



KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS

Monikos Grėbliūnaitės

DARBO APLINKOS VEIKSNIŲ IR DARBUOTOJŲ
SUDERINAMUMO SU ORGANIZACIJA SĄSAJOS SKIRTINGŲ
KARTŲ KONTEKSTE

MAGISTRO DARBAS

Darbo vadovė prof. dr. Asta Savanevičienė

KAUNAS, 2018

**KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS**

**D DARBO APLINKOS VEIKSNIŲ IR DARBUOTOJŲ
SUDERINAMUMO SU ORGANIZACIJA SĄSAJOS SKIRTINGŲ
KARTŲ KONTEKSTE**

Žmonių išteklių vadyba (kodas 612N60005)

MAGISTRO DARBAS

Studentė
(parašas)

Monika Grėbliūnaitė, MŽIV-6

2018 m. gegužės 14 d.

Vadovė
(parašas)

Prof. dr. Asta Savanevičienė

2018 m. gegužės 14 d.

Recenzentas
(parašas)

.....
2018 m. gegužės 14 d.

Kaunas 2018



KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS

Monika Grėbliūnaitė

Žmonių išteklių vadyba, 612N60005

Baigiamojo magistro darbo

„Darbo aplinkos veiksnių ir darbuotojų suderinamumo su organizacija sąsajos skirtingų kartų kontekste“

AKADEMINIO SAŽININGUMO DEKLARACIJA

2018 m. gegužės 14 d.

Kaunas

Patvirtinu, kad mano **Monikos Grėbliūnaitės** baigiamasis bakalauro darbas tema „Darbo aplinkos veiksnių ir darbuotojų suderinamumo su organizacija sąsajos skirtingų kartų kontekste“ 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 mokėjusi.

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

(vardą ir pavardę įrašyti ranka)

(parašas)

Grėbliūnaitė, Monika. The Linkage Between Work Environment Factors and Employee-Organization Fit in the Context of Generational Diversity. Master's Final Thesis in Human resource management / supervisor prof. dr. Asta Savanevičienė. The School of Economics and Business, Kaunas University of Technology.
Social Sciences: 03 S Management and Administration
Key words: *Generational diversity, JD-R model, Job Resources, Job Relations, employee-Organization fit.*
Kaunas, 2018. 73 p.

SUMMARY

The relevance of the topic. Nowadays there are various tendencies that exist in correlation to successfully perform tasks in the workplace. Due to the globalization of the environment, the innovations are impacting many organizations. Information technology usage is growing, while new markets are forming. New workspaces are being created, the workforce is optimized and automated. In fact, remote jobs had gained such popularity that they had created active competitiveness amongst laborers. Undeniably, this factor greatly influences the employee performance.

Posthuman etc. (2013) claims that, "human resource specialists need to be proficient in understanding the factors in the current market environment. These factors are constantly changing, getting more intense and more difficult to interpret. It is crucial to evaluate and execute every aspect that increases employee productivity and performance. This will surely lead towards easier adaptation to innovation and will motivate employees to seek personal growth as well as better results."

Vague employee personal values and poor time management (when it comes to dividing one's leisure time and work time) are common issues that employers have to face. The market has been divided due to different cohorts and their experience levels.

The main element of this work is the labor market, employees who are divided by age into groups – cohorts (generations). The identification of differences between cohorts and the ability to reconcile the needs of employees to meet all the worker groups to help resolve the problem of generational diversity and to increase employee and the organization fit, to promote better organization of work and achievable results.

In order to increase the cohorts and organization fit, the key elements of the work environment need to be identified. There are many limitations and requirements in the work environment. That's why matching up organizational policies, styles, and the appropriate use of work environment factors can help to achieve employee – organizational fit, as well as, the main goals of organizations.

Main Problem - What are the linkage between work environment factors and employee-organization fit in the context of generational diversity?

Object - the linkage between work environment factors and employee-organization fit in the context of generational diversity.

Objective - To define work environment factors and the linkage between employee-organization fit in the context of generational diversity.

Tasks:

- Define the concept of an employee - organization fit;
- Identify key work environment factors that have linkage between organizational fit in the context of generational diversity;
- To provide the theoretical model of the linkage between work environment factors and organizational fit in the context of generational diversity and test it empirically;
- To provide a methodology of the model of the linkage between work environment factors and organizational fit in the context of generational diversity;
- To investigate the linkage between the work environment factors and the organizational fit in the context of generational diversity, after that present the conclusions.

Used methods: analysis of scientific literature, quantitative survey - questionnaire, data analysis.

The problem analysis section presents the relevance of the problem being solved, studies that other scientists were carried out in this area and the results which led to the creation of a new topic of research. The theoretical part of the work presents the concept of the employee – organizational fit, the identification of cohorts, revealing the characteristic values and attitude to work and an explanation of work environment factors (job resources and job demands).

The methodological part describes the research method, describes the structure and sources of the questionnaire, information about the respondents and details of the study. . The final section summarizes the results obtained and data analyzes, looks for linkage between employees of different generations and the organization fit. The last and most important part of the work - conclusions and discussion, summarizes the results of the research and suggests directions for further research.

TURINYS

Paveikslų sąrašas.....	7
Lentelių sąrašas.....	8
ĮVADAS.....	9
Terminų žodynelis.....	111
1. DARBO APLINKOS VEIKSNIŲ IR DARBUOTOJŲ SUDERINAMUMO SU ORGANIZACIJA SAŠAJŲ SKIRTINGŲ KARTŲ KONTEKSTE PROBLEMOS ANALIZĖ.....	13
2. DARBO APLINKOS VEIKSNIŲ IR DARBUOTOJŲ SUDERINAMUMO SU ORGANIZACIJA SAŠAJŲ SKIRTINGŲ KARTŲ IKONTEKSTE TEORINIAI SPRENDIMAI	18
2.1. Darbuotojo – organizacijos suderinamumo konceptas.....	18
2.1.1 Asmens – darbo suderinamumas.....	18
2.1.2 Asmens – organizacijos suderinamumas	19
2.1.3 Asmens – organizacijos suderinamumo rezultatai.....	21
2.2. Kartų skirtumų palyginamoji analizė	23
2.2.1 Kartų tipologija.....	23
2.2.2 Kartų tarpusavio palyginamoji analizė.....	25
2.3. Darbo aplinkos veiksnių dedamosios	28
2.3.1 Darbo aplinkos veiksnių dedamųjų pagrindimas.....	28
2.3.2 Darbo aplinkos veiksnių identifikavimas.....	31
2.3.2.1 Darbo reikalavimų detalizavimas.....	33
2.3.2.2 Darbo išteklių detalizavimas.....	33
2.4. Darbo reikalavimų ir darbo išteklių dedamųjų svarba skirtingų kartų darbuotojams	36
2.5. Darbo aplinkos veiksnių ir darbuotojų suderinamumo su organizacija sąsajų, skirtingų kartų kontekste, modelis	37
3. DARBO APLINKOS VEIKSNIŲ IR DARBUOTOJŲ SUDERINAMUMO SU ORGANIZACIJA SAŠAJŲ SKIRTINGŲ KARTŲ KONTEKSTE TYRIMO METODIKA	39
3.1 Tyrimo tikslas ir uždaviniai	39
3.2 Tyrimo dizainas.....	40
3.3 Tyrimo instrumentas	41
3.4 Tyrimo dalyviai	44
4. DARBO APLINKOS VEIKSNIŲ IR DARBUOTOJŲ SUDERINAMUMO SU ORGANIZACIJA SAŠAJŲ SKIRTINGŲ KARTŲ KONTEKSTE REZULTATŲ APIBENDRINIMAS IR DISKUSIJA	46

4.1	Tyrimo instrumento validumas.....	46
4.2	Darbo išteklių dedamųjų rezultatų raiška skirtingų kartų kontekste	49
4.3	Darbo reikalavimų dedamųjų rezultatų raiška skirtingų kartų kontekste	54
4.4	Darbuotojų suderinamumo su organizacija rezultatų raiška skirtingų kartų kontekste.....	57
4.5	Darbo aplinkos veiksnių ir suderinamumo su organizacija rezultatų raiška skirtingų kartų kontekste	58
4.6	Tyrimo rezultatų diskusija.....	64
IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS		67
LITERATŪRA.....		69
PRIEDAI.....		74

Paveikslų sąrašas

1 paveikslas. Įvairios asmens-organizacijos suderinamumo koncepcijos (Parengta pagal Kristof, 1996, p. 4).....	20
2 paveikslas. Darbo išteklių – reikalavimų modelio detalizavimas (Bakker, 2011, 267 p.).....	32
3 paveikslas. Modifikuotas darbo aplinkos veiksnių ir darbuotojų suderinamumo su organizacija sąsajų skirtingų kartų kontekste modelis.....	38
4 paveikslas. Darbo išteklių dedamųjų rezultatų raiškos vertinimas.....	50
5 paveikslas. Darbo išteklių dedamųjų rezultatų raiškos vertinimas skirtingų kartų kontekste.....	51
6 paveikslas. Darbo išteklių raiška skirtingų kartų kontekste.....	53
7 paveikslas. Darbo reikalavimų dedamųjų rezultatų raiškos vertinimas.....	55
8 paveikslas. Darbo reikalavimų dedamųjų raiškos vertinimas skirtingų kartų kontekste.....	56
9 paveikslas. Darbo reikalavimų raiška skirtingų kartų kontekste.....	56
10 paveikslas. Darbuotojų-organizacijos suderinamumo vertinimo raiška skirtingų kartų kontekste....	58
11 paveikslas. Darbo aplinkos veiksnių ir darbuotojų –organizacijos suderinamumo sąsajos skirtingų kartų kontekste.....	61

Lentelių sąrašas

1 lentelė. Kartų skirstymas pagal gimimo datą.....	24
2 lentelė. Darbo aplinkos veiksnių vertinimas skirtingų kartų kontekste.....	36
3 lentelė. Tyrimo instrumento pagrindimas.....	42
4 lentelė. Tyrimo dalyvių skirstymas į kategorijas pagal amžių.....	44
5 lentelė. Tyrimo dalyvių pasiskirstymas pagal demografinius klausimus.....	44
6 lentelė. Faktoriinės analizės validumo kriterijai.....	46
7 lentelė. Sustambintų anketos skalių - faktorių validumo patikrinimas.....	48
8 lentelė. Bendras anketos validumas.....	49
9 lentelė. Darbo aplinkos veiksnių ir suderinamumo su organizacija koreliacijos rezultatai.....	59
10 lentelė. Darbuotojo-organizacijos suderinamumo ir Darbo aplinkos veiksnių regresinių modelių rezultatai.....	60
11 lentelė. Darbo aplinkos veiksnių teorinis vertinimas bei tyrimo rezultatų palyginimas skirtingų kartų kontekste.....	64

IVADAS

Temos aktualumas. Šiandieninėje darbo rinkoje egzistuoja daug įvairių tendencijų susijusių su darbo atlikimu. Globalėjant aplinkai, inovacijos keičia organizacijas, formuojantis naujoms rinkoms, intensyvus informacinių technologijų panaudojimas atnaujinant darbo vietas, darbo procesų optimizavimas ir automatizavimas, nuotolinio darbo populiarėjimas bei aktyvi konkurencija buvo vieni svarbiausių veiksnių, dėl kurių pasikeitė darbo atlikimas, o labiausiai – darbuotojai. Posthuman ir kt. (2013) teigia kad, „žmogiškųjų išteklių specialistai privalo gerai išmanyti darbo rinkos aplinkos sąlygas, kurios yra nuolatos kintančios, intensyvios ir sudėtingos interpretuojant. Kiekvienoje įmonėje būtina įvertinti ir stengtis dirbti su tais aspektais, kurie paskatintų jų narius našiai dirbti, lengviau adaptuotis prie naujovių ir siekti geriausio rezultato esamomis sąlygomis, stengtis dėl asmeninio augimo ir tobulėjimo“. Skirtingos vertybės bei požiūris į darbą, jo derinimą su laisvalaikiu yra dažna problema su kuria susiduria įmonių vadovai. Darbo rinkoje egzistuoja susiskaldymas, kuris įvyko dėl skirtingo amžiaus darbuotojų ir jų patirčių.

Pagrindiniai šio darbo tiriamieji yra darbo rinkos dalyviai t. y. darbuotojai, kurie yra suskirstyti pagal savo amžių į grupes - kartas. Būtent kartų skirtumų identifikavimas ir galimybė suderinti darbuotojų poreikius, tenkinančius visas darbuotojų grupes padėtų išspręsti kartų skirtumo problemą bei didinti darbuotojų suderinamumą su organizacija, t. y. skatinti tobulesnį darbo organizavimą bei pasiekiamus rezultatus.

Siekiant padidinti skirtingoms kartoms priklausančių darbuotojų suderinamumą su organizacija, reikia įvertinti pagrindines darbo aplinkos dedamąsias. Darbo aplinkoje veikia daug ribojimų bei reikalavimų, todėl suderinus organizacijos politiką, stilių bei pritaikius tinkamus darbo aplinkos dedamųjų derinius, galima pasiekti ne tik darbuotojų bei organizacijos suderinamumą, bet ir įgyvendinti užsibrėžtus organizacijų tikslus.

Darbo problema – Kokios darbo aplinkos veiksnių ir darbuotojų suderinamumo su organizacija sąsajos pasireiškia skirtingų kartų kontekste?

Objektas – Darbo aplinkos veiksnių ir darbuotojų suderinamumo su organizacija sąsajos skirtingų kartų kontekste.

Tikslas – Ištirti darbo aplinkos veiksnių ir darbuotojų suderinamumo su organizacija sąsajas skirtingų kartų kontekste.

Uždaviniai:

1. Apibrėžti darbuotojų suderinamumo su organizacija konceptą;

2. Nustatyti darbo aplinkos veiksniai, kurie gali būti susiję su darbuotojų-organizacijos suderinamumu;
3. Pateikti darbo aplinkos veiksnių ir darbuotojų suderinamumo su organizacija sąsajų, skirtingų kartų kontekste, modelį;
4. Parengti darbo aplinkos veiksnių ir darbuotojų suderinamumo su organizacija sąsajų, skirtingų kartų kontekste, tyrimo metodiką;
5. Ištirti darbo aplinkos veiksnių ir darbuotojų suderinamumo su organizacija sąsajas skirtingų kartų kontekste.

Naudoti metodai: Mokslinė literatūros analizė, kiekybinis tyrimas – anketinė apklausa, duomenų analizė.

Problemos analizės skyrelyje pateikiamas sprendžiamos problemos aktualumas, šioje srityje atlikti kitų mokslininkų tyrimai ir gauti rezultatai, kurių dėka buvo sugalvota nauja mokslinio tyrimo tema. Teorinėje darbo dalyje pateikiamas asmens – organizacijos suderinamumo konceptas, skirtingų kartų identifikavimas, atskleidžiant būdingas vertybes bei požiūrį į darbą bei darbo aplinkos veiksnių (darbo išteklių ir darbo reikalavimų) paaiškinimas. Metodinėje dalyje aprašomas tyrimo metodas, pateikiama klausimyno sandara ir šaltiniai, informacija apie respondentus ir vykdyto tyrimo detalės. Rezultatų apibendrinimo dalyje pateikiami gauti rezultatai ir atliekama duomenų analizė, ieškoma sąsajų tarp skirtingų kartų darbuotojų ir organizacijos suderinamumo. Paskutinė ir pati svarbiausia darbo dalis – išvados bei diskusija, pateikiami apibendrinti tyrimo rezultatai ir siūlomos kryptys tolimesniems moksliniams tyrimams atlikti.

Terminų žodynėlis

- JD-R modelis (Darbo reikalavimų ir išteklių modelis) - buvo sukurtas pasinaudojus darbo dizaino ir darbo streso teorijomis. Modelis susideda iš dviejų dalių - darbo poreikių (angl. *Job demands*) ir darbo išteklių (angl. *Job resources*), kurie diferencijuotai susiję su konkrečiais rezultatais. Šiam modeliui labai svarbios yra darbo sąlygos.
- Darbo apkrovimas - pasireiškia tuomet, kai darbuotojas bijo pasakyti vadovui arba aplinkiniams, kad gautos užduoties įvykdyti jam yra per sunku.
- Darbo aplinkos veiksniai - bendras darbo išteklių ir darbo reikalavimų konstruktas.
- Darbo autonomija - atsakingumas už save, t. y. savivalda, nepriklausomybė, savarankiškumas, teisė pačiam apsispręsti, tvarkyti savo reikalus, užduotis.
- Darbo ištekliai – Darbo ištekliai priklauso nuo tų fizinių, psichologinių, socialinių, arba organizacinių darbo aspektų, kurie yra gali būti funkciniai siekiant darbinių tikslų; sumažina darbo poreikį ir su juo susijusius fiziologines ir psichologines sąnaudas; skatinta asmeninio augimą, mokymąsi, ir tobulėjimą.
- Darbo reikalavimai - Darbo reikalavimai susiję su tais fiziniais, psichologiniais, socialiniais ar organizaciniais darbo aspektais, kurie reikalauja stabilų fizinių ir / ar psichologinių (kognityvinių ir emocinių) pastangų ar įgūdžių bei yra susiję su tam tikromis fiziologinėmis ir / ar psichologinėmis sąnaudomis.
- Darbuotojo ir organizacijos suderinamumas - gali būti paaiškinama analizuojant asmeniui kaip individui ir aplinkai poveikį darančias dedamąsias.
- Emociniai reikalavimai – sudėtingos situacijos darbe, kurių metu darbuotojas patiria emocinę įtampą, t. y. sudėtingomis situacijomis darbo vietoje, bendradarbių problemomis, emociškai varginančiomis užduotimis bei įsitraukimu į savo darbą.
- Y karta (gimę 1981 – 2000 m.) Y kartai būdingos savybės - Optimizmas, pasitikėjimas savimi, aukšta savivertė, gatvės išmintis, priklausomybė nuo interneto, kosmopolitiškumas, naivumas, technologinis sumanumas, įvairiapusiškumas.
- Kūdikių bumo karta (gimę 1922-1964 m.) Kūdikių bumo kartai būdingos vertybės - Idealizmas, nepriekaištingas įvaizdis, optimizmas, orientavimasis į komandinį darbą, asmeninis tobulėjimas, saviraiška, meistriškumas, iškalba, jaunatviškumas.
- Pasitikėjimas savimi - tai požiūris, kuris leidžia žmogui susidaryti pozityvų, bet kartu ir realistišką savęs bei susiklosčiusios situacijos vaizdą.

