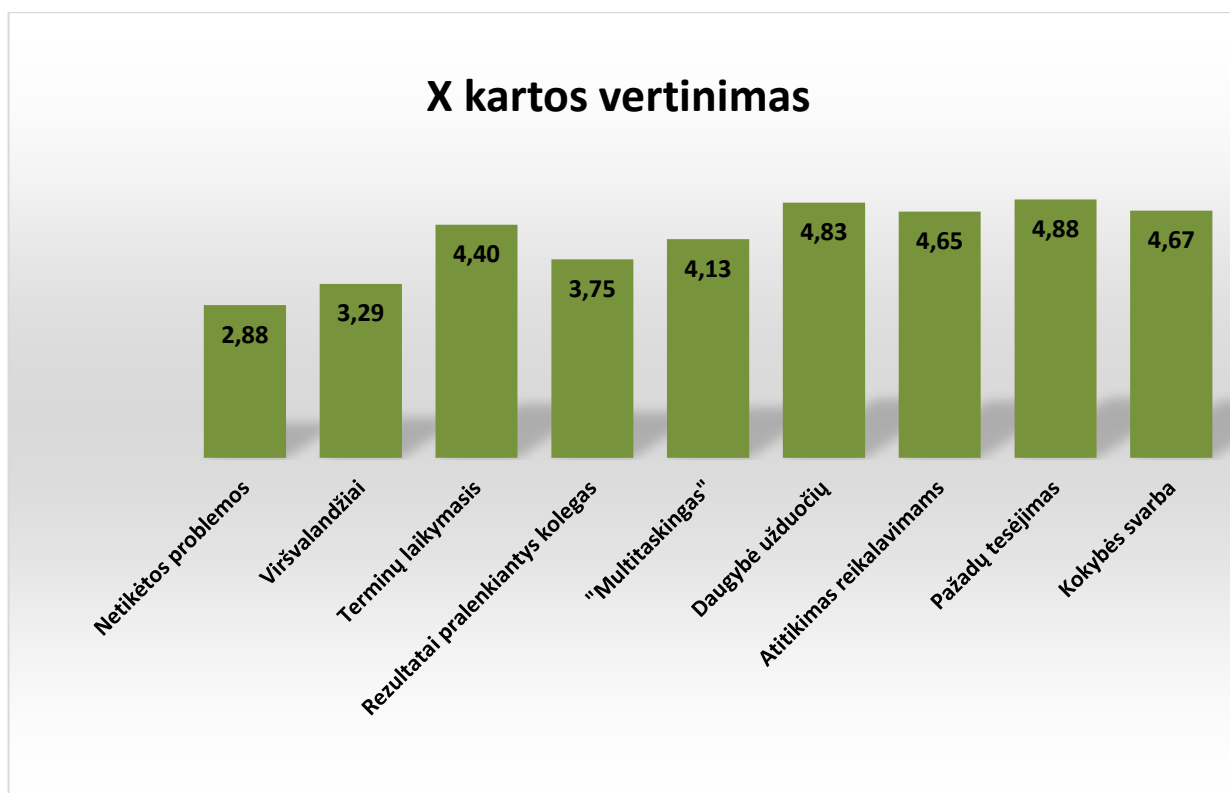
Antras pagal svarbą teiginys yra „atlieku daug užduočių per darbo dieną“. X karta vertina savo darbo dieną kaip visada kupiną daug darbo. Tai rodo, kad jie sugeba susitvarkyti su dideliu darbo krūviu. Taip pat, kad vadovai jais pasitiki ir nebijo patikėti daug užduočių.

X kartos atstovai kartais susiduria su netikėtomis problemomis darbe. Jie tai vertina kaip retesnę reiškinį. Galima daryti išvadą, kad iškilus netikėtai problemai jie gali su ja nesutvarkyti. Reikalinga atkreipti dėmesį, kad ši karta linkusi į konservatyvumą, todėl tai dar labiau apsunkina problemos išsprendimo tikimybę.

Teiginys, kad „norėdamas atlikti man paskirtas užduotis dirbu viršvalandžius“ yra labiau vertinamas, kad sutinka su šiais teiginiais, tačiau X karta puikiai žino, kad nori laisvo laiko po darbo. Jiems gyvenimo/darbo santykis yra svarbus. Galima daryti išvadą, kad X karta stipriausia yra pažadų tesėjime, o silpniausia netikėtų problemų šalinime.

Iš pateikto grafiko matyti, kad teiginys „rezultatai pralenkiantys kolegas“ yra vertinamas kaip labai mažai teigiamas. Tai rodo, kad X kartai tai nėra labai svarbu. Kyla klausimas dėl jų nusiteikimo darbe. Taip pat galima daryti išvadą, kad jie dažniausiai atlieka tas užduotis, kurias nustato vadovai, o jei pavyksta jas atlikti greičiau ne per nustatytą laiką, tuomet jie linkę atsipalaiduoti ir nesivaržyti dėl geresnių rezultatų.

Matome stipriai išreikštas terminų laikymosi, atitikimo reikalavimams ir kokybės vertybes. Šie vertinimai parodo, kad šios vertybės yra svarbios ir turi stiprią įtaką veiklos rezultatams.