- Socialinė parama - Socialinė parama padeda žmogui išgyventi ekstremaliomis sąlygomis, tačiau neužtikrina ilgalaikio ekonominio bei socialinio saugumo. Kita vertus, socialinė parama gali būti apibūdinama kaip paprastas neformalus bendravimas darbo vietoje.
- Ugdantysis vadovavimas - tai vadovavimo būdas, skatinantis darbuotoją atskleisti maksimalų potencialą ir pasiekti jam iškeltus tikslus per trumpiausią laiką.
- X karta (gimę 1965 – 1980 m.) X kartai būdingos savybės – pasirengimas pokyčiams, globalus mąstymas, technologinis raštingumas, individualizmas, nuolatinis mokymasis, drąsa (klysti ir keisti darbo vietą) informuotumas, pragmatizmas.
- Z karta (gimę nuo 2000m.) Z kartos atstovai laikomi realistais, gana vėjavaikiškos prigimties. Mėgstantys individualizmą, tačiau labai aktyvūs Z-ai siekia gauti kuo daugiau žinių ir informacijos. Šiai kartai nereikia mokytis, kaip veikia naujausios technologijos bei įrenginiai, nes jie yra gimę interneto amžiuje.

1. DARBO APLINKOS VEIKSNIŲ IR DARBUOTOJŲ SUDERINAMUMO SU ORGANIZACIJA SĄSAJŲ SKIRTINGŲ KARTŲ KONTEKSTE PROBLEMOS ANALIZĖ

Darbuotojų ir organizacijos suderinamumas literatūroje plačiau pradėtas nagrinėti tik XX amžiaus 10-ojo dešimtmečio pabaigoje. Dėl gana didelio susidomėjimo šia darbo sritimi, moksliniuose šaltiniuose gausu darbuotojo-organizacijos suderinamumo apibrėžimų. Atlikus moksliniuose šaltiniuose pateiktą darbuotojo-organizacijos suderinamumo apibrėžimų analizę daroma prielaida, kad bendruoju atveju darbuotojo-organizacijos suderinamumas aiškinamas kaip santykis, kuris egzistuoja tarp įmonės darbuotojų ir organizacijos. Minėtas santykis įmonės vadovams padeda įvertinti darbuotojų požiūrį į įmonę, suteikia galimybę identifikuoti įmonės veikloje bei santykiuose su darbuotojais egzistuojančias silpnybes ir stiprybes. Informacija apie organizacijos privalumus ir trūkumus yra labai naudinga įmonių vadovams, siekiant užtikrinti skirtingo amžiaus darbuotojų ir organizacijos suderinamumą.

Sekiguchi ir Huber (2011) atlikto du konstruktus analizuojantį tyrimą, kurio tikslas – ištirti, kaip bendra asmens-organizacijos ir asmens-darbo suderinamumo dedamųjų suteikiama informacija yra panaudojama, kai samdant sprendimus priimančius asmenis ir kaip įdarbinimo procesą veikia kitos ypatybės. Tyrimo metu derinant asmens-darbuotojo ir asmens-darbo suderinamumus buvo nustatyta nelinijinė, jungianti taisyklė. Žemesniam asmens-darbo suderinamumui buvo skiriama daugiau dėmesio, o kandidatai su vidutiniu asmens-darbo ir asmens-organizacijos suderinamumu buvo pageidaujami labiau nei kiti, su nustatytu aukštu ir žemu lygiais. Atsižvelgiant į analizuotų konstrukto svarbius/ svarbą, tyrimo autoriai nustatė, kad asmens-organizacijos suderinamumas įvertintas kaip svarbesnis kriterijus nuolatinio darbo kontekste, o asmens-darbo suderinamumas – terminuotam ir (arba) žinių reikalaujančiai pozicijai. Nustatyta sąveika tarp darbo sutarties trukmės (nuolatinė ir terminuota) ir užduoties elementų (valdymo / vadovavimo ir nuolatinį žinių reikalaujančio), kurių pokyčiai lemia asmens-organizacijos ir asmens-darbo suderinamumo svarbius.

Siekiant užtikrinti organizacijos ir darbuotojų suderinamumą, reikia vengti konfliktų, kurie dažnai pasitaiko didesnėse organizacijose. Įmonių vadovams būtina išsiaiškinti konfliktų priežastis ir galimas prevencines priemones, nes tik pasiekus organizacijos ir darbuotojo suderinamumą galima tikėtis produktyvaus darbo. Darbo efektyvumo kontekste svarbūs Murphy (2007) tyrimų rezultatai, kurie įrodė, jog daugiau nei 60 proc. darbuotojų dalyvauja konfliktinėse situacijose darbo vietoje, o pagrindinė to priežastis – kartų skirtumai. Lucasas (2011) analizavo priežastis, dėl kurių įmonėse susiformuoja konfliktai. Apibendrinus jo gautus rezultatus buvo nustatyta, kad nesutampantys įsitikinimai, nevienodos vertybės, neadekvatus – neaiškus komunikavimas ir skirtingi lūkesčiai yra esminiai

konfliktus lemiantys veiksniai. Būtent vertybių ir pasaulėžiūros skirtumai labai dažnai minimi, analizuojant kartas.

Panašius rezultatus gavo ir Vasiliauskaitė (2014), kuri vykdė konfliktų valdymo tyrimą privačiose ir viešojo sektoriaus įmonėse. Remiantis tyrimo rezultatais buvo suformuluoti du pagrindiniai konfliktus lemiantys veiksniai – asmeniniai nusistatymai (įsitikinimai) ir darbuotojams svarbios vertybės, kurios didžiaja dalimi buvo labai skirtingos.

Pagal savo amžių darbuotojai yra skirstomi į grupes, t. y. kartas. Kiekviena karta yra kitokia ir susiformavo priklausomai nuo socialinių, ekonominių, istorinių to laikotarpio įvykių ir kt. Šiandieninėje visuomenėje jau įprasta tapusi „kartų“ sąvoka yra viena svarbiausių įmonių vadovams. Stanišauskienė (2015) atlikusi empirinį tyrimą tema „Karjeros sprendimus lemiančių veiksnių dinamika kartų kontekste“ „atskleidė X ir Y kartų karjeros sprendimus lėmusių veiksnių sąsajas su šių kartų charakteristikomis, joms būdingomis vertybėmis ir požiūriu į karjerą.“ (17p.) Tyrimo metu autorė nustatė veiksnius, kurie lėmė X kartos karjeros sprendimus ir juos suskirstė į 4 grupes, t. y. gyvenimiškas aplinkybes, asmeninius-vidinius veiksnius, aplinkinių daromą poveikį ir to laikotarpio sąlygas (politines, ekonomines, kultūrinės ir kt.). Apibendrinus Y kartos atsakymus, karjerą lemiantys veiksniai buvo suskirstyti į 5 dedamąsias, t. y. individualias savybes, besikeičiančią darbo rinką, aplinkinių daromą įtaką, vienkartinius įvykius, dinamišką švietimo sistemą ir netikėtus nusitikimus.

Ne tik karjerą, bet ir bendrą skirtingų kartų darbuotojų darbo kultūrą, požiūrį į darbą bei vertybių portfelį veikia įvairūs veiksniai. Darbuotojo-organizacijos suderinamumas egzistuoja kiekvienoje įmonėje, kaip ir kartų skirtumai.

Lub ir kt. (2012) atliko tyrimą, kurio tikslas buvo ištirti psichologinius kartų skirtumus aptarnavimo sferoje bei išanalizuoti darbo rezultatus tokius kaip įsipareigojimą ir apyvartos didinimą. Duomenys buvo surinkti iš 20 keturių žvaigždučių viešbučių (respondentų imtis - 359) Nyderlanduose naudojant savarankiškai tvarkomą klausimyną. Šis tyrimas yra vienas iš pirmųjų, kuris tiria psichologinę darbuotojų savijautą aptarnavimo srityje ir prisideda prie empirinių įrodymų, paaiškinančių kartų skirtumus. Išvados rodo, kad galimybės vystytis, iššūkiai, įvairovė ir atsakomybė yra svarbesni jaunesnėms svetingumo darbuotojų kartoms. Nebuvo identifikuota jokių skirtumų darbo atmosferos, atlyginimo ir užduočių aprašymo klausimais. Gerokai mažesnis įsipareigojimas ir didesnis atlyginimo poreikis buvo nustatytas kaip būdingas Y kartos atstovams. X ir Y kartoms paskatinimas darbe, mobilumas yra gerokai svarbesni nei Kūdikių bumo kartos atstovams. X karta labiau vertina darbo ir asmeninio gyvenimo balansą, nei Kūdikių bumo ir Y kartų atstovai. Autonomija darbe ir saugumas darbo vietoje yra ženkliai svarbesni X kartai (nei Y).

Taip pat, analizuojant ar jaunesnės kartos atstovai yra mažiau įsipareigoję organizacijai, buvo gauti tokie rezultatai: Kūdikių bumo ir X kartos atstovai rodo žymiai aukštesnį emocinio įsitraukimo lygį nei Y karta. Abi kartos (Kūdikių buvo ir X), parodė aukštesnį tęstinumo įsipareigojimo lygį negu Y karta.

Atsižvelgus į švietimą po studijų buvo pastebėta, kad darbuotojai, turintys aukštąjį išsilavinimo lygį (bakaluro arba magistro laipsnius) yra labiau linkę įsitraukti į savo organizaciją, negu žemesnės kvalifikacijos darbuotojai.

Norint sėkmingai bendradarbiauti su skirtingų kartų atstovais reikia išmokti bendrauti jiems priimtinu būdu, įvertinti skirtingus jų lūkesčius ir vertybes. Pavyzdžiui, kūdikių bumo karta labiausiai džiaugsis galimybe vadovauti projektui – tai jiems didžiausias įvertinimas, X kartos atstovai vertins jiems suteiktą laisvę atlikti užduotis individualiai, jų pačių pasirinktu būdu, tuo tarpu Y kartai svarbu dirbti kūrybingoje komandoje, nuolatos generuojančioje naujas idėjas. Siekiant efektyvaus darbo organizacijoje, reikia užtikrinti, kad visų kartų poreikiai būtų patenkinti atsižvelgiant į įmonės galimybes.

Siekiant geriau perprasti skirtingų kartų valdymo galimybes siekiant įmonės ir darbuotojo suderinamumo, reikėtų atkreipti dėmesį į darbuotojų savijautą ir pasitenkinimą darbu. Šia tema daug tyrimų įvykdė Bakker, Demerouti ir kt. autoriai. Minėtieji autoriai analizavo atskiras žmonių grupes pagal specialybes tokias kaip mokytojai, dantistai ir kt. Tyrimų metu buvo analizuojami veiksniai skatinantys įsitraukimą į darbą, gerinantys arba bloginantys darbo atlikimą, labiausiai darbą apsunkinantys darbo reikalavimai ir darbuotojus motyvuojantys - darbo ištekliai.

Yra atlikta daug įvairių tyrimų, analizavusių darbuotojų įsitraukimą į darbą ir darbo efektyvumo didinimą. Vieną tokių vykdė M. Karenkova ir M. Urbanikova (2014) Slovakijoje, kai apklausė 4046 darbuotojus dirbančius 124 įmonėse (įmonės buvo suskirstytos į dvi grupes – iki 50 ir virš 50 darbuotojų). Tyrimo metu buvo apklausti vadybininkai ir paprasti darbuotojai, todėl rezultatai pateikiami vertinant klausimus iš dviejų perspektyvų. Tyrimo tikslas – identifikuoti labiausiai darbuotojus motyvuojančius veiksnius ir barjerus, kurie trukdo darbuotojų darbo efektyvumo augimui, taip pat, buvo siekiama sužinoti ar nuo įmonės dydžio priklauso darbuotojų motyvacija. Tyrimas atskleidė, kad labiausiai darbuotojus motyvuoja pinigai, t. y. padidintas atlyginimas arba premija, kuri patenkina daugybę poreikių. Tačiau, vadybininkų teigimu, šie motyvuojantys veiksniai mažiausiai skatina darbuotojus efektyviau dirbti, priešingai nei gerinant darbo sąlygas ir suteikiant geresnę techninę įrangą. Motyvacijos nesuteikiantys veiksniai buvo suskirstyti į išorinius ir vidinius. Pagrindinės išorinės kliūtys: neigiamai įmonės aplinka (stresas, konfliktinė aplinka), prasta darbo vietos techninė įranga, vadovo vadovavimo stilius, nekompetentingas valdymo problemų sprendimas, per dideli vadovų poreikiai, netinkamai pritaikyta vertinimo sistema ir premijos, neatitinkančios darbo valandų. Darbuotojai atsižvelgia į pagrindines vidaus kliūtis: nepagrįsto vertinimo jausmą, asmeninius poreikius, interesus ir tikslus, kurie nėra suderinti su įmonės tikslais, savikontrolės stoka, nėra pasirengta užduočių atlikimui, netinkamas asmeninių problemų suvokimas ir kt. Tik 36% vadovų žino apie faktus, trukdančius padidinti darbuotojų našumą, t. y. nepakankama ar netinkama darbo vieta, streso kupina aplinka, blogi tarpasmeniniai santykiai.

Pagal darbo poreikių ir išteklių (JD-R) modelį, darbo poreikius ir išteklius sukelia du santykinai nepriklausomi procesai: sveikatos sutrikimas ir darbuotojo motyvacija. Lorens, Bakker, Schaufeli ir Salanova (2006) atliko tyrimą, kurio esmė - JD-R modelio tvirtumo išbandymas pagal dviejose skirtingose darbuotojų grupėse. Tyrime dalyvavo respondentai iš dviejų šalių, t. y. 654 Ispanijos ir 477 Olandijos darbuotojai. JD-R modelis yra galingas euristikos modelis naudojamas įvairiems profesiniams poreikiams tirti, nepriklausomai nuo konkrečių dedamųjų ir išteklių. Dėl šios priežasties struktūrinių lygčių modeliavimo analizė pateikė dalinius šių dviejų procesų rezultatus.

Apibendrinant Lorens, Bakker, Schaufeli ir Salanova tyrimo rezultatus, buvo nustatyti tik daliniai 1 ir 2 hipotezių įrodymai, t. y. pervargimas paskatina darbo reikalavimų poveikį organizaciniam įsipareigojimui (1 hipotezė), o įsitraukimas į darbą kontroliuoja darbo išteklių poveikį vertinant įsipareigojimą organizacijai (2 hipotezė). Pervargimas ir organizacinis įsitraukimas tik iš dalies veikia darbo reikalavimus bei darbo išteklius, išskyrus pervargimo dedamąją olandų darbuotojų kontekste, kuomet buvo nustatytos sąsajos tarp pervargimo bei reikalavimų ir įsipareigojimų. Nustatytas neigiamas ryšys tarp darbo išteklių ir pervargimo.

Hakanen, Bakker ir Schaufeli, (2006) atliko tyrimą, kurio metu analizavo mokytojų pervargimą ir įsitraukimą į darbą sąlygojančius veiksnius. Klausimynas buvo įteiktas 2038 mokytojams, kurie priklauso Helsinkio (Suomijoje) švietimo departamentui. Šiame tyrime buvo analizuojama, kaip mokytojų darbo sąlygos yra susijusios su darbo paveikta asmenine gerove, darbe patiriamu išsekimu bei įsitraukimu į darbą - su jų sveikatos problemomis ir organizaciniu įsipareigojimu. Tyrimo metu buvo nustatyti du procesai. Pirmasis procesas gali būti vadinamas energiniu (angl. *energetical*), nes darbo reikalavimai sukelia sveikatos problemas atsirandančias dėl perdegimo - pervargimo. Antrasis procesas - motyvacinis, kuriame darbo ištekliai yra svarbūs faktoriai, kurie nuspėja organizacinį įsipareigojimą per įsitraukimą į darbą. Tyrimo metu identifikuoti darbo ištekliai ir darbo reikalavimai, kurie galėtų būti panaudojami nustatant sąsajas tarp darbuotojo-organizacijos suderinamumo skirtingų kartų kontekste.

Teorija, kuri analizuoja stresą darbo vietoje sukeliančius veiksnius ir darbo motyvatorius yra aktuali mokslininkų tarpe jau daugiau nei pusę amžiaus. Bakker ir Demerouti (2014) teigimu, darbo dizaino teorija apibūdinama kaip galimybių ir apribojimų rinkinys, kuris yra suskirstytas į užduotis ir pareigas, galinčius paveikti darbuotojo užduočių atlikimą bei įgyjamą darbo patirtį. Siekiant išanalizuoti kartų skirtumus darbo kontekste bus naudojamas modelis, pritaikytas analizuoti kartas pagal jų skirtumus ir poreikius.

Atliekant problemos literatūros analizę buvo pastebėta, kad darbuotojo-organizacijos bei darbo aplinkos veiksnius analizuojantys tyrimai yra labai pažengę, juos būtų galima traktuoti kaip brandos stadiją pasiekusius, dėl informacijos gausos bei išanalizuotų teorijų bei praktinių situacijų, tendencijų. Tyrimuose buvo analizuoti darbuotojai pasitelkus įvairius metodus, tačiau tyrimų, kuriuose būtų atkreipiamas dėmesys į darbuotojo-organizacijos suderinamumą skirtingų kartų kontekste – nėra daug.

Dėl šios priežasties šiame darbe bus analizuojamos pagrindinės darbo aplinkos veiksnių ir darbuotojų-organizacijos suderinamumo sąsajos skirtingų kartų kontekste ir gauti rezultatai galėtų būti panaudojami versle gerinant darbo atlikimą, didinant įsitraukimą į darbą, pertvarkant darbo vietas ir motyvuojant darbuotojus siekti užsibrėžtų darbuotojų bei organizacijos tikslų.

Taigi, atlikus problemos analizę buvo sudaryti klausimai į kuriuos šiame darbe bus stengiamasi atsakyti. Kas sudaro darbuotojo-organizacijos suderinamumą ir kaip jis (suderinamumas) pasireiškia? Kaip skirstomi darbuotojai pagal amžių, kokios pagrindinės kiekvienai kartai būdingos savybės? Kokie pagrindiniai požymiai apibūdina darbo išteklius ir darbo reikalavimus? Kokia numatoma darbo aplinkos veiksnių ir darbuotojo-organizacijos suderinamumo sąsajų skirtingų kartų kontekste tyrimo metodologija? Kokie numatomi tyrimo rezultatai, išvados bei siūlymai tolimesniems moksliniams tyrinėjimams?

2. DARBO APLINKOS VEIKSNIŲ IR DARBUOTOJŲ SUDERINAMUMO SU ORGANIZACIJA SASAJŲ SKIRTINGŲ KARTŲ KONTEKSTE TEORINIAI SPRENDIMAI

2.1. Darbuotojo-organizacijos suderinamumo konceptas

Siekiant geriau suprasti asmens-organizacijos suderinamumą, pirmiausia bus pateikiama asmens-darbo suderinamumo koncepcija.

2.1.1. Asmens-darbo suderinamumas

Siekiant pateikti **asmens-darbo suderinamumo** apibūdinimą buvo pastebėta, kad ši teorija artima asmens-profesijos suderinamumui (asmens pasirinkta profesija turi atitikti labiausiai darbuotoją dominančias sritis). Kristof Brown ir kt., (2005) asmens-darbo suderinamumą apibūdino kaip: sąveiką tarp darbuotojo asmeninių savybių ir atliekamos užduoties savybių. Literatūroje pateikiami du esminiai šios teorijos apibūdinimai (Edwards, 1991):

1. Gebėjimų - reikalavimų teorija, kuri teigia, kad asmens-darbo suderinamumas gali būti vertinamas atsižvelgiant į darbuotojui suteikiamas užduotis ir joms keliamus reikalavimus tokius kaip išsilavinimas, patirtis, gebėjimai ir pan.
2. Poreikių – aprūpinimo teorija, literatūroje randamas ir vertybių-aprūpinimo pavadinimas, pagal kurią asmens-darbo suderinamumas identifikuojamas darbuotojui vykdant su darbu susijusias užduotis, kurios atitinka jo reikalavimus, norus ir sutampa su darbuotojui svarbiomis vertybėmis.

Pagal Kristof Brown ir kt., (2005) asmens-darbo suderinamumo koncepcija moksliniuose straipsniuose dažniausiai apibūdinama kaip papildantis. Taip yra todėl, kad vykdomuose tyrimuose asmens-darbo suderinamumas yra vertinamas atsižvelgiant į darbuotojo, kaip asmens suteikiančio papildomą pridėtinę vertę aplinkai, arba ne.

Dalyje tyrimų analizuojamas visiškai suvoktas arba faktais paremtas asmens-darbo suderinamumas.

2.1.2. Asmens-organizacijos suderinamumas

Darbuotojo ir aplinkos (organizacijos) suderinamumo samprata gali būti paaiškinama analizuojant asmeniui kaip individui ir aplinkai poveikį darančias dedamąsias. Šių dviejų dedamųjų suderinamumo problematika pradėta analizuoti ir aprašinėti prieš šimtą metų.

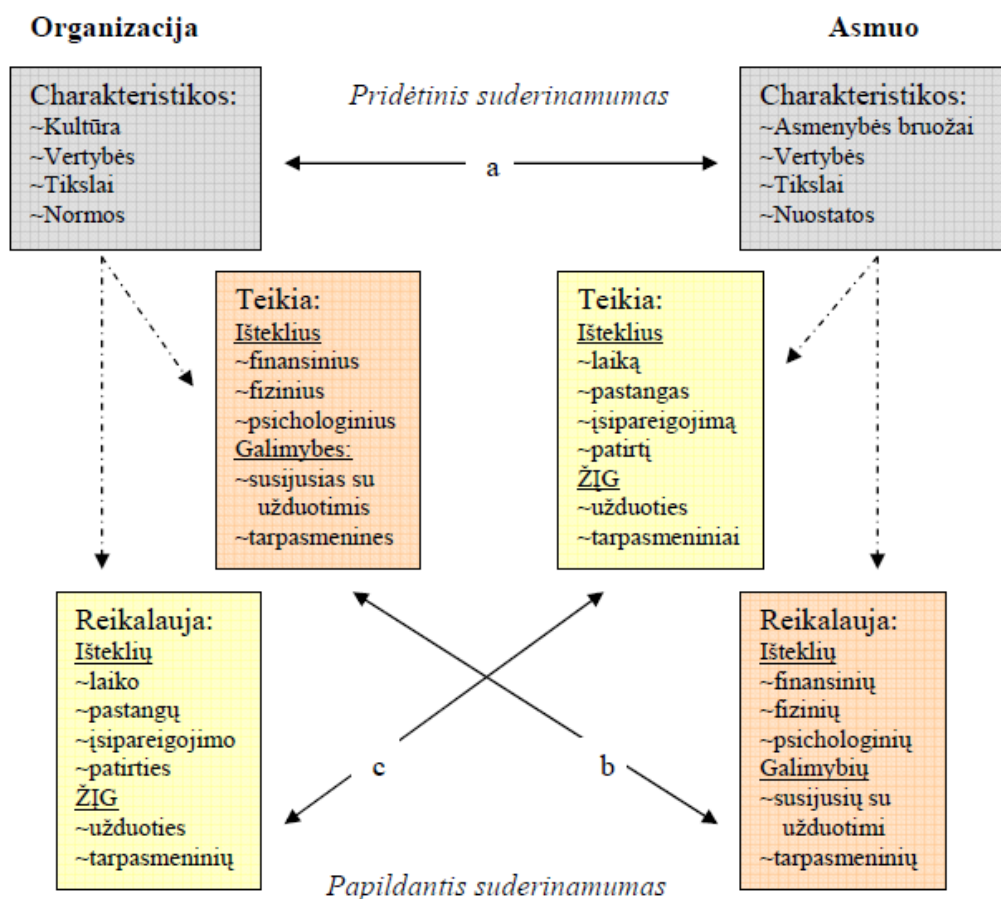
Siekiant pateikti asmens ir darbo aplinkos suderinamumą, svarbu atkreipti dėmesį į asmeniui bei konkrečiai organizacijai būdingas savybes bei charakteristikas. Holland (1959) išskyrė štai tokius atitikimo tipus:

- Asmens kaip darbuotojo suderinamumas su savo atliekamu darbu;
- Suderinamumas su organizacija, kurioje dirba;
- Suderinamumas su darbo grupėmis veikiančiomis organizacijoje;
- Suderinamumas su padalinio, visos organizacijos vadovu.

Darbuotojų ir organizacijos suderinamumas suteikia galimybę identifikuoti santykius, kurie sieja visus įmonės darbuotojus, nustatyti kaip darbuotojai vertina įmonę, taip pat, lengviau išskirti įmonės silpnybes ir stiprybes santykiuose su darbuotojais.

Asmens ir organizacijos suderinamumo vaizdinę priemonę pateikė Kristof (1996). (žr. 1 pav.) Modelyje pavaizduotas ryšys tarp organizacijos ir asmens, ką asmuo/organizacija teikia ir ko prašo mainais. Konceptijoje pridėtinis suderinamumas (žymimas rodykle „a“) apibūdinamas kaip sąveika tarp asmeninių organizacijai ir asmeniui būdingų bruožų. Pridėtinis suderinamumas identifikuojamas kai pasireiškia panašumas tarp organizacijai ir asmeniui priklausančių charakteristikų.

Atkreipiamas dėmesys į tai, kad organizacija, lygiai kaip ir asmuo, identifikuojami pagal teikiamas naudas ir keliamus reikalavimus bei pagal juos (asmenį ar organizaciją) identifikuojančius būdingus bruožus. Asmens ir organizacijos keliami reikalavimai bei išteklių, paslaugos, kuriuos gali suteikti priklauso nuo būdingų charakteristikų (žymimi punktyrinėmis rodyklėmis). Organizacija darbuotojui siūlo finansinius, fizinius, psichologinius išteklius, galimybes susijusias su darbais ir tarpasmeniniais santykiais. Kuomet išvardinti organizacijos teikiami išteklių bei galimybės tenkina darbuotojo (-ų) reikalavimus, nustatomas papildantis suderinamumas (poreikių aprūpinimo) (žymimas rodyklė „b“). Kaip darbuotojai, taip ir organizacijos nori, kad darbuotojai skirtų tokius išteklius kaip laikas, pastangos, įsipareigojimas, patirtis ir užduočių atlikimo, tarpasmeninių santykių (ŽIG) kontekste. Antrasis papildomas (reikalavimų gebėjimų) suderinamumas identifikuojamas, kai organizacijos poreikius tenkina darbuotojo suteikiami dalykai išteklių (žymima rodykle „c“).



1 pav. Įvairios asmens-organizacijos suderinamumo koncepcijos (Parengta pagal Kristof, 1996, p. 4)

Apibendrinus Kristof (1996) pateiktą asmens-organizacijos suderinamumo koncepciją, kuri veikia kai: (1) bent vienam asmeniui ar organizacijai teikiant kitai šaliai reikalingus išteklius ir galimybes, (2) subjektams svarbios ir būdingos tos pačios charakteristikos, (3) kai vienu metu veikia pirmieji du atvejai (1 ir 2). Anot Chatman (1991), asmens-organizacijos suderinamumas prasideda nuo darbuotojo atrankos į darbo poziciją (pirminio pokalbio metu ir vėliau, identifikuojant asmenį, jo savybes ir charakterį kai jis patenka į organizacijos vidų, tampo komandos nariu) ir pritapimo prie organizacijos laikotarpiu (kaip darbuotojui sekasi socializuotis su organizacija, jos darbuotojais, kokį poveikį organizacija daro darbuotojo vertybėms, nuostatoms ir elgsenai). Praktikoje dažnai pasitaiko pavyzdžių, kai įmonės atkreipia daugiau dėmesio į potencialius ir esamus darbuotojus juos paauskštindamos, nes jie asmenys supranta ir vertina įmonėje veikiančias vertybes bei bendrą tvarką, darbo režimą.

2.1.3. Asmens-organizacijos suderinamumo rezultatai

Literatūroje dažniausiai analizuojamas ir tiriamas asmens-organizacijos suderinamumas ilgalaikėje perspektyvoje, kad būtų galima įvertinti rezultatus (poveikį), pvz.: darbuotojų tekamumas (Michael, 2009; Piasentin et al., 2007; Schneider, 1987; Scroggins, 2008b), su darbo organizavimu susijusios praktikos (Kristof-Brown et al., 2005; Michael, 2009; Piasentin et al., 2007; Scroggins, 2008b), darbo metu gautų užduočių vykdymu ir planų įgyvendinimu (Tziner, 1987). Didžioji dalis tyrėjų apibendrinami gautus rezultatus siekia pabrėžti įmonėms naudingas suderinamumo pasekmes, nors yra teigiančių, kad egzistuojant esant aukštam darbuotojo ir organizacijos suderinamumui gali atsirasti trukdžių darbo vietoje (Schneider, 1987).

Asmens-organizacijos suderinamumas buvo analizuojamas daugybėje skirtingų kontekstų, t. y. vykdomi pridėtiniai tyrimai siekiant geriau išanalizuoti reiškinį. Mokslininkai teigia, kad vertybių derėjimas yra svarbus darbuotojams siekiant pasitenkinimo atliekamu darbu bei bendrumas didina asmens atsidavimą darbovietai. (Boxx et al., 1991; Chatman, 1991; O'Reilly et al., 1991). Pasitelkus papildančio suderinamumo metodą nustatyta, kad asmens ir organizacijos tikslų bendrumas gali būti siejamas su nuostatomis (kaip pakeisti). Šioje srityje buvo atliekami ir kiti tyrimai, kurių metu gauti rezultatai parodė, kad nustačius stiprų suderinamumo laipsnį tarp organizacijoje egzistuojančios darbo kultūros (klimato) ir asmens pageidaujamos atmosferos (Tziner, 1987), taip pat, tarp įmonės klimato bei darbuotojui būdingų asmeninių savybių (Downey et al., 1975) didėja darbuotojo pasitenkinimas darbu ir noras tapti komandos dalimi – įsipareigoti. Mokslininkų tarpe pasitelkta daugialypė asmens-organizacijos suderinamumo samprata, kurios dėka buvo siekiama nustatyti suderinamumo priklausomybę nuo darbo nuostatų, gauti rezultatai tokie patys kaip atlikus pridėtinius tyrimus – suderinamumas didina darbuotojo pasitenkinimą darbu bei skatina vis daugiau įsipareigoti įmonei, kurioje dirbama. (Judge et al., 1992; Piasentin et al., 2007; Scroggins, 2008b; Valentine et al., 2002).

Literatūroje egzistuoja skirtingos darbuotojo ir darbovietės suderinamumo formos, kurių egzistavimas arba ne gali paveikti asmens pasitenkinimą bei įsipareigojimą darbu, bet ir norą palikti esamą darbovietę. Mokslininkų (Chatman, (1991); Maskoliūnaitė, (2009); O'Reilly ir kt., (1991); Scroggins, (2008b)) teigimu, dažniausiai organizacijas nori palikti tie darbuotojai, kurių vertybių suderinamumo lygis su organizacija yra žemas, nei jų kolegos, kurių vertybių sistema yra artima deklaruojamai įmonėje. Darbo stažas organizacijoje yra tiesiogiai susijęs su darbuotojo ir organizacijos suderinamumu. DelCampo (2006) nagrinėjo vertybių svarbą organizacijos ir darbuotojo suderinamumo kontekste. Mokslininko nuomone, kuomet darbovietėje egzistuoja aiškiai išreikšta kultūra, darbuotojai pastebėję savo ir organizacijos kultūros skirtumus – išeis iš darbo. Kultūra, kuri nėra tokia aiški ir lengvai pastebima, pareikalaus daugiau laiko ir darbuotojo siekiant ją išsiaiškinti, tuo metu darbuotojui organizacijos kultūra su vertybių sistema gali tapti priimtina. Antruoju atveju darbuotojų tekamumo

koeficientas turėtų būti mažesnis. Apibendrinus autoriaus atlikto tyrimo rezultatus, kultūros ir vertybių sistemos raiškos lygis laikomas svarbiu kintamuoju nustatant darbuotojo – organizacijos suderinamumą ir tekamumo lygį.

Meta analizėje A. Kristof-Brown padedamas kitų mokslininkų (2005) nagrinėjo šias asmens – aplinkos suderinamumo grupes: darbuotojo ir profesijos, darbo, vadovo, grupės bei organizacijos. Analizės metu buvo siekiama nustatyti minėtų grupių darbuotojams būdingas elgsenas. Buvo vykdoma 110 tyrimų, kurių pagrindinis tikslas – ištirti darbuotojo ir įmonės suderinamumą. Meta analizės rezultatai atskleidė stiprų ryšį tarp darbuotojo - organizacijos suderinamumo bei pasitenkinimo darbu ir įsipareigojimo organizacijai, kurioje dirbama, tačiau vidutinį ryšį su sumanymu palikti darbovietę. Taip pat, nustatytas minimalus ryšys tarp darbuotojo- organizacijos suderinamumo su darbo atlikimu, toje įmonėje išdirbtu metų skaičiumi, darbuotojų tekamumu bei su stresu patiriamu darbo vietoje.

Literatūroje dažniausiai pateikiami teigiami darbuotojo-organizacijos suderinamumo rezultatai asmens kontekste. Mokslininkai atlikę darbuotojo-organizacijos suderinamumo tyrimus teigia, kad įmonės kontekste šis suderinamumas nėra toks naudingas kaip individo. Daroma prielaida, kad įmonės, kuriose dirba daug darbuotojų, kurių požiūriai labai sutampa su organizacijos kultūra ir vertybių sistema, rizikuoja vegetuoti dėl naujovių stokos. Taip pat, egzistuoja terminas „tamsioji aukšto suderinamumo pusė“, kuris pasireiškia egzistuojant aukšto lygio organizaciniam suderinamumui ir yra glaudžiai susijęs su trumpalaikiu planavimu, t. y. darbuotojams išskylančiais sunkumais tobulėti, adaptuotis kintančioje darbo aplinkoje ir naujovių atsisakymu. (Schneider, 1987). Apibendrinant galima teigti, kad darbuotojo – organizacijos suderinamumas yra naudingas asmens lygmenyje, nors individams naudingos dedamosios yra žalingos siekiant bendro organizacijos efektyvumo. Visgi šie teiginiai mažai empirikai patikrinti (Kristof, 1996).