13 pav. X kartos veiklos rezultatus apibrėžiančių rodiklių vertinimas

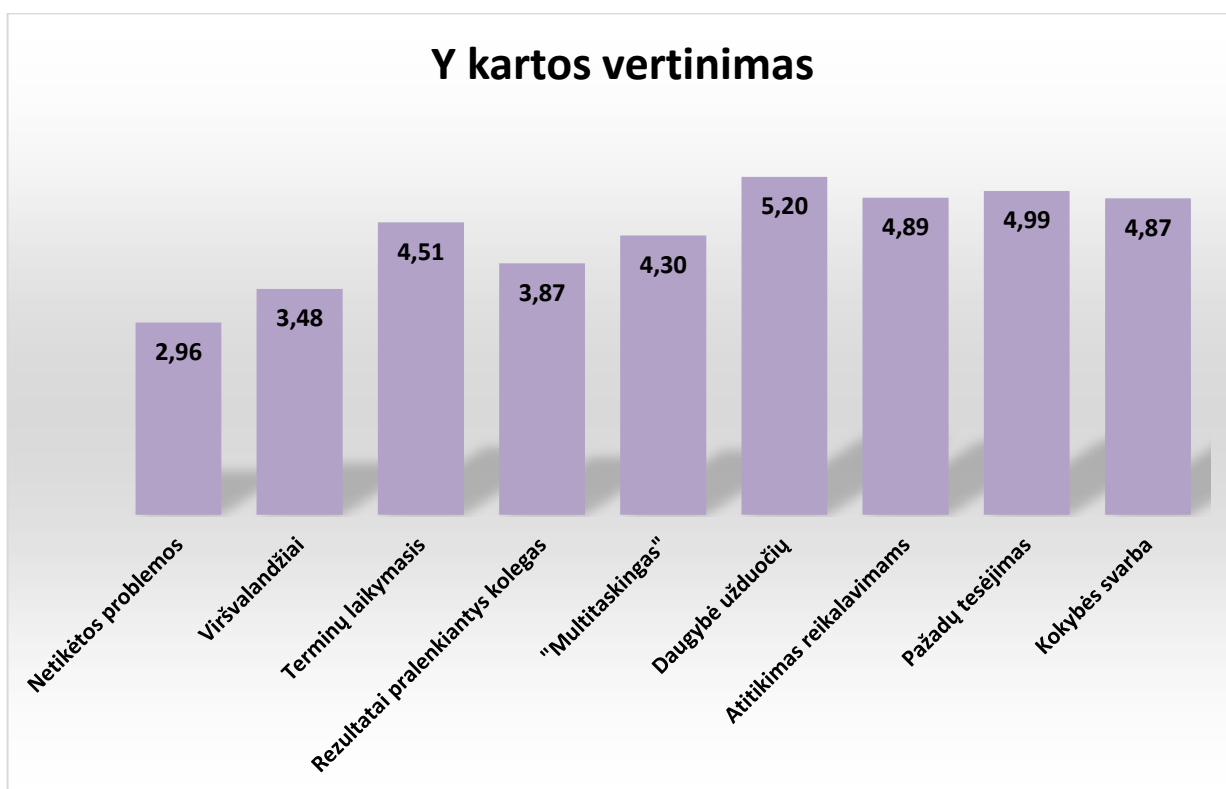
Analizuojant Y kartos vertinimus (žiūrėti 14 paveikslą) pastebima, kad svarbiausias teiginys yra „mano darbo diena yra užimta, nes kasdien turiu atlikti daug užduočių“. Tai parodo, kad šios kartos atstovai jaučia didelį darbo krūvį darbe. Galima daryti išvadą, kad jie sugeba susitvarkyti su dideliu užduočių kiekiu, o tai reiškia, kad šios kartos atstovais galima pasitikėti.

Kitas teiginys sulaukęs didelio sutikimo yra pažadų tesėjimas. Nors ir tenka atlikti daug užduočių, tačiau iš respondentų vertinimų galima spręsti, kad jiems tai netrukdo ištesėti duotus pažadus.

Teiginio „mano elgsena darbe visada atitinka iškeltus reikalavimus“ vertinimo vidurkis (4,89) parodo, kad Y kartos respondentai sutinka, kad jie elgiasi profesionaliai, tinkamai ir atitinka keliamus reikalavimus. Galima spręsti, kad jie gali elgtis netgi geriau, nei iš jų reikalaujama.

Mažiausiai palankiai vertinamas „netikėtų problemų šalinimo darbe“ teiginys. Y kartos respondentai nemano, kad didžiąją laiko dalį darbe praleidžia šalindami įvykusias problemas.

Respondentai didelį dėmesį skiria kokybei. Ši karta užaugo kartu su technologiniu sprogiu, todėl geriau supranta ir įsisąmonina kokybės svarbą ir naudą.



14 pav. Y kartos veiklos rezultatus apibrėžiančių rodiklių vertinimas

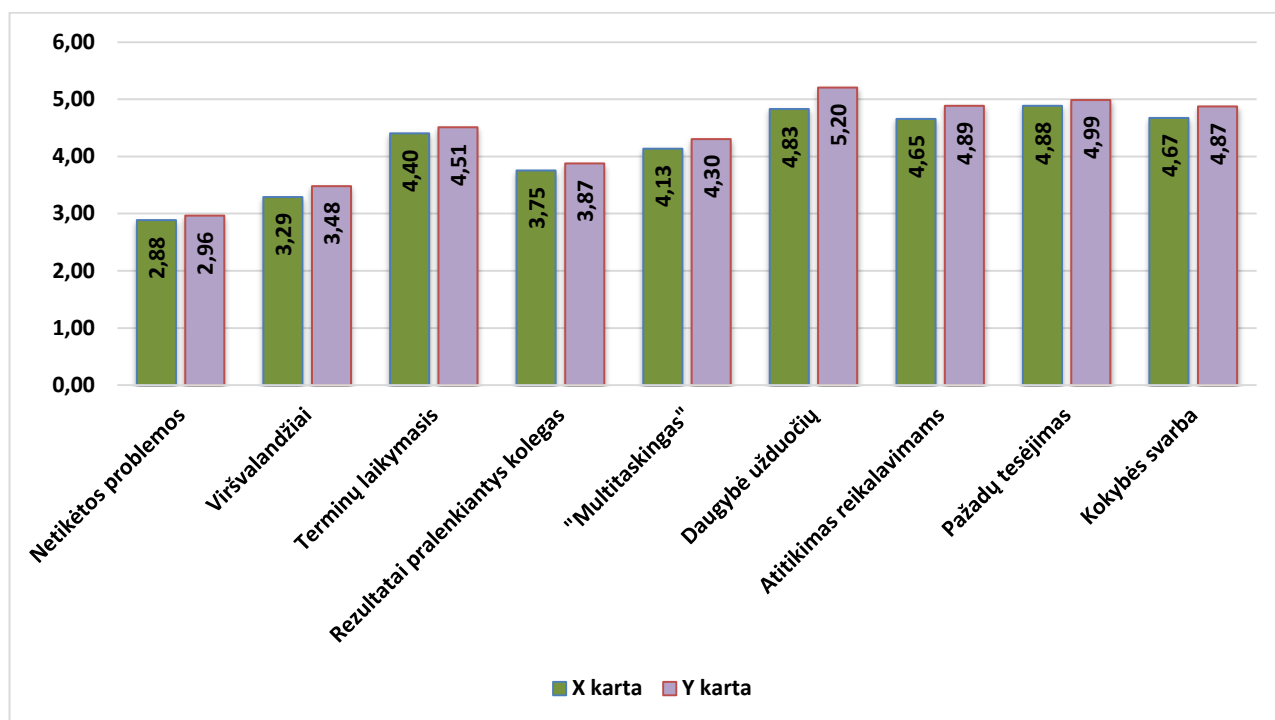
Analizuojant rezultatus (žiūrėti 15 paveikslą) matyti, kad Y karta labiau sutinka su teiginiu „mano darbo diena yra užimta, nes kasdien turiu atlikti daug užduočių“. Tai parodo, kada ši karta