Taigi, siekiant užtikrinti darbuotojo-organizacijos suderinamumą, visų pirma turi būti asmens-darbo suderinamumas. Jei nebus sąveikos tarp darbuotojo asmeninių savybių ir atliekamos užduoties savybių, nebus pasiektas Asmens-darbo suderinamumas. Tikėtina, kad nederant darbuotojui ir darbui, nebus ir darbuotojo-organizacijos darnos. Darbuotojo-organizacijos suderinamumas susidedantis ir pridėtinio ir papildančio suderinamumų, padeda įvertinti ir derinti darbuotojo bei organizacijos poreikius ir išteklius, galimybes, kurių darnai egzistuojant gali būti pasiekiami bendri tikslai. Taip pat, mokslinės literatūros analizės metu buvo pastebėta, kad darbuotojo-organizacijos suderinamumas ne visada yra naudingas įmonei. Tai būtų galima paaiškinti naujovių stygiumi, jei visi darbuotojai dirbantys organizacijoje sutiks su bendrai priimta organizacijos kultūra, vertybėmis ir taisyklėmis, kils sunkumų tobulinant nepasiteisinusius strateginius (ir ne tik) sprendimus. DelCampo (2006) teigimu, kultūros ir vertybių sistemos raiškos lygis laikomas svarbiu kintamuoju nustatant darbuotojo– organizacijos suderinamumą ir tekamumo lygį, nes darbuotojui pastebėjus jo asmeninių vertybių prieštaravimą organizacijoje nusistovėjusioms vertybėms, tikėtina, kad darbuotojas paliks įmonę.

2.2. Kartų skirtumų palyginamoji analizė

2.2.1. Kartų tipologija

Žodis karta yra kilęs iš lotyniškų žodžių tokių kaip „generatio“ ir „genus“, kurių išvertus į lietuvių kalbą reikštų „pradėti gyvybę“ bei „giminė“. (Niethammer, 2003). Įprastai minėtas terminas naudojamas biologinės kartos suvokimo kontekste. Analizuojant psichologijos bei sociologijos mokslų teikiamą medžiagą, kartos sąvoka buvo apibrėžta tik 19 a. viduryje ir šių mokslų požiūriu įprasta vadovautis kartos kaip kohortos apibrėžimu, kadangi „cohors“ antroji reikšmė – „susitelkusi žmonių grupė, gauja“. Tačiau Kopperschmidt (2000) pateikė kitokį kartų apibūdinimą - karta yra žmonės suskirstyti į grupes pagal gimimo datas bei istorinius įvykius, kurie buvo itin svarbūs kartų keitimosi periodais. Apibendrinus mokslininkų Strauss ir Howe, (1991), Smola ir Sutton, (2002) pateiktus apibrėžimus, kartoms didžiausią poveikį turi gimimas – augimas konkrečiu laiko periodu bei istoriniai įvykiai, kurie buvo labai svarbūs formuojantis vertybėms, kaupiant gyvenimišką patirtį bei požiūrį į aplinką.

Iki šiol nėra priimta vieningos nuomonės, kuri apibūdintų konkrečius kriterijus, dėl kurių būtų galima suskirstyti žmones pagal kartas. Labiausiai paplitęs ir vienas aiškiausių yra skirstymas pagal gimimo datą, kuomet kiekvienai kartai skiriamas intervalas ~ 20 metų. Literatūroje gausu mokslininkų nuomonių, kad 20 metų periodas gali būti per ilgas, apibūdinant kartą suformuotą dėl konkrečių įvykių. Ši nuomonė tinka ir pastariesiems dešimtmečiams, dėl spartaus technologinio, mokslinio bei ekonominio augimo.

Žmonių priskyrimai kartai pagal gimimo datą, ypač Europoje, nėra adekvatus dėl savaip išskirtinų valstybių istorijų, kurių formavimuisi didelę reikšmę turėjo demografiniai, istoriniai bei sociokultūriniai įvykiai. Nėdos Songinaitės (2011), konsultacijų įmonės „Hay Group“ generalinės direktorės teigimu, Baltijos šalims klasifikaciją lemia ne tik demografinė, bet ir sociokultūrinė padėtis. Sunku lyginti net ir tuo pat metu gimusius žmones, gyvenančius JAV, Japonijoje ir Lietuvoje. Dėl sisteminių kartų tyrimų atskirose Europos ir kitose pasaulio valstybėse stygiaus, yra priimta remtis kartų teorijos pradininkų amerikiečių Straus ir Howe (1991) skirstymu į kartas pagal gimimo laikmetį. Straus ir Howe (1991) teigimu, pradinės vertybės ir viltys dėl ateities gali keistis skirtingais gyvenimo etapais, bet kartos prisitaiko prie pokyčių kiekviena skirtingai. Unikalus įvykių išgyvenimas ir lėmė ryšį tarp gyvenimo etapo bei priklausymo kartai. Mokslininkai tokie kaip Martin ir Tulgan (2001), Raines (2003) ir daugelis kitų aprašė skirstymą į kartas pagal gimimo datą, tačiau pateikti laiko intervalai sudaryti atsižvelgiant į svarbiausius to meto kultūrinius bei istorinius įvykius, kurie buvo priežastis lėmusi unikalių savybių bei vertybinių sistemų atsiradimą. Analizuojant literatūrą buvo aptikta daug neatitikimų palyginus su Straus ir Howe (1991) (žr. 1 lent.) skirstymo metodika, kai nesutarpo periodo pradžios bei pabaigos laiko tarpai

arba datos persidengia tarpusavyje. Anot Codrington, Grant-Marshall (2004), Didžiojoje Britanijoje Didžiąja karta laikomi gimę 1900m.-1920m., Tyliajai – gimę nuo 1921 m. -1945 m., Kūdikių bumo kartai gimę nuo 1946m. iki 1960 m., X kartos atstovai gimę nuo 1961 m. iki 1989m. ir Y kartai gimę nuo 1989 pabaigos iki dabar, t. y. 2017m. Anglijos sociologijoje bei įmonių psichologiniuose tyrinėjimuose naudojamas Hammill (2005) pateiktas skirstymas, kuriame Tylioji karta prasideda nuo 1922m. iki 1945 m., Vaikų Bumo karta nuo 1946m. iki 1964 m., X karta nuo 1965 m. iki 1980 m., o Y karta nuo 1981 m. iki 2000 m.

1 lentelė. Kartų skirstymas pagal gimimo datą
(Straus,Howe (1991), Codrington, Grant-Marshall (2004) ir Hammill (2005) palyginimas)

Kartų pavadinimas	Strauss, Howe, 1991	Codrington, Grant-Marshall (2004)	Hammill (2005)
Prarastoji karta (Lost Generation)	1883–1900		
Didžioji karta (Greatest Generation)	1901–1924	1900-1920	
Tylioji, tradicinė karta (Silent Generation)	1925–1942	1921-1945	1922-1945
Kūdikių bumo arba demografinio sprogo karta (Baby Boom Generation)	1943–1960	1946-1960	1946-1964
X karta (Generation X)	1961–1981	1961-1989	1965-1980
Y/Tūkstantmečio karta (Y/Millennial Generation)	1982–2004	1990-2017	1981-2000
Z/Interneto karta (Z/ Homeland Generation)	2005- ...	2018-...	2000-...

Siekiant geriau suprasti kartų skirstymo laikotarpius buvo sudaryta lentelė, kurioje pateikiami kelių autorių kartų skirstymai pagal laikotarpius.(žr. 1 lent.) Baigiamajame darbe bus vadovaujamosi Hammill pateikta kartų skirstymo klasifikacija, nes būtent šio autoriaus sudarytą kartų priskyrimą bus patogiau naudoti atliekant tyrimą.

Taigi, nėra vieno konkretaus ir vieningo metodo, leidžiančio žmones suskirstyti į kartas pagal gimimo laiką, tačiau reikia turėti omenyje, kad ir per penkerius metus gali nutikti reikšmingi ir netikėti įvykiai, kurie bus kertiniai veiksniai konkrečioje šalyje ar jos rajone/regione įsikūrusių kartų unikalių bruožų bei vertybių atsiradimą. 2001 m. rugsėjo 11 d. Jungtinėse Amerikos valstijose gali būti puikus pavyzdys, nes amerikiečių sociologijos mokslininkai išskiria šį bei kitus teroro aktus, kurie laikomi pagrindiniais veiksniais, nulėmusiais Y kartos vėjaviškumą ir viltį, kad jie viską kontroliuoja. Didelė dalis mokslo atstovų teigia, kad 2001 m. rugsėjo 11 d. ir kiti vėliau sekę įvykiai suformavo Tėvynės kartą (angl. Homeland) Amerikoje, kuri yra visiškai nauja.

2.2.2. Kartų tarpusavio palyginamoji analizė

Šiame skyrelyje nuosekliai aprašytos penkios darbuotojų kartos.

Veteranų karta. Murphy (2007) Veteranų kartą vadina „Antrojo pasaulinio karo karta“, „depresijos kūdikiai“ ar „pramoninkai“. Šios kartos vertybių sistemai didžiausią poveikį padarė tokie įvykiai kaip Antrasis pasaulinis karas, pokaris, didžioji depresija JAV. „Jie augo sunkiais laikais, kai kiekvienas nori nenori turėjo atlikti savo pareigas, o vaikai turėjo būti „matomi, bet negirdimi“. Jie augo sunkiais laikais, kai kiekvienas nori nenori turėjo atlikti savo pareigas, o vaikai turėjo būti „matomi, bet negirdimi“. Šios kartos atstovai yra darbštūs, punctualūs, konservatyvūs, pripažįsta taisykles, tvarką ir formalią hierarchiją. Jie laikosi pozicijos „nėra ir nereikia“, vengia skolintis ar pirkti imant kreditą. Jie supranta pažangą kaip lėtą procesą su minimalia rizika, tiki, kad kažką pasiekti galima tik sunkiu darbu.“ (Stanišauskienė, 2015, 5p.).

Čiutienės ir Railienės (2013) teigimu, Veteranų karta yra unikali konservatyviomis pažiūromis, pastovumu, yra darbštūs, labai disciplinuoti – ne tik laikosi taisyklių, bet joms egzistuojant jaučiasi saugūs. Veteranų kartos atstovai noriai dirba su konkrečių planų turinčiais vadovais, t. y. tais, kurie turi išsikėlę tikslus ir numatę būdus tikslams pasiekti, o neryžtingi ir neorganizuoti vadovai Veteranų kartos atstovams nesukuria saugumo jausmo ir sunku jais pasitikėti. Siekiant geriausio rezultato, su Veteranais reikėtų naudoti tiesioginę komunikaciją (akis į akį) ir svarbiausia – parodyti dėkingumą dėl pasidalinimo patirtimi su jaunesnėmis kartomis. Veteranų kartai būdingos vertybės - pasiaukojimas, sunkus darbas, kantrybė, taupumas ir paprastumas, pagarba žmogui turinčiam autoritetą.

Kūdikių bumo karta (1946-1964), kuri „formavosi pokario metais, viena vertus, veikiama didingų ateities vizijų (tiek Vakarų pasaulyje, tiek Sovietų sąjungoje veikė galinga ideologija), skrydžių į kosmosą, kita vertus, – revoliucinio laisvės ir taikos troškimo (Vakaruose su protestu prieš Vietnamo karą siejamas hipių judėjimas, kiek vėliau su tam tikromis kultūrinėmis korekcijomis pasiekęs ir sovietines valstybes)“. Stanišauskienė (2015, 5p.) Kūdikių kartai įprastas vartojimas dideliais kiekiais, komandinis darbas. Šios kartos atstovams yra atkaklūs, mėgsta konkurenciją, dirba daug viršvalandžių ir tuo pat metu siekia kuo daugiau finansinės naudos, dažniausiai mėgsta savo darbą, todėl neskuba išeiti į pensiją. (Cordington, 2008)

Čiutienės ir Railienės (2013) teigimu, Kūdikių bumo arba demografinio sprogo kartos nariai puikiai geba komunikuoti, laikosi darbo etikos bei yra emociškai subrendę. Labiausiai šią kartą galima motyvuoti įvertinant jų darbą. Šios kartos atstovams reikėtų suteikti lankstų darbo grafiką, suteikti galimybę palaikyti darbo / laisvalaikio balansą, sveikatingumo paslaugas, užtikrinti teigiamą atmosferą darbo vietoje ir įtraukti į sprendimų priėmimą.

Apibendrinus Steelcase (2009), Narijauskaitės ir Stonytės (2011) pateiktus apibrėžimus buvo sudarytos pagrindinės Kūdikių bumo kartai būdingos vertybės - Idealizmas, nepriekaištingas įvaizdis, optimizmas, orientavimasis į komandinį darbą, asmeninis tobulėjimas, saviraiška, meistriškumas, iškalba, jaunatviškumas. Šiai kartai priimtina korporatyvinė kultūra ir jausmas būti kažkieno dalimi, privati darbo vieta, asmenys vengia per daug artimų darbinių santykių, vertina centralizuotą informacijos pateikimą. Šios kartos atstovai laikomi ne tokiais technologiškai pažengusiais ir jiems tai nerūpi, jiems nėra svarbios technologijos.

X karta (1965–1980) anot Stanišauskienės (2015) ir Murphy (2007), užaugo kaip „užrakintų vaikų“ karta, nes į darbą susitelkę tėvai, t. y. moterys išėjusios dirbti ir padidėjęs skyrybų skaičius, sudarė sąlygas vaikams mokytis savarankiškumo. Šios kartos žmonės tuokėsi daug atsargiau ir vėliau nei jų tėvai ar seneliai, o su vaikais bendravo kaip su lygiais sau. Darbo atžvilgiu, X kartos atstovai nėra nusiteikę visą gyvenimą dirbti vienoje įmonėje, jiems reikia greito atlygio ir dėl to gali pasiryžti rizikuoti steigiant savo verslą. Šiai kartai svarbus individualumas sprendimų priėmime, pasitikintys savimi X-ai dirba, kad gyventų, todėl jie labai vertina laisvę ir dabartį, jie nemėgsta kontrolės ir nori atlikti darbus pagal savo taisykles. Grįžtamasis ryšys, autonominis valdymas yra tie veiksniai, kurie motyvuoja šios kartos darbuotojus.

Apibendrinus Steelcase (2009), Narijauskaitės ir Stonytės (2011) veikalus buvo apibendrintos pagrindinės X kartai būdingos savybės – pasirengimas pokyčiams, globalus mąstymas, technologinis raštingumas, individualizmas, nuolatinis mokymasis, drąsa (klysti ir keisti darbo vietą) informuotumas, pragmatizmas. Šios kartos atstovai, kitaip nei Kūdikių bumo, yra nekantrūs, mėgstantys laisvę ir taisyklių panaikinimą, dažnai pasirodo skeptiški, greitai kritikuojuantys, jiems trūksta pasitikėjimo savimi ir galutinis rezultatas yra svarbesnis nei procesas. X-ai kaip darbuotojai yra vertingi, nes jie yra itin išprusę technologiškai, stengiasi įgyti kuo daugiau kompetencijų vardan jų panaudojimo ateityje, tačiau darbe šios kartos atstovai tikisi, kad juos įvertins pagal nuopelnus, o ne pagal amžių, patirtį ar darbo stažą, tačiau nemėgsta viršvalandžių. Vadovas turi didelį autoritetą, nekyla klausimų ar jis teisus, šiai kartai svarbus bendravimas betarpiškas.

Y karta (1981–2000) „apibūdinama kaip karta, augusi naujosios globalizacijos sąlygomis, komunikacinių technologijų ir belaidžio ryšio eroje. Ši karta gyvena beprecedentės įvairovės ir skirtingų kultūrų daromos įtakos laikotarpiu. Kaip labiausiai saugota ir lepinta karta, Y atstovai labai pasitiki savimi, netgi yra arogantiški. Y kartos atstovai labiau nei bet kurios kitos kartos geba filtruoti kiekvieną komandą, kiekvieną prašymą ar instrukciją, nepagrįstą racionaliais argumentais, jie reikalauja nurodyti priežastis, pagrįsti, todėl tradicinis „nes aš taip pasakiau“ jiems netinka.“ Stanišauskienė (2015, 6p.) Cardington (2008) teigimu, ši karta nuolatos jaudinasi dėl ekologijos, taršos gamtai ir nepagręsto vartojimo, todėl Y karta labiau vertina ekologiškus produktus ir yra tolerantiška gamtai

Kaip teigiama PwC (PricewaterhouseCoopers tyrimų centro) atlikto tyrimo „Y karta darbo vietoje“ ataskaitoje (2011) teigiama, kad 22–32 metų amžiaus žmonės pirmiausia domina humanizmo idėjos, amžinosios vertybės, asmeninis tobulėjimas, o ne pinigai. Jie siekia sėkmės, kita vertus, sugeba pasitenkinti mažu, kad tik nepersidirbtų. Y kartos atstovai nevertina ištikimybės darbdaviui ir savirealizaciją iškelia aukščiau už atsidavimą darbui. Y kartos atstovai bręsdami nuolat patiria medių ir pramogų perteklių, todėl sunkiai pakelia rutinines, kantrybės 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. Y karta apibūdinama kaip greito rezultato, staigaus pripažinimo, įvertinimo ir atlygio siekianti karta. Nuo vaikystės lepinti dėmesiu, Y kartos atstovai nori jo daug ir nuolat. Darbe Y kartos atstovai jaučiasi prastai, jei vadovai niekaip nereaguoja į jų pasiekimus, traktuodami tai kaip savaime suprantamą darbo rezultatą.