jaučia didesnę krūvį darbo dienos eigoje ir taip įgyja didesnę patirtį bei tobulina kompetencijas. Tarp visų paveikslė esančių teiginių šis skirtumas tarp kartų yra didžiausias, todėl galima daryti išvadą, kad Y karta yra darbštesnė, nes atlieka daugiau užduočių.

Kitų teiginių vertinimai yra panašūs: X kartos pažadų tesėjimo vertinimo vidurkis (4,88) yra artimas Y kartos vertinimui (4,99) arba teiginio „savo darbus visada įvykdau per nustatytus terminus“.

Mažiausiai teigiamų vertinimų sulaukė teiginys „didžiąją savo dienos dalį praleidžiu gesindamas netikėtai užsidegusius gaisrus“. X kartos atstovai teigia, kad skirtumas labai nežymus, tačiau jie labiau linkę teigti, kad nesutinka su šiuo teiginiu, nei Y kartos atstovai.

Kitas vertinimo elementas sulaukęs neuztikrintų atsakymų yra viršvalandžiai. X kartos atstovai viršvalandžius vertina 3,29 balo vidurkius, o Y karta 3,48 balo. Kaip teorijoje nagrinėta, viršvalandžiai labiau rūpi Y kartai, kurie linkę užduotis padaryti iki galo, nors tai reikalauja dirbti viršvalandžius.



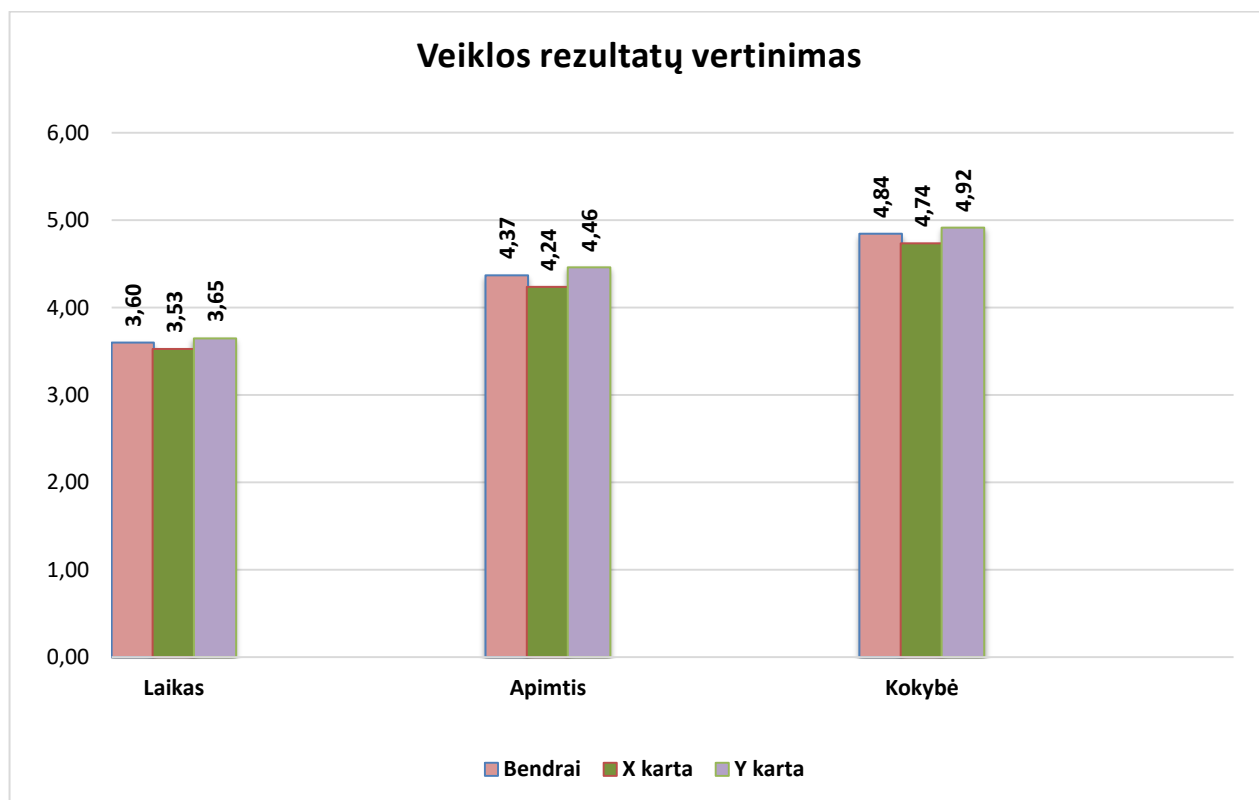
15 pav. X ir Y kartos veiklos rezultatus apibrėžiančių rodiklių vertinimas

Analizuojant veiklos rezultatų vertinimą (žiūrėti 16 paveikslą) matyti, kad laiką geriau vertina Y karta (3,65) nei X karta (3,53). Tai parodo, kad Y karta geriau susidoroja su problemų šalinimu, daugiau dirba, (jei poreikis yra ir viršvalandžius) ir dažniausiai nustatytas užduotis įvykdo per nustatytus terminus.

Apimtis vėlgi geriau vertinama Y kartos. Šie darbuotojai dažnai yra motyvuojami už pasiektus tikslus, todėl atlikti daugiau užduočių nei jiems priklauso per darbo dieną, jiems nesukelia didelių nepatogumų. X kartos atstovai šį rodiklį suvertino prasčiau, nes jiems svarbu atlikti visus dienos

darbus per darbo dieną, bet nedirbti viršvalandžių, kad pasiekti aukštesnių rezultatų. Y karta gali ilgiau dirbti, nes jie nori geresnių veiklos rezultatų ir yra orientuoti į tikslo siekimą ir įvykdymą.

Analizuojant kokybės rodiklį pastebima, kad bendras abiejų kartų vidurkis (4,84) yra aukštas, todėl galima teigti, kad abi kartos teikia didelę kokybę. Šį rodiklį labiau vertina Y karta (4,92) nei X karta (4,74), tai leidžia manyti, kad jaunesnioji karta labiau linkusi dirbti kokybiškai ir teikia didesnę dėmesį į kokybinį rodiklį.



16 pav. X ir Y kartos veiklos rezultatus apibrėžiančių rodiklių vertinimas

4.3. Sąsajos tarp vertybių ir veiklos rezultato

Šioje dalyje siekiama nustatyti sąsajas tarp vertybių ir veiklos rezultatų. Svarbu yra suprasti kokioje situacijoje geriau elgiasi X kartos atstovai, o kokioje Y karta, tai padės organizacijoms nustatyti kriterijus renkantis darbuotojus.

16 lentelė. Sąsajos tarp vertybių ir rezultatų

Teiginys	Rezultatas	Elgsena
Didžiąją savo darbo dienos dalį praleidžiu gesindamas netikėtai „užsidegusius gaisrus“	X kartos atstovai rečiau darbe susiduria su netikėtomis problemomis nei Y kartos atstovai	Rizika, kad X kartos atstovai gali užstrigti „gaisrų gesinime“, jiems trūksta didesnės patirties.

Norėdamas atlikti man paskirtas užduotis, dirbu viršvalandžius	Y kartos atstovai turi daugiau užduočių, kurioms atlikti reikalingi viršvalandžiai	Y karta geba atlikti kelis darbus vienu metu, jie drąsiai daug dirba, kol pasiekia tikslą.
Savo darbus visada įvykdau per nustatytus terminus	X kartos atstovai šiek tiek dažniau yra linkę nesilaikyti nurodytų terminų.	Rizika, kad X karta gali nespėti įvykdyti užduočių per nustatytus terminus
Man sekasi dirbti kelis darbus vienu metu	Y kartos atstovai geriau prisitaikę prie didesnių darbo krūvių	Y karta dirba efektyviau
Mano darbo diena yra užimta, nes kasdien turiu atlikti daug užduočių	Y kartos atstovai jaučiasi labiau užimti darbo dienos eigoje	Rizika, kad gali greičiau pavargti
Darbo dienos metu įvykdau daugiau darbų nei mano kolegos	Skirtumas tarp kartų nedidelis Y kartos atstovas su šia užduotimis susitvarkytų geriau	Y karta dirba apšukriau ir našiau
Mano elgsena darbe visada atitinka išskeltus reikalavimus	X karta mažiau save vertina kaip geriausios elgsenos pavyzdį. Y karta yra veržlesnė, labiau vertinanti individualias pergales bei pasiekimus	Y karta veržlesnė, jie didesni individualistai
Savo darbe visada įvykdau duotus pažadus (klientams, kolegoms, partneriams ir t.t.)	Y karta yra labiau orientuota į visišką pažadų vykdymą	Tęsi duotus pažadus
Man svarbiau mano atliekamo darbo kokybė, nei mano darbo greitis	X karta linkusi dirbti greitai, o Y kokybiškai	X karta gali susikoncentruoti ir užduotį atlikti greitai. Y karta koncentruojasi į kokybę.
Laimė yra viena svarbiausių vertybių mano gyvenime	Y kartos atstovai yra laimingesni	Y karta darbo vietoje laimingesnė
Savigarba yra viena svarbiausių vertybių mano gyvenime	X kartai savigarba yra svarbesnė vertybė nei Y kartai	X karta elgsis taip, kad nenukentėtų jų įvaizdis susikurtas apie save
Kompetencijos yra viena svarbiausių vertybių mano gyvenime	X kartai kompetencijos yra svarbesnė vertybė nei Y kartai	X karta darbo vietoje elgsis profesionaliau žinių ir įgūdžių lygmenyse
Šeima yra viena svarbiausių vertybių mano gyvenime	X ir Y kartoms šeima yra viena svarbiausių vertybių jų gyvenime	Abi kartos akcentuoja visą požiūrį į darbą per šeimos prizmę
Sąžiningumas yra viena svarbiausių vertybių mano gyvenime	Būti sąžiningais svarbiau X kartai	X karta elgiasi sąžiningiau
Pasiekimai yra viena svarbiausių vertybių mano gyvenime	X kartai pasiekimai svarbiau nei Y kartai	X karta elgsis taip, kad galėtų didžiuotis savo pasiekimais
Išmintis yra viena svarbiausių vertybių mano gyvenime	X kartai išmintis svarbiau nei Y kartai	X karta gali pabrėžti savo išmintingumo lygį arba juo akivaizdžiai pasididžiuoti
Aš siekiu išlaikyti balansą tarp darbo ir asmeninio gyvenimo	Abiems kartoms aktualu išlaikyti balansą vienodai	Abi kartos stengiasi atiduoti save darbui tiek, kad nenukentėtų asmeninis gyvenimas
Man patinka bendravimas darbe tiesiogiai su žmonėmis	Y karta labiau linkusi į bendravimą	Y karta greičiau įsitraukia į bendravimą ir jį vertina labiau
Esu linkęs atlikti darbus laiku	X karta labiau linkusi atlikti darbus laiku	X karta darbe elgiasi taip, kad spėtų visus darbus atlikti laiku
Savo darbe greitai adaptuojuosi prie pokyčių	Y karta sugeba greičiau prisitaikyti prie pokyčių	Y karta pokyčių metu elgiasi profesionaliau, greičiau adaptuojasi
Savo darbe visada priimu konservatyvius sprendimus	Y kartos atstovai dažniau ieško alternatyvių sprendimų	Y karta savo elgsena gali nustebinti, surasdami naujų alternatyvų sprendimų

		priėmime
Man svarbu savo darbe pelnyti pripažinimą	Y kartai pripažinimas yra viena svarbiausių vertybių	Y karta darbo vietoje daugiau remiasi savimi, todėl jų elgsena prašo būti pripažintais
Savo darbe aš jaučiuosi saugus	Y kartos atstovai jaučiasi saugesni savo darbuose	Y karta elgiasi universaliau, moka greitai prisitaikyti, todėl jaučiasi saugesni ir labiau užtikrintais
Man svarbūs tarpasmeniniai santykiai	X ir Y kartoms tarpasmeniniai santykiai svarbūs vienodai	Abi kartos elgiasi vienodai, kad augintų tarpasmeninius santykius
Esu lojalus organizacijai, kurioje dirbu	Y karta yra lojalesnė	Iš Y kartos elgsenos išplaukia ambasadoriavimas ir įsitraukimas į papildomas veiklas organizacijoje
Motyvacija tiesiogiai įtakoja mano darbo rezultatus	Y karta yra labiau motyvuota	Y kartos elgsena darbo vietoje yra priimtinesnė, kai jie jaučiasi motyvuojami