Pagal Steelcase (2009), Narijaskaitės ir Stonytės (2011) pateiktus apibrėžimus buvo sudarytos pagrindinės Y kartai būdingos savybės - Optimizmas, pasitikėjimas savimi, aukšta savivertė, gatvės išmintis, priklausomybė nuo interneto, kosmopolitiškumas, naivumas, technologinis sumanumas, įvairiapusiškumas. Šiai kartai būdinga verslininkiška darbo etika, lojalumas įmonei tik tuo atveju – jei suteikiamos geros darbo sąlygos. Y-ai neaukoja asmeninio gyvenimo dėl darbo, jiems reikia lankstaus darbo grafiko, naujų žinių ir įgūdžių, jie stengiasi didinti kompetencijų lygį. Labiausiai šią kartą motyvuoja darbas su protingais, autoritetingais asmenimis ir laisvas laikas.

Z karta (2000 –..) pati jauniausia, dar tik formavimosi stadijoje esanti karta, todėl galima daryti prielaidas dėl jų vertybių bei būdingos elgsenos. (Stanišauskienė, 2015) „Z karta gimė materialinių gėrybių pertekliaus laikotarpiu pasaulyje, kurio visas sritis užvaldžiusios technologijos, o dėl globalaus ryšio tinklų nyksta etnis aplinkos savitumas (viso pasaulio vaikai savo planšetėse žaidžia „Piktų paukščiukų“ žaidimą, o Šrekas ir kiti animacinių filmų herojai kalba bet kuria pasaulio kalba).“ (6p.) Šiai kartai nereikia mokytis, kaip veikia naujausios technologijos bei įrenginiai, nes jie yra gimę interneto amžiuje, tad galimybė pagerinti buitį pasitelkus elektroninius prietaisus, programuoti arba naudotis komunikacijos priemonėmis Z kartai yra įprasta. „Informacinės perkrovos eroje vaizdais ir simboliais išreikštos žinutės pasiekimus greičiau nei žodžiai ar frazės, o logotipai ir prekių ženklai spalvomis ir paveikslėliai komunikuoja peržengdami bet kokius kalbinius barjerus“ (McCrinkle, 2014, p. 16).

Targamadzės (2015) teigimu, Z kartos atstovai laikomi realistais, gana vėjavaikiškos prigimties. Mėgstantys individualizmą, tačiau labai aktyvūs Z-ai siekia gauti kuo daugiau žinių ir informacijos. Šios kartos atstovai mokosi tik dėl savęs ir tikėtina, kad labiausiai orientuosis į asmeninius poreikius bei privatumą, kurį sieks atskirti nuo profesinio gyvenimo.

Mokslininkai nustatė kartų pasikartojimo ciklą, kuris trunka apytiksliai 80 metų, t. y. per šį laikotarpį gimsta keturios kartos, kurių atsiradimas buvo prilygintas pasikartojantiems metų laikams. Palyginimas buvo sugalvotas ne veltui, nes karta pradeda naują ciklą (t. y. ta, kuri prasideda po keturių kartų / 80 metų), savo pasaulio suvokimu bei kuriama vertybių sistema labiau artima pirmajai, o ne ketvirtai kartai. Naujausioji į darbo rinką žengianti Z karta turėtų rasti daugiau panašų bruožų nei skirtumų su Tyliają karta – dar vadinama prosenelių karta. (Codrington, 2008).

Songinaitės (2011) teigimu, šiandieninėje visuomenėje organizacijos yra priverstos dirbti su penkiomis kartomis, t. y. pirmiausia su įmonių veteranais, atliekančiais patarėjo bei mokytojo funkciją, Kūdikių, X ir Y kartomis, bet ir su jaunąja Z karta, kurios atstovai jau pradeda dirbti. Siekiant užtikrinti sklandų darbą įmonėje, svarbu ne tik užtikrinti nuolatinį darbų paskirstymą, bet ir rūpintis darbuotojų motyvacijos lygiu.

Apibendrinant mokslininkų pateiktus skirtingų kartų darbuotojams būdingas vertybes bei savybes galiam teigti, kad Kūdikių bumo karta labiausiai džiaugsis galimybe vadovauti projektui – tai jiems didžiausias įvertinimas, X kartos atstovai vertins jiems suteiktą laisvę atlikti užduotis individualiai, jų pačių pasirinktu būdu. Y kartai svarbu dirbti kūrybingoje komandoje, nuolatos generuojančioje naujas idėjas. Siekiant efektyvaus darbo organizacijoje, reikia užtikrinti, kad visų kartų poreikiai būtų patenkinti atsižvelgiant galimybes įmonėje.

2.3. Darbo aplinkos veiksnių dedamosios

2.3.1. Darbo aplinkos veiksnių dedamųjų pagrindimas

Kodėl kai kurie darbuotojai pervargsta arba nustoja džiaugtis savo darbu, kuomet kolegos yra entuziastingi darbo vietoje, jiems laikas tiesiog skrieja. Dilema, kuri analizuoja stresą darbo vietoje sukeliančius veiksnius ir darbo motyvatorius yra aktuali mokslininkų tarpe pusę amžiaus. Bakker ir Demerouti (2014) teigimu, darbo dizaino teorija - apibūdinama kaip galimybių ir apribojimų rinkinys, kuris yra suskirstytas į užduotis ir pareigas, kurios daro įtaką darbuotojo užduočių atlikimui bei įgyjamai darbo patirčiai. Darbo dizainą tiriantys mokslininkai bandė nustatyti, kuri darbo charakteristika labiausiai padeda darbuotojams džiaugtis jų darbu ir motyvuoja pasiekti organizacinius tikslus.

Šiam darbui buvo pasirinkta darbo reikalavimų-išteklių (JD-R) teorija, kuri atstovauja darbo reikalavimų išteklių modelį (Bakker ir Demerouti, 2007; Demerouti, Bakker, Nachreiner ir Schaufeli, 2001) ir buvo sukurta pasinaudojus darbo dizaino ir darbo streso teorijomis. Įdomu tai, kad darbo dizaino teorijos ignoravo darbo stresorius bei reikalavimus, o darbo streso modeliai nekreipė dėmesio į darbo išteklių motyvuojančią potencialą. Darbo išteklių reikalavimų teorija sujungia dvi dedamąsias ir paaiškinama, kokį unikalų ir multiplikacinį poveikį darbo reikalavimai ir ištekliai turi darbinei

motyvacijai bei stresui darbe vietoje. Prieš apibūdinant darbo išteklių - reikalavimų teorijos dedamąsias, bus pateikiami keturi pirmieji modeliai, kurie buvo labai svarbūs šio modelio atsiradimui, t. y. Dviejų faktorių teorija (Herzberg, 1966), darbo charakteristikų modelis (Hackman & Oldham, 1980), poreikio - kontrolės modelis (Karasek, 1979) ir pastangų - atlygio disbalanso modelis (Siegrist, 1996).

Dviejų faktorių teorija. Herzbergo (Herzberg, Mausner ir Snyderman, 1959;1966) dviejų veiksnių teorija teigia, kad yra du nepriklausomi aplinkybių rinkiniai, kurie valdo darbuotojų pasitenkinimą ir motyvaciją, t. y. higieninius ir motyvuojančius veiksnius. Higieniniai veiksniai dar vadinami nepasitenkinimo veiksniais, dėl jų darbuotojai nepatenkinti darbu, o motyvuojantys – patenkinamieji veiksniai skatina darbuotojus gerai vertinti savo darbo vietą. Herzberg nustatė tokius higieninius veiksnius: įmonės politika, priežiūra, darbo užmokestis, tarpasmeniniai santykiai ir darbo sąlygos. Motyvuojantys veiksniai - pasiekimus, pripažinimą, darbo pobūdį, atsakomybę ir pažangą, visi šie veiksniai skatina darbuotojų pasitenkinimą darbu. Pagal dviejų faktorių teoriją, kai nėra naudojami motyvarosiais, darbuotojai savo darbą atliks kaip reikia, tačiau pasitelkus motyvatorius - darbuotojai padidins savo pastangas ir viršys minimalius reikalavimus.

Herzberg pateikta teorija yra svarbi tuo, nes jis atliko mokslinius ir praktikus tyrimus gilindamasis į darbo praturtinimo potencialą, t. y. galimą darbo vietos pertvarkymą, jos išplėtimą ir siekė sužinoti kaip didinti darbuotojų motyvaciją bei pasitenkinimą darbu.

Darbo vietų charakteristikų modelis (Hackman ir Oldham, 1976, 1980) nagrinėja individualias reakcijas į darbą, pvz.: pasitenkinimą darbu, pravaikštas dėl ligų, darbuotojų pridėtinę vertę, kaip darbo charakteristikų funkciją, paveiktą individualių savybių. Hackman ir Lawler (1971) teigimu, esminės darbo charakteristikos yra šios: įgūdžių įvairovė (darbe naudojamų įgūdžių visuma), užduočių reikšmingumas (poveikis, kurį darbas daro gyvenimo būdui ar aplinkiniams), užduočių tapatybė (galimybė užbaigti vieną konkrečią užduotį), grįžtamasis ryšys (informacija apie darbo atlikimo efektyvumą), o autonomija (laisvės, nepriklausomybės ir diskretiškumo kiekis (siekiant nustatyti į tikslo siekimą orientuoto elgesio darbe), kuriuos suteikia darbas.

Pagrindinės darbo charakteristikos turėtų paveikti pasitenkinimą darbu ir vidinę darbinę motyvaciją per tris kritines psichologines dedamąsias: prasmingo darbo patirtis, patirtis atsakomybėje už rezultatus ir darbo veiklos rezultatų išmanymas. Meta-analizė parodė, kad esminių darbo charakteristikų egzistavimas konkrečioje darbo vietų autonomijoje, veda prie teigiamų darbuotojo nuostatų rezultatų.

Pagrindinė poreikio - kontrolės modelio (angl. - *DCM*) (Karasek, 1979; Karasek ir Theorell, 1990) hipotezė teigia, kad rezultatas bus geriausias, jei darbo vietoms bus iškelti aukšti reikalavimai ir taikomas mažo lygio darbo kontrolės derinys. Poreikio – kontrolės modelyje aktyvaus mokymosi

hipotezė teigia, kad pasitenkinimas užduotimi, mokymasis ir asmeninis augimas bus didžiausias darbo vietose, kuriose būdinga aukšta darbo poreikiai ir didelė darbo kontrolė. Nepaisant to, kad tokie darbai yra labai reikalaujantys darbuotojų su pakankama sprendimų įvairove iš kurių tikimasi panaudoti visus turimus įgūdžius, kurie padėtų energiją konvertuoti į veiksmą pasitelkus veiksmingą problemų sprendimą. Karasek šias darbo vietas pavadino "aktyvaus mokymosi darbo vietomis." Dažnai identifikuojamas papildomas poveikis darbo reikalavimų ir darbo kontrolės darbuotojų gerovės ir motyvavimo kontekste, tačiau daugelis tyrimų nepavyko dėl DCM poveikį pagrindžiančių įrodymų stygiaus.

Galiausiai **pastangų - atlygio disbalanso** (angl. *trumpinys - ERI modelis* (Siegrist, 1996) pabrėžia atlygio, o ne valdymo darbo struktūrą. ERI modelyje daroma prielaida, kad stresas darbe yra disbalanso tarp pastangų (išorinių darbo reikalavimų ir vidinės motyvacijos, siekiant patenkinti šiuos poreikius) ir atlygio (turint omenyje darbo užmokesčio, savigarbos atlygį, ir apsaugos / karjeros galimybes, paaukštinimo perspektyvas, darbo saugą ir statuso nuoseklumą) priežastis. Pagrindinė prielaida yra ta, kad abipusiškumo tarp pastangų ir atlygio nebuvimas (t. y. aukštos pastangų / mažo atlygio sąlygos) bus susijaudinimo ir streso, kuris gali sukelti širdies ir kraujagyslių rizikas bei kitas streso reakcijas. Kai asmuo dirba daug reikalaujantį, bet nestabilią darbą, siekia aukštų rezultatų, bet nesulaukia paaukštinimo pasiūlymų, tokia situacija yra puikus įtempto disbalanso pavyzdys. Įrodyta, kad didelių pastangų ir mažo atlygio darbe derinys yra širdies problemų, vidutinio psichinio sutrikimo ir išsekimo priežastis.

Skirtingai nei DCM, ERI modelis, taip pat, įtraukia asmeninį komponentą. Pasak autorių, per didelis atsidavimas gali paveikti ryšį tarp pastangų - atlygio pusiausvyros ir darbuotojo gerovės. Taigi, iš asmenybių yra tikimasi, kad jos gebės užtikrinti lygybę tarp pastangų ir atlygio.

Keturi ankstyvieji streso valdymo ir motyvacijos modeliai kritikuojami dėl labai panašių trūkumų. (žr. 2 lent.) Apibūdinus modelius buvo nustatyti trys pagrindiniai kritiniai taškai, t. y. visų modelių pagrindas yra vienpusis dėmesys į stresą patiriamą darbo vietoje ir motyvaciją darbui. Antrasis kritinis kaštas - minėtieji modeliai yra sąlyginai paprasti, tačiau vykdant tyrimą vienu metodu, nėra panaudojami rezultatai gauti atlikus tyrimą, t. y. dažniausiai yra pasinaudojama tik kelių kintamųjų rezultatais, pritaikant juos visai darbo aplinkai.

Trečiasis kritikuojamas taškas - visi modeliai yra statiniai, manoma, kad modeliai analizuojantys konkrečius kintamuosius bei tyrimų metu gautus rezultatus pritaiko visai darbo aplinkai. Darbo prigimtis sparčiai keičiasi, todėl esami statiniai streso darbo vietoje ar motyvaciniai modeliai neįvertina kintančios aplinkos.

2.3.2. Darbo aplinkos veiksnių identifikavimas

Pasinaudoję Kahn (1990) teoriniais samprotavimais Demerouti, Bakker (Demerouti ir kt., 2001) sukūrė ir atlikę gausybę tyrimų pateikė pagrindimą teoriniam darbo reikalavimų ir išteklių modeliui (angl. *job demand-resource model*). Šis modelis yra unikalus pritaikomumu įsitraukimo į darbą tyrimuose. Šis modelis praktikoje naudojamas darbuotojų darbo efektyvumui nustatyti bei jį tobulinti.

Demerouti et al. (2001) teigimu darbo reikalavimų – išteklių modelis teigia, kad darbo sąlygos gali būti skirstomos į 2 pagrindines kategorijas, t. y. darbo poreikius (angl. *Job demands*) ir darbo išteklius (*Job resources*), kurie diferencijuotai susiję su konkrečiais rezultatais. Šiam modeliui labai svarbios yra darbo sąlygos.

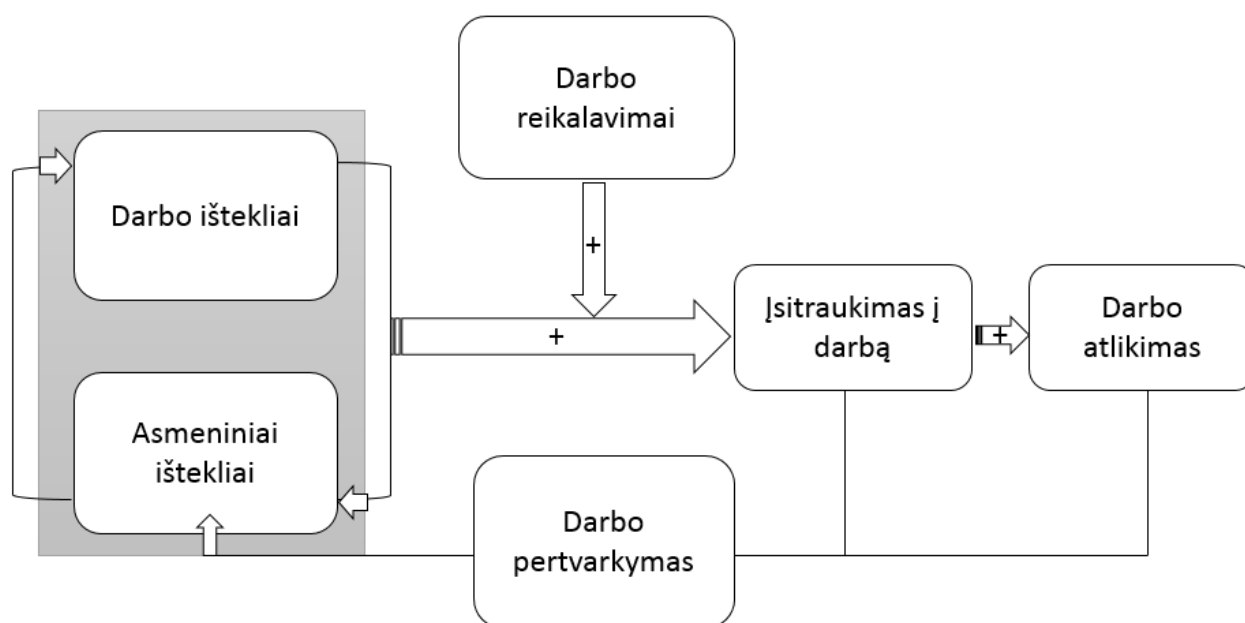
Bakker ir kt. (2003) pateikė dar vieną modelio aiškinimą, kuriame darbo charakteristikos gali sukelti du skirtingus procesus. Pirmasis - aukšti darbo reikalavimai (pvz. didelis darbo krūvis), gali išnaudoti darbuotojų psichinius ir fizinius išteklius, o to pasekmė - sveikatos problemos arba pervargimas. Antrasis - prastai valdomi arba nepakankamai išugdyti darbo ištekliai apsunkina tikslų įgyvendinimą, tai gali sukelti nusivylimus ir tolimesnes nesėkmes, o tai gali paveikti darbuotojo išėjimą iš darbo arba motyvacijos ar prisiimtų įsipareigojimų sumažėjimą. Kai išorinėje aplinkoje egzistuoja (darbo) išteklių stoka, darbuotojai negali sumažinti neigiamos įtakos, kurią sukuria aukšti darbo reikalavimai ir individualių tikslų įgyvendinimas tampa vis sudėtingesnis. Tokiu būdu nustačius aprašytos situacijos apsireiškimą įmonėje reikia sumažinti darbuotojų atsakomybės lygį, nes tik tokiu būdu bus apsaugotas savisaugos mechanizmas, kuris gali sumažinti nusivylimą dėl neįgyvendintų su darbu susijusių ateities tikslų.