Apibendrinus, galima teigti, kad Y kartos vertybių ir rezultatų sąsajos yra geriau tinkančios darbo vietai. Ši karta gali atlikti daugiau užduočių per tą patį laiką, o kokybė gali nuo to nenukentėti. Reikia įvertinti tai, kad ši karta yra labiau pasaulietiška, todėl jie vertina, kai yra pripažįstami ir įvertinami už atliktus darbus. Tai lemia jų noras būti labiau individualiais ir lojaliais.

X karta pasižymi gebėjimu susikoncentruoti ir atlikti užduotis greičiau, nei nustatytas terminas. Jie yra atsakingesni ir dirba labiau sąžiningai. Jiems labai svarbu, ką apie juos galvoja kolegos, todėl stengiasi elgtis taip, kad tvyrotų pasitikėjimo ir bičiulystės jausmas. Tai komandinio tipo darbuotojai, kurie linkę dalytis pasiekimais kartu. Mėgsta švęsti pergalės. Kaip ir Y karta, skiria didelį dėmesį asmeniniam gyvenimui, todėl deda pastangas suspėti visus darbus atlikti iki nustatytų terminų.

Siekiant nustatyti sąsajas tarp vertybių ir veiklos rezultatų taip pat buvo skaičiuojami koreliacijos koeficientai, analizuojamas ryšys tarp X ir Y kartų vertybių bei teiginių, apimančių veiklos rezultatus, vertinimų.

Koreliacijos koeficientai buvo skaičiuojami MS Excel skaičiuoklės pagalba, naudojant „CORREL“ funkciją. Kiekvieno teiginio vertinimai (atsakymai nuo 1 iki 6) buvo suskaidyti į X ir Y kartų vertinimus ir, gavus du duomenų masyvus po šešias reikšmes, buvo skaičiuojamas koreliacijos koeficientas. Gautas koeficientas parodė, kokio stiprumo ryšys sieja X ir Y kartos konkretaus teiginio vertinimus. Nors koreliacijos koeficientas parodo, kad kintamieji yra statistiškai susiję, tačiau žinome, kad vienas kintamasis nebūtinai veikia kitą, gali būti, kad abu kintamieji yra veikiami trečio kintamojo. Todėl gauti skirtingų kartų vertybių koreliacijos koeficientai lyginami su skirtingų kartų veiklos rezultatų koreliacijų koeficientais, taip siekiama išsiaiškinti, ar skirtingos kartos vertindamos konkrečias vertybes panašiai vertina ir veiklos rezultatų rodiklius.

Skaičiuojant veiklos rezultatų koreliacijos koeficientus, buvo vertinami teiginių, kurie apima šiuos rodiklius, koreliacijos koeficientų vidurkiai (žiūrėti 17 lentelę).

17 lentelė. Veiklos rezultatų koreliacijos koeficientai

Laikas	1. Didžiąją savo darbo dienos dalį praleidžiu gesindamas netikėtai „užsidedusius gaisrus“. 2. Norėdamas atlikti man paskirtas užduotis, dirbu viršvalandžius. 3. Savo darbus visada įvykdau per nustatytus terminus.	0.84512673	Stiprus ryšys
Apimtis	4. Darbo dienos metu įvykdau daugiau darbų nei mano kolegos. 5. Man sekasi dirbti kelis darbus vienu metu. 6. Mano darbo diena yra užimta, nes kasdien turiu atlikti daug užduočių.	0.90475877	Labai stiprus ryšys
Kokybė	7. Mano elgsena darbe visada atitinka išskeltus reikalavimus. 8. Savo darbe visada įvykdau duotus pažadus (klientams, kolegoms, partneriams ir t.t.). 9. Man svarbiau mano atliekamo darbo kokybė, nei mano darbo greitis.	0.89446187	Stiprus ryšys

„Laiko“ ir „kokybės“ rodiklių koreliacijos koeficientai patenka į „stipraus ryšio“ intervalą (nuo 0,7 iki 0,9), tai rodo, kad skirtingų kartų veiklos rezultatų vertinimus sieja stiprus ryšys. Tuo tarpu „apimties“ rodiklis patenka į „labai stipraus ryšio“ (nuo 0.9 iki 1) intervalą.

Skirtingų kartų vertybių vertinimo koreliacijos koeficientai taip pat patenka į tuos pačius „labai stipraus ryšio“ ir „stipraus ryšio“ intervalus (žiūrėti 18 lentelę).

18 lentelė. Vertybių koreliacijos koeficientai

Laimė	0.98367274	Labai stiprus ryšys	Apimtis
Savigarba	0.99429224	Labai stiprus ryšys	
Kompetencijos	0.97700889	Labai stiprus ryšys	
Šeima	0.99891081	Labai stiprus ryšys	
Sąžiningumas	0.99215016	Labai stiprus ryšys	
Pasiekimai	0.94049203	Labai stiprus ryšys	
Išmintis	0.98416675	Labai stiprus ryšys	
Asmeninis gyvenimas (balansas tarp darbo ir asmeninio gyvenimo)	0.99628159	Labai stiprus ryšys	
Bendravimas	0.97672899	Labai stiprus ryšys	
Punktualumas	0.9772679	Labai stiprus ryšys	
Prisitaikymas (greita adaptuojosi prie pokyčių)	0.93852368	Labai stiprus ryšys	
Pripažinimas	0.92978934	Labai stiprus ryšys	
Tarpasmeniniai santykiai	0.93834815	Labai stiprus ryšys	
Motyvacija	0.98830051	Labai stiprus ryšys	Laikas Kokybė
Konservatyvumas	0.71036866	Stiprus ryšys	
Saugumas	0.79053438	Stiprus ryšys	
Lojalumas	0.85110722	Stiprus ryšys	

Atlikus koreliacijos koeficientų analizę galima daryti išvadą, kad yra stiprus arba labai stiprus ryšys tarp skirtingų kartų vertybių ir veiklos rezultatų vertinimo. Kaip jau buvo aptarta, vienas kintamasis nebūtinai veikia kitą, gali būti, kad abu kintamieji yra veikiami trečio kintamojo, todėl gali

būti, kad labai stiprią įtaką skirtingų kartų panašiams vertinimams turėjo tokie faktoriai kaip panašus respondentų išsilavinimo lygis, ta pati (net 74% Lietuvos kapitalo) respondentų darbovietės kapitalo šalis ar tai, jog net 73% respondentų dirba tame pačiame sektoriuje (privačiame).

Apibendrinus galima teigti, kad šeima turi stipriausią ryšį tarp skirtingų kartų vertybių ir veiklos rezultatų vertinimo. Stipriausius ryšius turi asmeninis gyvenimas (balansas tarp darbo ir asmeninio gyvenimo) ir sąžiningumas.

Stiprų ryšį tarp skirtingų kartų vertybių ir veiklos rezultatų vertinimo turi konservatyvumas.

IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS

1. Nustatyta, kad X kartai priskiriami žmonės gimę 1961 – 1981 m. Būdingiausios vertybės jiems yra:

- Atsakomybė;
- Savigarba;
- Išmintis;
- Kompetencijos;
- Saugumas;
- Darbo/gyvenimo balansas.

Y kartai priskiriami žmonės gimę 1982 – 2003 m. Būdingiausios vertybės jiems yra:

- Lojalumas;
- Lankstumas;
- Motyvacija;
- Laimė.

Abi kartos pačia svarbiausia vertybe įvardino šeimą. Galima teigti, kad tai pamatinė vertybė, nuo kurios žmonės atsispiria ir formuoja likusias vertybes.

2. Išsiaiškinta, kad X kartos atstovai darbo vietoje sukuria tokius rezultatus:

- Savo elgsena sukuria atvirumo ir pasitikėjimo atmosferą yra sąžiningi;
- Atlieka pavestus darbus laiku, kreipia dėmesį į terminus;
- Turi daug patirties, įgūdžių ir žinių pavestiems darbams atlikti;
- Gerbia save ir aplinkinius, jautrūs išoriniam požiūriui į save pačius;
- Rizika, kad gali užstrigti gesindami netikėtai „užsidegusius gaisrus“.

Išsiaiškinta, kad Y kartos atstovai darbo vietoje sukuria tokius rezultatus:

- Gerai susitvarko su dideliu darbo krūviu, geba dirbti kelis darbus vienu metu;
- Nori ambicingų tikslų, įsitraukia į papildomas organizacijų veiklas;
- Vykdo jiems iškeltus tikslus, nes yra stipriai orientuoti į užduočių atlikimą, ypatingai, kai tikslai yra ambicingi. Tai skatina juos būti lojalesniais ir labiau motyvuotais;
- Dažnai kuria pridėtinę vertę organizacijoms, nes jaučiasi laimingais;
- Pokyčių metu elgiasi profesionaliau, greičiau adaptuojasi prie naujovių.

3. Išsiaiškinta, kad X ir Y kartos turi skirtumų darbo vietoje kalbant apie:

- Laiko rodiklį. Geriau tinka X kartai, kuri pasižymi tuo, kad nori atlikti visus darbus per pilną darbo dieną, nepasiliekant jų kitam kartui. X karta orientuota į didesnę dienos darbo krūvį, nes jiems svarbu ilgesnis laisvas laikas po darbo ir buvimas su šeima;
- Y karta yra geriau įvaldžiusi išmaniąsias technologijas, todėl tam tikrus darbus jie nudirba nebūdami darbo vietoje, todėl daug streso nejaučia, jeigu kažko nespėja atlikti per darbo valandas;
- Vertinant apimties rodiklį matosi, kad X karta dalinai orientuota į didelį kiekybinį rezultatą arba pelningumą, tai gali lemti jų finansinis stabilumas gyvenime ir per jį sukauptos santaupos;
- Y kartai pasiekti rezultatai yra viena svarbiausių pozicijų, parodančių jų vertę. Ši karta save matuoja ne tik per kiekybinį rezultatą, tačiau ir per kokybinį.
- Analizuojant kokybės rodiklį nustatyta, kad X karta jį vertina prasčiau. Tai sąlygoja jų požiūris į organizaciją kaip į maitintoją – reikia kiek, o ne kaip;
- Y karta puikiai sugeba dirbti kokybiškai ir tuo pačiu greitai, taip kurdama didesnę pridėtinę vertę organizacijoms.

4. Nustačius skirtingų kartų vertybių sąsajas su veiklos rezultatais, galima teigti, kad X karta:

- Geriau susikoncentruoja;
- Vertina savigarbą,
- Darbo vietoje elgiasi profesionaliau žinių ir įgūdžių lygmenyse nei Y karta;
- Elgiasi sąžiningiau bei taip, kad galėtų didžiuotis savo pasiekimais.

Y karta:

- geba atlikti kelis darbus vienu metu;
- Daug dirba, kol pasiekia tikslą,
- Dirba efektyviau ir našiau;
- Veržlesni ir didesni individualistai,
- Koncentruojasi į kokybę;
- Tęsi duotus pažadus;
- Greičiau prisitaiko prie pokyčių.

Atlikus koreliacijos koeficientų analizę galima daryti išvadą, kad yra stiprus arba labai stiprus ryšys tarp skirtingų kartų vertybių ir veiklos rezultatų vertinimo. Tai rodo, kad skirtingų kartų vertybės glaudžiai siejasi su veiklos rezultatais.

5. Paslaugų sektoriaus organizacijoms rekomenduojama kalbintis Y kartos atstovus, nes jie labiau orientuoti į tikslų vykdymą ir į kokybinius rodiklius. Jų geras darbo greitis ir gebėjimas atlikti keletą darbų vienu metu. Jie yra sąžiningi ir motyvuoti, nebijo iššūkių, o kad juos įveiktų dirba ir viršvalandžius. Gamybos ir pramonės sektoriaus organizacijom rekomenduojama ieškoti X kartos atstovų dėl jų sugebėjimo greitai susikonsultuoti užduotims atlikti. Jie sąžiningi, todėl veiklos procesų metu, pasitaikys mažai nepageidautinų situacijų. Jie vertina laiką, todėl visus darbus stengiasi atlikti per nustatytus terminus. Turi aiškią atskirtį darbo/asmeninis gyvenimas, todėl skirdami laiko sau, vėliau turi savybę išlaikyti aukštą darbo lygį ilgą laiką.