Remiantis darbo reikalavimų ir išteklių modelį, darbo aplinkoje išskiriami du nepriklausomi psichologiniai procesai - sveikatos sutrikdymo procesą ir motyvacinis. Sveikatos sutrikimo procesas prasideda tada, kai egzistuoja aukšti darbo reikalavimai, kurie gali išsekinti darbuotojo energinius išteklius ir gali sukelti nuovargį bei sveikatos problemas. (Hakanen ir kt., 2005) Motyvacinis procesas, priešingai nei sutrikimų, prasideda nuo darbo išteklių, kurie turi motyvacinę galią darbuotojams. Šio proceso metu padidėja darbuotojų įsitraukimas į vykdomas užduotis ir sumažėja cinizmo lygis. (Demerouti, Bakker, 2001). Optimizuojant darbo reikalavimus ir išteklius darbo aplinkoje, organizacijos galite nuosekliai paprastinti užduotis (iš viršaus į apačią), taip didinant įsitraukimą į darbą. Naudojant "iš apačios į viršų" metodą, darbuotojai irgi gali imtis iniciatyvos siekiant optimizuoti savo darbus / užduotis, toks procesas dar vadinamas darbo pareigų pertvarkymu.

Modie, Dolan ir Burke (2012) teigė, kad **įsitraukimas į darbą** (angl. *work engagement*) yra laikomas teigiama Darbo išteklių – reikalavimų modelio dedamąja, kuriai būdinga gyvybingumas, atsidavimas ir absorbcija. Gyvybingumas pasižymi aukštu energijos lygiu ir psichikos atsparumu darbiniais sunkumams. Atsidavimas yra stiprus įsitraukimas į procesą, kurio metu patiriamas svarbos

tokie jausmai kaip entuziazmas, iššūkliai ir reikšmingumas. Absorbicija atsiranda tada, kai individas visiškai koncentravęs ir pasinėręs į savo darbą tiek, kad laikas greitai bėga ir asmenims pasidaro sunku atsitraukti nuo darbo ir susiorientuoti aplinkoje.

Darbo reikalavimų ir išteklių teorinis modelis (2 pav.) buvo papildytas **darbo pareigų pertvarkymo** aspektu (angl. *job crafting*) (Bakker, Demerouti 2008). „Daro (pareigų) pertvarkymo metu, darbuotojai gali aktyviai keisti savo darbo pobūdį pasirenkant užduotis, derantis dėl kitokio darbo turinio ir priskiriant, įvertinant darbuotojų atliekamų užduočių ir darbo vietos reikšmę.“(Bakker, Demerouti 2014, 15p.)



2 pav. Darbo išteklių – reikalavimų modelio detalizavimas (Bakker, 2011, 267 p.)

Autoriai teigia, kad darbo ir asmeniniai ištekliai nepriklausomai ir kartu prognozuoja įsitraukimą į darbą bei teigiamai jį veikia, kai darbo reikalavimai yra dideli. Įsitraukimas į darbą savo ruožtu teigiamai veikia darbo atlikimą. Svarbu paminėti, kad įsitraukę ir gerai atliekantys darbą darbuotojai geba kurti savo išteklius, kurie laikui bėgant skatina didesnę įsitraukimą.

Modelyje pavaizduoti ryšiai atskleidžia, kad tomis dienomis, kai gali labiau naudotis darbo ištekliais (yra palaikomas kolegų, gauna grįžtamąjį ryšį iš vadovo, gali bendrauti su įdomiais klientais ir pan.), darbuotojas turėtų patirti didesnę įsitraukimą į darbą ir todėl jį atlikti našiau. Tikėtina, kad tokiomis dienomis darbuotojas bus labiau linkęs pertvarkyti darbo pareigas (Bakker, 2011), o tai lems didesnę darbo ir asmeninių išteklių panaudojimą. Darbo pareigų pertvarkymas suprantamas kaip procesas, kuriame dalyvaujantys darbuotojai naujai apibrėžia esamą darbo struktūrą jiems reikšmingais būdais (pvz., prisiimdami naujus darbo vaidmenis); aktyviai keičia darbo turinį arba jo modelį; pasirenka reikšmingas užduotis ir suteikia darbui prasmę. (Bakker, (2011), Wrzesniewski ir Dutton, (2001))

2.3.2.1. Darbo reikalavimų detalizavimas

Anot Bakker ir Demerouti (2007) „Darbo reikalavimai susiję su tais fiziniais, psichologiniais, socialiniais ar organizaciniais darbo aspektais, kurie reikalauja stabilų fizinių ir / ar psichologinių (kognityvinių ir emocinių) pastangų ar įgūdžių bei yra susiję su tam tikromis fiziologinėmis ir / ar psichologinėmis sąnaudomis. Pavyzdžiai yra didelis psichologinis spaudimas, nepalanki fizinė aplinka, didelis darbo krūvis ir emociškai reikli sąveika su klientais.“ Darbo reikalavimai nebūtinai yra neigiami, tačiau jie gali tapti darbo stresoriais, kai norint patenkinti keliamus reikalavimus yra privalu dėti daug pastangų, nuo kurių darbuotojas nėra visiškai atsigavęs (po prieš tai buvusio pervargimo).

Stresą darbo vietoje sudaro aplinkos stresas, neapibrėžtumas / nežinomybė, santykiai su žmonėmis, stresas dėl darbo atlikimo. Tai dažnai pasireiškiantis veiksnys, tad darbuotojui nuolatos patiriant stresą - sumažėja jo darbo efektyvumas. To priežastis yra nuolatinė įtampa sukelianti nuovargį.

Per didelis darbo krūvis pasireiškia tuomet, kai darbuotojas bijo pasakyti vadovui arba aplinkiniams, kad gautos užduotys įvykdyti jam yra per sunku. Persidirbimas ir emocijų sulaikymas dar labiau apsunkina darbuotoją ir gali privesti prie perdegimo – didelio nuovargio ir apatijos.

Emociniai reikalavimai – sudėtingos situacijos darbe, kurių metu darbuotojas patiria emocinę įtampą, t. y. sudėtingomis situacijomis darbo vietoje, bendradarbių problemomis, emociškai varginančiomis užduotimis bei įsitraukimu į savo darbą.

Fiziniai poreikiai – Fizinės užduotys atliekamos darbo metu arba tai yra pastovus fizinis darbas, kuris išvargina kūną, tačiau nemažiau pavargsta ir protas. Šiuos poreikius nustatyti yra sudėtinga, nes kiekvienas darbuotojas fizinį nuovargį įvertina skirtingai.

2.3.2.2. Darbo išteklių detalizavimas

„Darbo ištekliai priklauso nuo tų fizinių, psichologinių, socialinių, arba organizacinių darbo aspektų, kurie yra arba / arba: Bakker ir Demerouti (2007, 312 p.)

- Funkciniai siekiant darbinių tikslų.
- Sumažina darbo poreikį ir su juo susijusius fiziologines ir psichologines sąnaudas.
- Skatinta asmeninio augimą, mokymąsi, ir tobulėjimą.“

Darbo ištekliai yra reikalingi ne tik tada, kai susiduriama su darbo reikalavimais, tačiau jie patys savaime jau yra reikšmingi.

Bakker ir Demerouti (2007) darbo išteklius suskirstė į keturias dedamąsias:

- Bendrieji organizaciniai ištekliai, kurie apima darbo užmokestį, karjeros galimybes, saugumą darbo vietoje;

- Tarpasmeninių ir socialinių santykių, kuriuos sudaro santykiai su vadovais, bendradarbių parama ir komandos - kolektyvo klimatas;
- Darbo organizavimo dedamoji išreiškiama konkrečių vaidmenų pasidalijimu bei dalyvavimu sprendimų priėmime;
- Užduočių dedamoji susideda iš gebėjimų įvairovės, užduočių tapatumo ir reikšmingumo, autonomijos bei grįžtamasis ryšys, kurio metu suteikiama informacija apie atliktą užduotį.

Darbo ištekliai susideda iš autonomijos, grįžtamojo ryšio apie darbo atlikimą, socialinės paramos, tobulėjimo atliekant stebėjimus.

Autonomija – atsakingumas už save, t. y. savivalda, nepriklausomybė, savarankiškumas, teisė pačiam apsispręsti, tvarkyti savo reikalus, užduotis.

Apie atliktą darbą suteikiamas grįžtamasis ryšys– ši dedamoji perteikia buvusio proceso rezultata, gautą informaciją bei komentarus, nuomones.

Socialinė parama - tai įvairios socialinės, ekonominės, teisinės ir organizacinės priemonės, kuriomis siekiama užtikrinti būtiniausias gyvenimo sąlygas namų ūkiams, kurių pajamos dėl objektyvių priežasčių yra nepakankamos, kad jie patys galėtų pasirūpinti savimi. Socialinė parama padeda žmogui išgyventi ekstremaliomis sąlygomis, tačiau neužtikrina ilgalaikio ekonominio bei socialinio saugumo. Kita vertus, socialinė parama gali būti apibūdinama kaip paprastas neformalus bendravimas darbo vietoje.

Ugdantysis vadovavimas – tai vadovavimo būdas, skatinantis darbuotoją atskleisti maksimalų potencialą ir pasiekti jam iškeltus tikslus per trumpiausią laiką. Ugdantysis vadovavimas yra susijęs su vadovo kompetencijomis, kurias jis perduoda darbuotojams, pvz. lyderystė, oratorystė, užduočių delegavimas ir pan.

Pasitikėjimas savimi - tai požiūris, kuris leidžia žmogui susidaryti pozityvų, bet kartu ir realistišką savęs bei susiklosčiusios situacijos vaizdą. Savimi pasitikintys žmonės tiki savo galimybėmis, jaučia, kad gali kontroliuoti savo gyvenimą ir gali pasiekti savo tikslų. Net jei kartais nepavyksta, tokie žmonės išlieka pozityvūs ir vertina save teigiamai. Dažniausiai jie problemose mato galimybes, o ne problemas galimybėse. Pasitikėti savimi – tai gerbti ir mylėti save tokį, koks esi, nesistengiant lyginti su kitais; tai tiesiog pozityvus savęs ir kitų vertinimas. Šis bruožas labai naudingas kolektyve, nes pasitikėjimu savimi „užkrėsti“ kolegos pradeda geriau dirbti, mažiau jaudintis ir ignoruodami galimas nesėkmes gali pasiekti geresnių rezultatų.

Darbo išteklių dinamiškumas yra labai susijęs su darbo ištekliais. Pagal išteklių išsaugojimo (anlg. *Conservation of resources - COR*) teoriją (Hobfoll, 2001) žmonės siekia gauti, išlaikyti ir apsaugoti jiems svarbius dalykus kaip pvz. informacinius, socialinius, asmeninius ar energetinius išteklius. Esminė teorijos mintis – individai patyrę stresą gali būti lengviau suprasti potencialių arba

faktinių išteklių nuostolių kontekste. Apibendrinus Hobfoll ir Shirom (2001) pateiktus apibrėžimus buvo nuostata, kad:

- Asmenys turi pritraukti lėšų, siekiant išvengti išteklių nuostolių;
- Asmenys, turintys didesnę išteklių fondą, yra mažiau jautrūs išteklių praradimui;
- Yra manoma, kad tie asmenys, kurie neturi prieigos prie stiprių išteklių baseinų, patirs didesnę išteklių nuostolį;
- Stiprūs išteklių baseinai sustiprina tikimybę, kad asmenys pasinaudos galimybe rizikuoti ištekliais vardan išteklių prieaugio.

Bakker ir Demerouti (2008) JDR modelį papildė asmeniniais ištekliais, kurie atspindi individualias darbuotojo pastangas atlikti darbui. Asmeniniai ištekliai - pozityvus savęs vertinimas, siejamas su galėjimu greitai atsigauti, įvertinti savo individualias galimybes, tikslingai kontroliuoti gebėjimus ir daryti poveikį aplinkai. (Hobfoll ir kt., 2003) Luthans ir kt. (2008) asmeninius išteklius apibūdina kaip psichologinėmis darbuotojo galiomis, kurias galima įvertinti, tobulinti ir tinkamai jas valdant galima pagerinti darbo atlikimo procesą. Asmeniams ištekliams priskiriama – savarankiškas (asmeninis) veiksmingumas, organizacija grįstas savarankiškas veiksmingumas, optimizmas. Asmeninių išteklių, tokių kaip savęs įgalinimo, savigarbos, optimizmo, naudojimas gali padėti siekiant organizacijos tikslų, sumažinti psichologinių ir fiziologinių darbo reikalavimų įtaką ir motyvuoti darbuotoją tobulėti individualiai ir siekti karjeros. Literatūroje pateikiamas toks teiginys, kad asmeniai ištekliai gali veikti arba kaip moderatoriai arba kaip tarpininkai aplinkos veiksnių ir (organizacinių) rezultatų santykiuose, arba jie gali net nustatyti, kaip žmonės suvokia aplinką, ją formuoja bei į ją reaguoja. (Xanthopoulou ir kt., 2007).

Taigi, atliekant literatūros analizę buvo identifikuoti ne tik darbuotojams labiausiai stresą sukeliantys bei motyvuojantys veiksniai, bet ir metodai, kurie padeda įvertinti dedamųjų poveikį. Darbo aplinkos veiksnius sudaro Darbo reikalavimai, kurie dažniausiai apsunkina darbą bei Darbo ištekliai, kurie motyvuoja darbuotojus, skatina tobulėti bei gerai jaustis darbo vietoje, bendroje organizacijos struktūroje.. Darbo aplinkos veiksniai yra labai svarbūs įmonių vadovams, nes jie padeda tinkamai įvertinti esamą situaciją įmonėje. Taip pat, tinkamai pasirinkus darbo aplinkos veiksnių dedamųjų derinimo / tobulinimo planą galima pasiekti ne tik individualius, bet ir visos organizacijos mastu naudingus tikslus.

2.4. Darbo reikalavimų ir darbo išteklių dedamųjų svarba skirtingų kartų darbuotojams

Siekiant geriau išanalizuoti kartų skirtumus buvo nuspręsta analizuoti šias Darbo reikalavimų ir išteklių modelio dedamąsias: autonomija, socialinė parama, grįžtamasis ryšys, pasitikėjimas, ugdantysis vadovavimas (darbo ištekliai) ir darbo tempas, emociniai reikalavimai bei darbo apkrovimas, kurie priskiriami darbo reikalavimams. Pasinaudojus atlikta mokslinių šaltinių analize (žr. skyrelį Nr. 2.2.2) buvo įvertinti darbo reikalavimai bei ištekliai pagal mokslininkų pateiktus skirtingų kartų darbuotojų vertinimus. (žr. 2 lent.)

2 lentelė. Darbo aplinkos veiksnių vertinimas skirtingų kartų kontekste

Darbo reikalavimų dedamosios	Darbuotojai (kartos)			
	Kūdikių bumo	X	Y	Z
Darbo tempas (priimtinas)	+	-	-	-
Darbo apkrovimas (priimtinas)	+	+/-	+/-	-
Emociniai reikalavimai (priimtini)	+/-	+/-	-	-
Darbo išteklių dedamosios	Darbuotojai (kartos)			
	Kūdikių bumas	X	Y	Z
Autonomija	-	+	+	-
Socialinė parama iš kolegų	+/-	+/-	+	+
Socialinė parama iš vadovų	+	+	+	+
Grįžtamasis ryšys	+	+	+	+/-
Pasitikėjimas	+/-	+	+	-
Ugdantysis vadovavimas	+	+	+	+/-

Fizinis darbo apkrovimas modifikuotame modelyje nebus pateikiamas, nes įvertinus Kūdikių bumo ir Z kartų amžiaus skirtumus, šio rodiklio naudojimas būtų nekorektiškas. Darbo reikalavimams identifikuoti parinktos dedamosios pagal kartas buvo įvertintos labai skirtingai. Visų pirma, darbo vietoje patiriamas stresas – jį toleruotų Kūdikių buvo karta, X, Y bei Z kartos – netoleruotų visai. Darbo apkrovimo vertinimas irgi išsiskyrė – Kūdikių bumo kartai apkrovimas būtų priimtinas, X ir Y kartoms iš dalies, o Z kartai visiškai nepriimtinas. Vertinant Emocinius reikalavimus darbo vietoje, analizuotos kartos pasiskirstė į dvi grupes: iš dalies galėtų toleruoti didelius emocinius reikalavimus Kūdikių bumo bei X kartos, o visiškai netoleruotų – Y ir Z kartų atstovai.

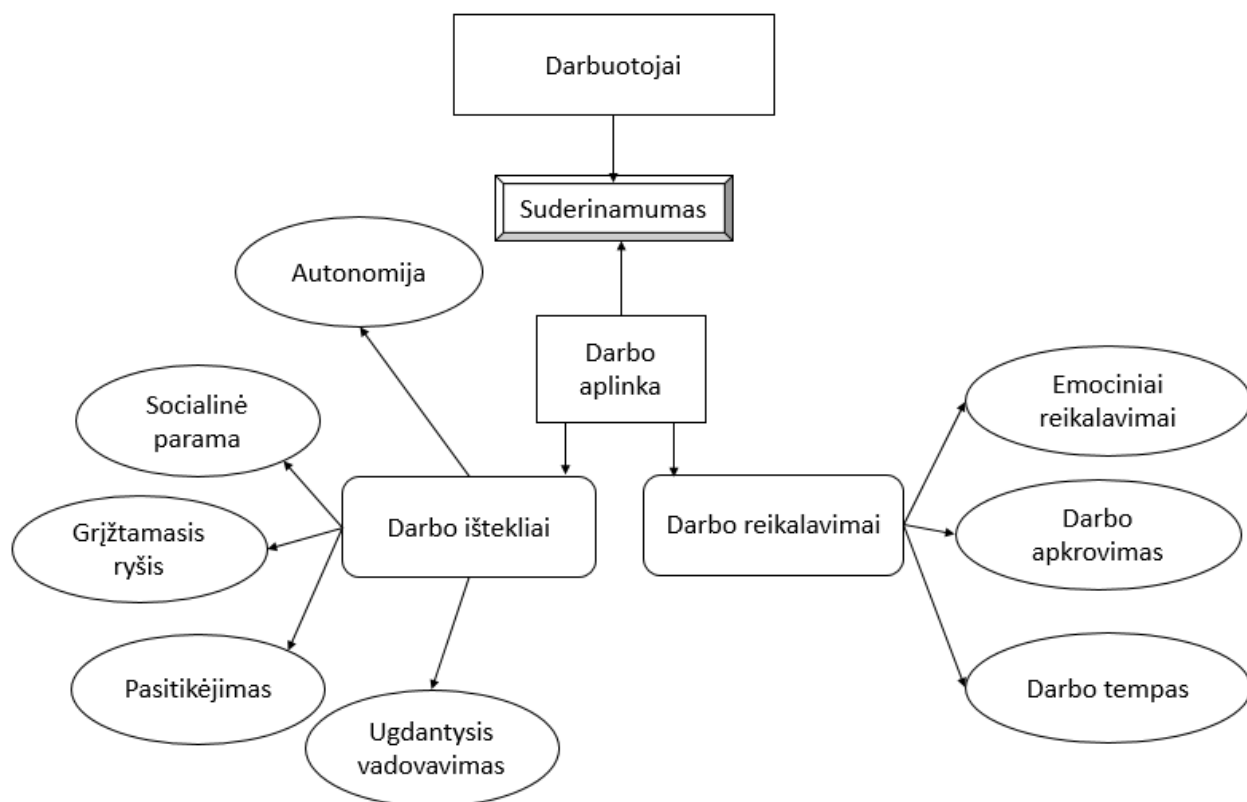
Svarbiausias iš darbo išteklių – socialinė parama iš vadovų, t. y. betarpiškas bendravimas, bendradarbiavimas bei galimybė pasikalbėti su vadovu ne tik darbiniais, bet ir asmeniniais klausimais. Vertinant autorių pateiktus kartų aprašus, socialinė parama iš vadovo yra svarbi visoms analizuojamoms kartoms. Grįžtamasis ryšys ir Ugdantysis vadovavimas, kurie svarbūs bei priimtini Kūdikių bumo, X bei

Y kartoms ir iš dalies priimtini Z kartos darbuotojams. Autonomija, t. y. sprendimų priėmimo laisvė, svarbi X bei Y kartų atstovams, Z ir Kūdikių bumo kartų darbuotojams nėra poreikio patiems priiminėti sprendimus. Kūdikių bumo kartos darbuotojai mėgsta kai jiems nereikia nieko spręsti ir užduotis gauna iš vadovo. Vertinant socialinę paramą iš kolegų, Kūdikių bumo ir X atstovai iš dalies jaučia poreikį būti paremti kolegų, o Y ir Z kartų atstovams yra labai svarbus bendravimas. Pasitikėjimas yra ta dedamoji, kuria pasižymi X ir Y kartų atstovai, vyriausioji Kūdikių bumo karta iš dalies pasitiki savimi bei kolegomis, o Z-ai gimė technologijų amžiuje, nėra labai pasitikintys darbo aplinkoje.

Apibendrinus Darbo išteklių ir Darbo reikalavimų lentelėje pateiktus duomenis daroma išvada, kad labiausiai atsidavusi darbui ir tolerantiška yra Kūdikių bumo karta, jautriausia reikalavimams – Z karta. Tai galima paaiškinti kartų atstovų formavimosi laikotarpiu vykusių procesų, pokyčių bei naujovių gausa/trūkumu, Kūdikių bumo atstovai augo pokario metais – ši karta nebijo sunkaus darbo ir yra labai kantri, o Z karta „gimusi internete“ yra labai jautri ir dar beieškanti savi vietos darbo rinkoje. X ir Y kartų atstovai darbo reikalavimus įvertino gana panašiai, tik Y darbuotojai yra mažiau linkę patirti stresą darbo vietoje bei dirbti viršvalandžius, nei darbuotojai priskiriami X kartai.

2.5. Darbo aplinkos veiksnių ir darbuotojų suderinamumo su organizacija sąsajų, skirtingų kartų kontekste, modelis

Atlikus teorijos apžvalgą ir apibendrinus įvairių autorių atliktų tyrimų rezultatus buvo sudarytas modelis, kurį panaudojus bus atliekamas tyrimas. Tyrimo metu siekiama patvirtinti turimas žinias ir pagilinti suvokimą, t. y. gauti atsakymus susijusius su darbo aplinkos veiksnių ir darbuotojų suderinamumo su organizacija sąsajomis, skirtingų kartų kontekste. (žr. 3 pav.)



3 pav. Modifikuotas darbo aplinkos veiksnių ir darbuotojų suderinamumo su organizacija sąsajų skirtingų kartų kontekste modelis (Parengta autorės)

Atlikus teorijos analizę buvo sudarytas modifikuotas skirtingų kartų darbuotojų suderinamumo su organizacija modelis. (žr. 3 pav.) Pagrindinės šio modelio dedamosios – darbo aplinka, kuri susideda iš darbo reikalavimų bei darbo išteklių, skirtingoms kartoms pagal amžių priklausantys darbuotojai, bei bendroji erdvė, kurioje visos šios dedamosios susitinka, t. y. organizacija. Darbo išteklius sudaro Autonomija, Socialinė parama (iš kolegų ir iš vadovo), Grįžtamasis ryšys, Pasitikėjimas savimi ir Ugdantysis vadovavimas. Darbo reikalavimai bus analizuojami pasitelkus Darbo apkrovimą, Emocinius reikalavimus ir Darbo tempą. Į modelį nebuvo įtraukta Streso, patiriamo darbo vietoje dedamoji (darbo reikalavimai), nes darbo vietoje patiriamą stresą būtų labai sunku nustatyti ir palyginti kitų dedamųjų kontekste. Sudarant modelį būtų galima pašalinti grįžtamojo ryšio dedamąją, nes ji yra būdinga visoms kartos (nuo Kūdikių bumo iki Z), tačiau šis darbo išteklius tyrimo metu turėtų padėti atsakyti į klausimą – ar tai, kas yra svarbu darbuotojui, yra svarbu ir organizacijai?

3. DARBO APLINKOS VEIKSNIŲ IR DARBUOTOJŲ SUDERINAMUMO SU ORGANIZACIJA SĄSAJŲ SKIRTINGŲ KARTŲ KONTEKSTE TYRIMO METODIKA

Trečioji darbo dalis skirta pateikti darbo aplinkos veiksnių ir darbuotojų suderinamumo su organizacija skirtingų kartų kontekste tyrimo metodologiją. Šiame skyrelyje bus aprašytas planuojamas tyrimas, jo tikslas, uždaviniai, imtis, respondentų charakteristikos ir tyrimo vykdymo eiga. Bus pateiktas tyrimo metodas ir detalizuoti tyrimo instrumentas bei jo šaltiniai.

Tyrimui atlikti buvo pasirinktas kiekybinis tyrimas. Kiekybiniais tyrimais yra vadinami tokie empiriniai tyrimai, kurių rezultatai pateikiami skaičiais (skaitine, vertine išraiška) ir gali būti lengvai apdorojami statistiniais metodais. Pagrindinė kiekybinių tyrimų paskirtis – objekto požymių aiškinimasis ir prognozavimas, šio tipo tyrimais siekiama statistiškai pagrįsti objekto esminius požymius, reiškinių priežastinius ryšius, funkcionavimo veiksnus. Kiekybiniams tyrimams būdinga griežtai struktūruota anketa (klausimynas), dirbtinė aplinka, žemas rezultatų realizavimas ir aukštas gautų duomenų patikimumas. Tyrėjams, atliekantiems kiekybinius tyrimus, būdingas objektyvus požiūris į tiriamą aplinką ar objektą. Tyrėjai tyrimo metu lieka vykdomo tyrimo nuošalyje, t. y. stebi vykdomo tyrimo procesą, tačiau patys nesikiša. Kiekybiniai tyrimai yra naudingi, nes jų dėka tyrėjai gali identifikuoti priklausomybes arba ryšius tarp tiriamų objektų arba gautus rezultatus palyginti su kitų mokslininkų atliktų tyrimų skaitinėmis išraiškomis.

3.1. Tyrimo tikslas ir uždaviniai

Tyrimo tikslas – nustatyti darbo aplinkos veiksnių ir darbuotojų suderinamumo su organizacija sąsajas skirtingų kartų kontekste.

Tyrimo tikslui pasiekti buvo iškelti šie uždaviniai:

1. Ištirti darbo išteklių svarbą ir raišką skirtingų kartų darbuotojams;
2. Ištirti darbo reikalavimų dedamųjų raišką įmonėse;
3. Ištirti skirtingų kartų darbuotojų ir organizacijos suderinamumo raišką;
4. Ištirti ir įvertinti darbo aplinkos veiksnių ir darbuotojų suderinamumo su organizacija sąsajas skirtingų kartų kontekste.

Tyrimo respondentai. Planuojama pasirinkti ne vieną įmonę ar sektorių, o bendrąją darbuotojų imtį tyrimui atlikti. Šis tyrimas bus unikalus tuo, kad svarbiausia bus apklausti visų kartų darbuotojus, tai reiškia – rasti ir apklausti kuo daugiau skirtingų kartų darbuotojų.

Tyrimo imtis. Tam kad tyrimas būtų laikomas pavykusi, reikia apklausti reikiamą respondentų skaičių. Tyrimo imtis skaičiuojama pagal Paniotto formulę (Valackienė, 2004):

$$n = \frac{1}{\Delta^2 + \frac{1}{N}}$$

Pagal Paniotto formulės dedamųjų reikšmės:

n-reikiamas respondentų skaičius

Δ^2 - galimas paklaidos dydis

N-tiriamos visumos narių skaičius¹

Taigi:

$$n = \frac{1}{0,055^2 + \frac{1}{1\,257\,146}}$$

Tyrimo imtis turėtų būti 330 respondentų, atsižvelgiant į tai, kad LR 2017 metų 4 ketvirtį dirbančių asmenų skaičius sudarė 1 257 146 asmenis ir imčiai apskaičiuoti buvo taikoma paklaida lygi 5,5%.

Apklausa buvo vykdoma dviem būdais – dalinamasi / siunčiama elektroninė anketos versija bei dalinama popierinė anketa. Respondentai buvo pasirinkti atsitiktine tvarka, tačiau naudojant patogumo metodą. Šis metodas taikomas tada, kai tyrėjas apklausia patogiausius pasiekiamus respondentus (gimines, kolegas, draugus, kaimynus).

Tyrimo bus analizuojamos darbo aplinkos veiksnių ir darbuotojų suderinamumo su organizacija sąsajos atsižvelgiant į darbuotojų amžių, t. y. priklausymą kartai, todėl svarbu apklausti panašų kiekvienos kartos atstovų skaičių. Yra planuojama, kad tyrime dalyvaus 4 kartų atstovai – Kūdikių bumo, X, Y ir Z kartoms priklausantys darbuotojai.

3.2. Tyrimo dizainas

Tyrimas vykdomas patalpinus klausimyną elektroninėje apklausų platformoje www.surveymonkey.com ir bandant susisiekti su kiekvienu respondentu individualiai arba paprašant respondentų užpildyti popierinę, t. y. spausdintą, apklausos formą.

Gautų anketų duomenys apdoroti kompiuterinėmis MS EXCELL bei SPSS (angl. *Statistical Package for the Social Sciences*) programomis. SPSS programa bus patikrintas anketos klausimų

¹ Duomenys atitinka dirbančių asmenų skaičių LR 2017 m. 4ketv. šaltinis: <https://osp.stat.gov.lt/statistiniu-rodikliu-analize?abc=true#/>

patikimumas (validumas), skaičiuojama koreliacija bei regresija, o MS EXCEL programa naudojama grafiškai pavaizduoti tyrimo metu gautus rezultatus.

Tyrimas buvo atliekamas nuo 2018 metų kovo mėn. iki 2018 balandžio mėn. Tyrimo dalyviams, prieš dalyvaujant apklausoje, buvo trumpai pristatytas tyrimo tikslas (t. y. tyrimas skirtas nustatyti darbo aplinkos veiksnių ir darbuotojų suderinamumo su organizacija sąsajas skirtingų kartų kontekste), surinktų duomenų panaudojimo tikslas, respondentų atsakymų anonimiškumo užtikrinimas. Anketai užpildyti reikėjo apytiksliai 10 minučių.

Kaip ir buvo minėta prieš tai buvusiame skyrelyje, tyrimo dalyviai galėjo užpildyti anketą dviem būdais, t. y. popierinę, spausdintą anketą arba atsakymus pateikti elektroninio klausimyno pagalba. Viso buvo užpildyta 317 anketų, iš kurių buvo pašalinti 6 anketos, dėl atsakymų trūkumo. Galutinis respondentų skaičius – 311, arba 98% anketos atsakymų buvo įtraukta į statistinę duomenų analizę.

3.3. Tyrimo instrumentas

Tyrimo instrumento pagrindimas. Buvo pasirinktas pats populiariausias kiekybinio tyrimo metodas – anketinė apklausa. Daroma prielaida, kad anketinė apklausa padės geriausiai atskleisti darbo aplinkos veiksnių ir darbuotojų organizacijos suderinamumo sąsajas skirtingų kartų kontekste. Anketinė apklausa yra dažnai naudojama vykdant tyrimus, nes jos dėka galima surinkti didelius kiekius informacijos (apklausti dideles respondentų grupes) ir lengvai apdoroti gautus rezultatus.

Siekiant įgyvendinti tyrimo tikslą, tyrimo metodu pasirinkta - **kiekybinė apklausa**.

Tyrimo duomenų rinkimui skirta anketa buvo sudaryta remiantis 1 ir 2 šio darbo skyriuose atlikta literatūros analize. (žr. 1 priedą). Anketa sudaryta iš 68 klausimų iš kurių 29 užduodami du kartus, tai padeda įvertinti Darbo išteklių ir Darbo reikalavimų dvi dimensijas – kokia situacija egzistuoja organizacijoje (bendra informacija, kontekstas įmonės mastu), t. y. raiška ir kas yra svarbu arba ką patiria darbuotojas (pasiskirstymas pagal kartas). Prieš demografinius klausimus, pateikiami 5 teiginiai, kurie padeda nustatyti darbuotojų suderinamumo su organizacija lygį. Anketos pabaigoje pateikiami demografiniai klausimai, tokie kaip „Sektorius kuriame dirbate“, „Jūsų lytis?“, „Jūsų amžius?“, „Jūsų išsilavinimas?“, „Ar užimate vadovaujančias pareigas?“.

Klausimyno teorinių konstrukčių pagrindimas:

3 lentelėje pateikta anketos struktūra. Visuose anketos klausimuose, išskyrus bendrinius klausimus apie respondentus, buvo pateikti teiginiai, kuriuos respondentai įvertino nuo 1 iki 6 balų skalėje. Anketoje pateikti klausimai suskirstyti į tris dalis, t. y. Kopenhagos psichosocialinį klausimyną, darbuotojo–organizacijos suderinamumo klausimyną ir demografinę klausimų dalį.

Kopenhagos psichosocialinis klausimynas - The COPSOQ (2007) (angl. *Copenhagen Psychosocial Questionnaire*), kuris buvo pritaikytas pagal pasirinktą JDR modelį ir jo dedamąsias. Ši

klausimyno dalis suskirstyta į dvi dalis (žr. Priedą Nr. 1 ir 3 lent.): pirmoje vertinami darbo ištekliai tokie kaip autonomija, socialinė parama, grįžtamasis ryšys, pasitikėjimas savimi ir ugdantysis vadovavimas. Antroje dalyje vertinamas darbo apkrovimas, emociniai darbo reikalavimai ir darbo tempas. (žr. priedą Nr.1).