LITERATŪRA

1. Bilsky, W., & Schwartz, S. H. (1994). Values and personality. *European journal of personality*, 8(3), 163-181.
2. Bourdieu, P. (1993). *Sociology in question* (Vol. 18). Sage.
3. Chan, D. S. H. (2005). *Relationship between generation-responsive leadership behaviors and job satisfaction of generations X and Y professionals* (Doctoral dissertation, University of Phoenix).
4. Chester, E. (2002). *Employing Generation Why: Understanding, managing, and motivating your new workforce*. Tucker House Books.
5. Codrington, G. (2011). Detailed introduction to generational theory in Asia. *Tomorrow Today*, 1-22.
6. Codrington, G. (2011). Detailed introduction to generational theory in Asia. *Tomorrow Today*, 1-22.
7. Dapkus, M. (2007). Es šalių finansinio konkurencingumo vertinimas. Valstybės skolos valdymo aspektas. *Economics & Management*, 713-720
8. Deal, J. J. (2007). *Retiring the generation gap: How employees young and old can find common ground* (Vol. 35). John Wiley & Sons.
9. Flagler, W., Thompson, T. (2014). 21st Century Skills: Bridging the Four Generations in Today's Workforce.
10. Glass, A. (2007). Understanding generational differences for competitive success. *Industrial and commercial training*, 39(2), 98-103.
11. Hassan, A. (2007). Human resource development and organizational values. *Journal of European Industrial Training*, 31(6), 435-448.
12. Herzberg, Frederick I. (January/February 1968) "One More Time: How Do You Motivate Employees," *Harvard Business Review*, vol. 46, p 53 -62.
13. Howe, N., Strauss, W. (1992). *Generations: The History of America's Future, 1584 to 2069*. Perennial: an Imprint of Harper Collins Publishers.
14. Jayson, S. (2006). The millennials come of age. *USA today*, (June 29).
15. Labanauskas, L. I. U. T. A. U. R. A. S. (2008). Profesinės karjeros ir migracijos sąryšis: kartos studija. *Filosofija. Sociologija*, 19(2), 64-75.
16. Lyons, S., Higgins, C., and Duxbury, L. (2010), 'Work values: development of a new three-dimensional structure based on confirmatory smallest space analysis, *Journal of Organizational Behaviour* 31(7), 969-1002
17. Mannheim, K. (1970). The problem of generations. *Psychoanalytic review*, 57(3), 378.

18. McCrindle, M. (2014). *The ABC of XYZ. Understanding the Global Generations*. McCrindle Research Pty Ltd, Australia.
19. McIntosh-Elkins, J., McRitchie, K., & Scoones, M. (2007, October). From the silent generation to generation x, y and z: strategies for managing the generation mix. In *Proceedings of the 35th annual ACM SIGUCCS fall conference* (pp. 240-246). ACM.
20. Mensik, J. S. (2007). A view on generational differences from a Generation X leader. *Journal of Nursing Administration*, 37(11), 483-484.
21. Monkevičienė, Z., & Liugailaitė-Radzvickienė, L. (2009). Organizacijos strategijos ir vertybių sąsaja. *Ekonomika ir vadyba*, 14, 315-322.
22. Montana, P. J., & Petit, F. (2008). Motivating Generation X and Y on the job and preparing Z. *Global Journal of Business Research*, 2(2), 139-148.
23. Narijauskaitė, I., & Stonytė, M. (2011). Kartų skirtumai darbo rinkoje: požiūris į darbą. *Tiltas į ateitį*.
24. Needleman, S. E. 2008. April 29. The latest office perk: Getting paid to volunteer. *Wall Street Journal*, pp. 25-26. Retrieved December 2, 2008, from <http://www.onlinenews.com>
25. O'Reilly III, C. A., Chatman, J., Caldwell, D. F. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organizational fit // *Academy of Management Journal*. No. 34 (3).
26. Pečiuliauskienė, P., Valantinaitė, I., & Malonaitienė, V. (2013). Z karta: kūrybingumas ir integracija. *Vilnius: Edukologija*.
27. Pilcher, J. (1994). Mannheim's sociology of generations: an undervalued legacy. *British Journal of Sociology*, 481-495.
28. Queiri, A., Dwaikat, N., & Yelwa, H. (2016). Generation Y's Work Values and Fit Assessment: A Study in Malaysian Context.
29. Schein, E. (1992). *Organizational culture and leadership*. – San Francisco: Jossey-Bass.
30. Schwartz, S. H. (1992). Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries. *Advances in experimental social psychology*, 25, 1-65.
31. Schwartz, S. H. (2003). A proposal for measuring value orientations across nations. *Questionnaire Package of the European Social Survey*, 259-290.
32. Schwartz, S. H. (2012). An overview of the Schwartz theory of basic values. *Online readings in Psychology and Culture*, 2(1), 11.
33. Schwartz, S. H., & Sagiv, L. (1995). Identifying culture-specifics in the content and structure of values. *Journal of cross-cultural psychology*, 26(1), 92-116.
34. Scott, E. D. (2002). Organizational moral values. *Business Ethics Quarterly*, 12(1), 33-55.

35. Sillerud, H. (2012). *Generational differences in employee work values: An explorative study in a Norwegian work context* (Master's thesis).
36. Stanišauskienė, V. (2015). Karjeros sprendimus lemiančių veiksnių dinamika kartų kaitos kontekste. *Tiltai*, 71(2), 1-20.
37. Strauss, W. (2005). Talking about their generations. *School Administrator*, 62(8), 10.
38. Tolbize, A. (2008). Generational differences in the workplace. *Research and training center on community living*, 19, 1-13.
39. Twenge, J. M., Campbell, S. M., Hoffman, B. J., & Lance, C. E. (2010). Generational differences in work values: Leisure and extrinsic values increasing, social and intrinsic values decreasing. *Journal of management*, 36(5), 1117-1142.
40. Verplanken, B., Holland, R. W. (2002). Motivated decision making: Effects of activation and self-centrality of values on choices and behavior // *Journal of Personality and Social Psychology*. No. 82.
41. Vveinhardt, J. (2007). Vertybinė individo, organizacijos ir visuomenės triada: kongruencijos paieškos organizacijoje // *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*. Nr. 2 (9).
42. Палфри, Д., Гассер, У. (2011). Дети цифровой эры. Москва: Эксмо.

1 PRIEDAS. TYRIMO ANKETA

SKIRTINGŲ KARTŲ VERTYBIŲ SAŠAJOS SU INDIVIDUALIAIS REZULTATAIS Klausimynas

Įvairūs autoriai yra parašę daug mokslinių darbų apie žmonių kartas ir jų vertybes. Vieni teigia, kad savo vertybių turiniu, įvyksta kartų pasikartojimas į ankstesnę, kas 80 metų. Kiti traktuoja kaip visiškai skirtingas ir mažai panašias į viena kitą. Šiuo metu daugiausia dalyvių darbo rinkoje sudaro X ir Y kartos atstovai, turintys skirtingas vertybes.

Lentelėje pateikiami teiginiai, juos prašoma įvertinti – pagal tai bus išgrynintos pagrindinės kartų vertybės, kurios darbe bus susietos su kiekvienos kartos individualiais rezultatais. Šios vertybės leis išskirti pagrindinius veiksnius, darančius didžiausią įtaką individualiam rezultatui.

Labai svarbu, kad nuoširdžiai pažymėtumėte VISUS klausimyno teiginius.

Klausimyne nėra *teisingų* arba *neteisingų* atsakymų. Tiesiog svarbu, kad Jūs pareikštumėte SAVO nuomonę. Anketos rezultatai bus pateikiami tik apibendrintai. Jei susikaupsite ir niekas netrukdytų, tai anketą užpildysite per 10 min.

Atsakymų kategorijų paaiškinimas

Visiškai nesutinku	Nesutinku	Daugiau nesutinku nei sutinku	Daugiau sutinku nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
1	2	3	4	5	6

Atsakymų žymėjimo pavyzdys

Visiškai nesutinku	Nesutinku	Daugiau nesutinku nei sutinku	Daugiau sutinku nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
1	2	3	4	5	6

Teiginiai		Visiškai nesutinku	Nesutinku	Lyg ir nesutinku	Lyg ir sutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
		1	2	3	4	5	6
1.	Didžiąją savo darbo dienos dalį praleidžiu gesindamas netikėtai „užsidegusius gaisrus“	●	●	●	●	●	●
2.	Norėdamas atlikti man paskirtas užduotis, dirbu viršvalandžius	●	●	●	●	●	●
3.	Savo darbus visada įvykdu per nustatytus terminus	●	●	●	●	●	●
4.	Darbo dienos metu įvykdu daugiau darbų nei mano kolegos	●	●	●	●	●	●
5.	Man sekasi dirbti kelis darbus vienu metu	●	●	●	●	●	●

Teiginiai		Visiškai nesutinku	Nesutinku	Lyg ir nesutinku	Lyg ir sutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
		1	2	3	4	5	6
6.	Mano darbo diena yra užimta, nes kasdien turiu atlikti daug užduočių	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7.	Mano elgsena darbe visada atitinka iškeltus reikalavimus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8.	Savo darbe visada įvykdau duotus pažadus (klientams, kolegoms, partneriams ir t.t.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9.	Man svarbiau mano atliekamo darbo kokybė, nei mano darbo greitis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vertybių svarba							
10.	Laimė yra viena svarbiausių vertybių mano gyvenime	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11.	Savigarba yra viena svarbiausių vertybių mano gyvenime	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12.	Kompetencijos yra viena svarbiausių vertybių mano gyvenime	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13.	Šeima yra viena svarbiausių vertybių mano gyvenime	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14.	Sąžiningumas yra viena svarbiausių vertybių mano gyvenime	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15.	Pasiekimai yra viena svarbiausių vertybių mano gyvenime	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16.	Išmintis yra viena svarbiausių vertybių mano gyvenime	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17.	Aš siekiu išlaikyti balansą tarp darbo ir asmeninio gyvenimo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18.	Man patinka bendravimas darbe tiesiogiai su žmonėmis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
19.	Esu linkęs atlikti darbus laiku	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
20.	Savo darbe greitai adaptuojuosi prie pokyčių	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
21.	Savo darbe visada priimu konservatyvius sprendimus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
22.	Man svarbu savo darbe pelnyti pripažinimą	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
23.	Savo darbe aš jaučiuosi saugus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
24.	Man svarbūs tarpasmeniniai santykiai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
25.	Esu lojalus organizacijai, kurioje dirbu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
26.	Motyvacija tiesiogiai įtakoja mano darbo rezultatus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

INFORMACIJA APIE JŪSŲ ORGANIZACIJĄ

Organizacija, kurioje dirbu, priklauso šiam sektoriui:

- Viešasis sektorius
- Privatus sektorius

Organizacija, kurioje dirbu, yra:

- Lietuvos kapitalo įmonė
- Užsienio kapitalo įmonė

Organizacija, kurioje dirbu, yra:

- Labai maža įmonė (dirba mažiau kaip 10 darbuotojų)
- Maža įmonė (dirba mažiau kaip 50 darbuotojų)
- Vidutinė įmonė (dirba mažiau kaip 250 darbuotojų)
- Didelė įmonė (dirba virš 250 darbuotojų), įrašykite bent apytikslį skaičių: _____

INFORMACIJA APIE JUS

Jūsų darbo stažas dabartinėje darbovietėje:

- Iki 1 metų
- 1 – 3
- 4 – 7
- 8 – 10
- 11 – 15
- 16 – 20

Kita, jūsų manymu, svarbi informacija (įrašykite):

Jūsų išsilavinimas:

- Aukštasis universitetinis
- Aukštasis neuniversitetinis
- Aukštesnysis
- Profesinis
- Vidurinis
- Pradinis

Kita, jūsų manymu, svarbi informacija (įrašykite):

Jūsų amžius:

- 18 – 23
- 24 – 35
- 36 – 54
- 55 – 62
- Pensinis amžius

Jūsų lytis:

- Moteris
- Vyras

AČIŪ!