3 lentelė. Tyrimo instrumento pagrindimas

Klausimų grupė	Skalė ir jos pagrindimas
Darbo ištekliai	
Autonomija, socialinė parama (iš kolegų ir iš vadovo), pasitikėjimas, grįžtamasis ryšys, ugdantysis vadovavimas	Respondentų buvo prašoma 20 teiginių įvertinti du kartus. Pagal The COPSOQ II (2007) anketoje pateikiami tokie teiginiai nustatyti darbuotojo darbo išteklių lygį: „Didelė sprendimų priėmimo laisvė darbe“, „Socialinė parama iš kolegų/vadovų“, „Didelis pasitikėjimas savo atliekamu darbu, jo kokybe“, „Vadovų atsakomybių ir užduočių paskirstymas pavaldiniams“ ir pan. Originalioje anketoje buvo naudojama 5 balų Likerto skalė, tačiau magistrinio darbo skalėse buvo nuspręsta naudoti 6 balų Likerto skalę (1 - Visiškai nesutinku, 6 – Visiškai sutinku). Siekiant geriau atsakyti į tyrimo tikslą bei iškeltus uždavinius, anketa buvo papildyta svarbos elementu, t. y. naudota 6 balų Likerto skalę (1 - Visiškai nesvarbu, 6 – Labai svarbu). Svarbos elementas buvo įtrauktas į anketą, siekiant gauti respondentų nuomonę apie, jiems kaip darbuotojams, svarbiausius darbo aplinkos veiksnius. Antrą kartą vertindami pateiktus teiginius, respondentai apibūdins darbo išteklių raišką įmonėje. Rezultatų analizėje svarbos bei raiškos vertinimui bus naudojami teiginių vertinimo vidurkiai.
Darbo reikalavimai	
Darbo apkrovimas, emociniai reikalavimai, darbo tempas	Darbo apkrovimas egzistuoja kiekvienoje įmonėje, tačiau dažnai vadovai nekreipia dėmesio į darbuotojų galimą pervargimą. Tuo tarpu, dėl per didelių emocinių reikalavimų darbuotojai pervargsta arba perdega ir tai dažnai būna išėjimo iš darbo priežastis. Šioje anketos dalyje pateiktais 3 teiginiais, siekiama identifikuoti darbo

	<p>pakrovimo lygį darbuotojų tarpe, t. y. ar daug darbo (didelį kiekį užduočių) gauna darbuotojai ir kaip jiems sekasi su dirbti. Darbo tempas vertinamas 2 teiginiais ir 4 teiginiais, kurių dėka bus nustatytas darbuotojų patiriami emociniai reikalavimai. Pagal The COPSOQ II (2007) anketoje pateikiami darbo reikalavimus identifikuojantys teiginiai „Emociškai trikdančios situacijos darbe“, „Darbas dideliu tempu visą darbo dieną“ ir „Darbuotojai dažniausiai nespėja numatytų darbų ar užduočių atlikti laiku“. Originalioje anketoje buvo naudojama 5 balų Likerto skalė, tačiau magistrinio darbo skalėse buvo naudojama 6 balų Likerto skalė (1 - Visiškai nesutinku, 6 – Visiškai sutinku). Taip pat, šio darbo tyrimui atlikti, darbo reikalavimų teiginiai pateikti respondentams įvertinti du kartus, t. y. pirmąjį kartą vertinant kurie darbo reikalavimai sukelia didžiausią pervargimą, stresą ar juos tiesiog sunku įveikti bei antrąjį – vertindami darbo aplinkos veiksnių raišką įmonėje, kurioje jie dirba.</p>
Darbuotojų suderinamumas su organizacija	
<p>Darbuotojos ir organizacijos suderinamumas</p>	<p>Asmens-organizacijos suderinamumas vertinamas pasitelkus Abdel-Halim (1981) suvokiamo sugebėjimų – darbo atitikimo klausimyną (angl. <i>Perceived Ability-Job Fit</i>), kurį sudaro 5 teiginiai (pvz.: „Manau, kad mano darbas atitinka mano sugebėjimus“, „Manau, kad esu tinkamai pasiruošęs darbui, kurį dabar dirbu.“). Teiginių įvertinimas atliekamas pagal pakoreguotą Likerto skalę, t. y. naudojama ne 5, o 6 balų skalė, t. y. teiginiai bus vertinami nuo 1 - visiškai nesutinku iki 6 - visiškai sutinku. (žr. priedą Nr. 1). Atsižvelgiant į aplinkos ir asmens streso modelį, šis klausimynas padeda įvertinti ar tam tikri darbo reikalavimai sukelia stresą darbuotojui, priklausomai nuo jos ar jo gebėjimų (ar suvokiamų sugebėjimų) atlikti darbą. Xie ir Johns (1995) teigė, kad darbuotojai turintys mažesnę suvokiamą asmens ir organizacijos suderinamumą, gali būti labiau paveikti</p>

	darbo reikalavimų nei tie, kurių suderinamumas yra aukštesnis.
--	--

Demografinę informaciją respondentai pateiks anketos pabaigoje.

3.4. Tiriamo dalyviai

Baigiamojo magistro darbo tyrime dalyvavo 311 Lietuvos Respublikoje dirbančių asmenų. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį: 64,95 proc. tyrimo dalyvių buvo moterys (N-202) ir tik 35,05 proc. vyrų (N-109).

Respondentų amžiaus svyravimą sunku identifikuoti, nes anketoje buvo pateikti galimi variantai, kurių kiekvieno intervalas – 5 metai. Mažiausias galimas respondentų amžius anketoje pažymėtas 15 metų ir paskutinis galimas atsakymo variantas „60 ir daugiau“. Įvertinus respondentų pasiskirstymą pagal amžių, tyrimo dalyviai buvo suskirstyti į kartas (žr. 4 lent.)

4 lentelė. Tyrimo dalyvių skirstymas į kategorijas pagal amžių

Kartų klasifikatorius	
Kūdikių bumas	39
X	111
Y	73
Z	88
Viso	311

Tolimesniame darbe atliekant rezultatų analizę tiriamieji bus skirstomi būtent į 4 lentelėje pateiktas kartų grupes. Respondentų atsakymų į kitus demografinius klausimus (Sektorius, kuriate dirbate? Ar užimate vadovaujančias pareigas? Koks Jūsų išsilavinimas?) pasiskirstymas pagal kartas pateikiamas 5 lentelėje.

5 lentelė. Tyrimo dalyvių pasiskirstymas pagal demografinius klausimus

		Kūdikių bumas	X	Y	Z	Viso darb./ proc.
Sektorius, kuriame dirbate?	Privatus	25	74	55	67	221 / 71,06 %
	Viešasis	14	37	18	21	90 / 28,94 %
Ar užimate vadovaujančias pareigas?	Taip	15	35	28	19	97 / 31,19 %
	Ne	24	76	45	69	214 / 68,81 %
Koks Jūsų išsilavinimas?	Aukštasis	26	80	62	69	237 / 76,21 %
	Profesinis	11	20	8	6	45 / 14,47 %
	Kita	2	11	3	13	29 / 9,32 %
Jūsų lytis?	Moteris	26	58	49	69	202 / 64,95 %
	Vyras	13	53	24	19	109 / 35,05 %

Tyrimo instrumentas pasiekė 221 darbuotoją, kurie priklauso viešajam sektoriui bei 90 darbuotojų dirbančių privačiame sektoriuje (žr. 5 lent.). Viešojo sektoriaus atstovai – valstybės tarnautojai, sveikatos priežiūros specialistai bei švietimo sektoriaus atstovai, t. y. pedagogai dirbantys mokyklose, universitetuose dirbantys dėstytojai. Respondentai save priskiriantys privačiam sektoriui dirba gamybinėse, prekybinėse, paslaugas teikiančiose, energetika bei informacinėmis technologijomis užsiimančiose įmonėse.

Paklausus respondentų ar jie užima vadovaujančias pareigas buvo galimi du atsakymų variantai. 68,81 proc. tyrimo dalyvių nėra vadovai, o likusieji – 31,19 proc. vadovauja įmonių, kuriose dirba, viduje (žr. 5 lent.). Nebuvo užduodamas papildomas klausimas apie užimamą vadovavimo lygį, nes ši informacija būtų papildoma ir galimai nepanaudota analizės metu.

Pagal išsilavinimą tyrimo dalyviai skirstyti į tris grupes: aukštasis, profesinis bei kita (nebaigtas aukštasis/ nebaigtas profesinis, vidurinis, pradinis ir pan.). Didžioji dalis (N=237) respondentų yra įgiję aukštąjį išsilavinimą, profesinį išsilavinimą turi gerokai mažiau, tik 14,47 proc. apklaustųjų (N=45), o kitą išsilavinimą pažymėjo turintys dešimtadalis tiriamųjų, t. y. 29 tyrimo dalyviai. Lentelėje Nr. 5. Rezultatai tik patvirtina, kad išsilavinę tyrimo dalyviai (91% visų tyrimo dalyvių turi profesinį arba aukštąjį išsilavinimą) suteikia galimybę atlikti kokybišką tyrimą.

tyrimo dalyvių pasiskirstymas pagal lytį nėra lygus, t. y. 202 moterys ir 109 vyrai.

4. DARBO APLINKOS VEIKSNIŲ IR DARBUOTOJŲ SUDERINAMUMO SU ORGANIZACIJA SĄSAJŲ SKIRTINGŲ KARTŲ KONTEKSTE REZULTATŲ APIBENDRINIMAS IR DISKUSIJA

4.1 Tyrimo instrumento validumas

Prieš pradėdant tyrimo duomenų analizę, tikrinamas naudotos anketos statistinis patikimumas. Anketos patikimumo (validumo) pagalba išryškėja klausimai, kuriuos reikėtų pašalinti iš tolimesnės tyrimo rezultatų analizės.

Tyrimui atlikti buvo naudojama anketa, kurią sudarė 58 darbo aplinką tiriantys (40 darbo išteklius, 18 – darbo reikalavimus), 5 darbuotojų-organizacijos suderinamumą bei 5 demografiniai klausimai. Baigus vykdyti tyrimą ir peržiūrėjus respondentų atsakymus, iš tolimesnės analizės buvo pašalinti 9 klausimai, kurie buvo priskirti Darbo reikalavimams. Šiais klausimais buvo siekiama išsiaiškinti, kurie darbo reikalavimai sukelia didžiausią poveikį arba yra svarbiausi respondentams. Klausimai buvo pašalinti darant prielaidą, kad tyrimo dalyviai klaidingai juos suprato ir jų atsakymai negali būti analizuojami bei lyginami su darbo išteklių bei suderinamumo anketos dalies rezultatais.

Anketos patikimumas buvo tikrinamas apskaičiavus šiuos rodiklius: KMO indeksą, Cronbach alpha koeficientą, faktoriaus aprašomąją galią, skiriamąją gebą antrinėje skalėje, faktorinį svorį ir klausimų grupės atsakymų vidurkį, mažiausią bei didžiausią reikšmes. Anketos klausimų patikimumas vertinamas pagal mokslininkų pateiktas rodiklių validumo ribas. (žr. 6 lent.)

6 lentelė. Faktorinės analizės validumo kriterijai

Išsamus rodiklio pavadinimas	Rodiklio sutrumpintas pavadinimas	Rodiklio validumo ribos
Kaiser, Meyer ir Olkin imties adekvatumo kriterijus	KMO	$0,5 \leq KMO < 1,0$
Faktoriaus aprašomoji galia	%	$0,1 \leq \%$
Skiriamoji geba antrinėje skalėje (angl. <i>Item-total-correlation</i>)	i/tt	$0 < i/tt$
Faktorinis svoris	L	$0,5 \leq L$
Standartinis vidutinio pastovumo koeficientas (angl. <i>Conbrach's Alpha Based on Standartized Items</i>)	α	$0,5 \leq \alpha < 1$
Įverčių vidurkis	r vid.	$0 < r \text{ vid.}$
Minimali įverčių reikšmė	r min.	$0 < r \text{ min.}$
Maksimali įverčių reikšmė	r max.	$0 < r \text{ max.}$

Šaltinis: Girdžiūtė L., Slavinskienė A., Vaitkevičius S. (2013), 121 p.

Visi tyrimo anketos klausimai pirmiausia buvo suskirstyti į galimas klausimų grupes (faktorius) ir sudarytomis grupėms buvo apskaičiuoti 6 lentelėje pateikti rodikliai Darbo ištekliai pagal svarbą darbuotojui buvo suskirstyti į 6 galimus faktorius (skales), t. y. Autonomiją, Socialinę paramą iš kolegų, Socialinę paramą iš vadovų, Grįžtamąjį ryšį, Pasitikėjimą ir Ugdantįjį vadovavimą. Darbo ištekliai pagal raišką įmonėje skirstyti į 5 grupes tokias kaip Autonomija, Socialinė parama, Grįžtamasis ryšys, Pasitikėjimas ir Ugdantysis vadovavimas. Darbo reikalavimus analizuojantys klausimai buvo padalinti į tris grupes – Emocinį įsitraukimą, Darbo apkrovimą ir Darbo tempą. Suderinamumo klausimai buvo grupuojami į vieną bandomąjį faktorių, nes jie visi analizuoja tą pačią temą bei nėra kitų klausimų, prie kurių būtų galima juos prijungti. (žr. Priedą Nr. 2)

Tikrinant ar anketos klausimų grupės yra tinkamos faktorinei analizei atlikti, pirmiausia buvo tikrinamos **KMO indekso** reikšmės. Visų klausimų grupių gauti KMO buvo didesnis nei 0,5.(žr. 6 lent.) Palyginus gautas rodiklio reikšmes, mažiausias patenkinamas (0,5) KMO apskaičiuotas Ugdančiojo vadovavimo (Darbo ištekliai, svarba/raiška), Emocinių reikalavimų ir darbo apkrovimo (Darbo reikalavimai) klausimų grupėse. Didžiausios KMO reikšmės, viršijusios 0,8 apskaičiuotos Socialinės paramos iš vadovų (Darbo ištekliai, svarba), Grįžtamojo ryšio (Darbo ištekliai svarba/ faktas), Socialinės paramos (Darbo ištekliai, faktas) ir Pasitikėjimo (Darbo ištekliai, faktas) klausimų grupėse. (žr. Priedą Nr. 2)

Vertinant sudarytas klausimų grupes pagal **Conbrach koeficientą**, visos gautos reikšmės atitiko validumo reikalavimą, t. y. viršijo 0,5. Didžiausios koeficiento reikšmės, viršijusios 0,8 apskaičiuotos Darbo išteklių pagal faktą ir suderinamumo klausimų grupėse. Mažiausi Conbrach koeficientas apskaičiuotas Autonomijai – 0,462 ir Ugdančiajam vadovavimui – 0,463 (Darbo ištekliai, svarba).

Sudarytų galimų faktorių pagal klausimų grupes faktinė aprašomoji galia tenkina reikalavimą, t. y. visos gautos reikšmės didesnės nei 0,01. Faktinės aprašomosios galios rezultatai parodė, kad pagal kintamųjų galimą pozicionavimą planuojamuose faktoriuose, galima paaiškinti nuo 58,33% iki 87,35 % indekso sklaidos. Tenkinančios validumo reikalavimus rodiklių L, i/tt ir r (vid., min. ir max.) reikšmės rodo, kad klausimus, suskirstytus į skales, galima jungti ir kurti faktorius, panaudojant tolimesnėje analizėje. (žr. Priedą Nr. 2)

Atliekant klausimų grupių validumo analizę buvo pastebėta, kad teiginys „Laikas, skiriamas atlikti darbus, yra pakankamas“ netinka prie nė vienos Darbo reikalavimų sudaromos galimų faktorių grupės, todėl klausimas buvo eliminuotas iš tolimesnės analizės.

Patikrinus anketoje naudotų teiginių patikimumą, buvo sudaryti faktoriai. Darbo ištekliai pagal svarbą suskirstyti į šešis faktorius, Darbo ištekliai pagal raišką į penkis, o darbo reikalavimai į tris faktorius. Visi gautų faktorių validumo rodiklių rezultatai tenkina rodiklių ribas (žr. 6 lent.) ir yra

pateikiami 7 lentelėje. (Pilna lentelė su faktoriams apskaičiuotomis rodiklių reikšmėmis pateikiama Priede Nr.3)

7 lentelė. Sustambintų anketos skalių - faktorių validumo patikrinimas

Skalės	Subskalės	α cronbach	r (vid.)	r (min.)	r (max.)	%	KMO
Darbo ištekliai. Svarba	Autonomija	0,828	4,941	4,776	5,090	60,19	0,819
	Socialinė parama iš kolegų						
	Socialinė parama iš vadovo						
	Grįžtamasis ryšys						
	Pasitikėjimas						
	Ugdantysis vadovavimas						
Skalės	Subskalės	α cronbach	r (vid.)	r (min.)	r (max.)	%	KMO
Darbo ištekliai. Raiška	Autonomija	0,943	4,389	4,150	4,532	81,47	0,908
	Socialinė parama						
	Grįžtamasis ryšys						
	Pasitikėjimas						
	Ugdantysis vadovavimas						
Skalės	Subskalės	α cronbach	r (vid.)	r (min.)	r (max.)	%	KMO
Darbo reikalavimai . Raiška	Emociniai reikalavimai	0,863	3,914	3,689	4,071	78,5	0,729
	Darbo krūvis						
	Darbo tempas						

Sudarius faktorius tikrinamas KMO indeksas, kurio gautos reikšmės atitinkamai Darbo išteklių pagal svarbą darbuotojui - 0,819, Darbo ištekliai (raiška) - 0,908 ir Darbo reikalavimai - 0,729. Apskaičiavus Cronbach koeficiento reikšmes geriausiai įvertintas Darbo išteklių pagal raišką įmonėje faktorius – 0,943, tačiau ir Darbo išteklių pagal svarbą darbuotojui bei Darbo reikalavimų gauta koeficiento reikšmė viršija 0,8 ir rodo stiprų faktorių patikimumą. (žr. 7 lent.) Visų gautų faktorių faktinė aprašomoji galia didesnė nei 0,01, tai reiškia, kad pagal kintamųjų pozicionavimą faktoriuose, galima paaiškinti nuo 60,19 % iki 81,47 % indekso sklaidos. Taip pat, buvo apskaičiuoti kiti validumo rodikliai L, i/tt ir r (vid., min. ir max.) kurie atitiko ribas ir jų reikšmės patvirtino, kad galima toliau jungti faktorius į stambesnes grupes ir tikrinti visos anketos validumą. (žr. Priedą Nr. 3)

Siekiant patikrinti bendrą visos anketos validumą, darbo ištekliai pagal svarbą/raišką bei darbo reikalavimai buvo apjungti į vieną bendrą faktorių ir pavadinti – darbo aplinkos veiksniais. Apskaičiavus bendruosius anketos validumo rodiklius gauti rezultatai atitiko reikalavimus, nes KMO gauta reikšmė lygi 0,5, Cronbach koeficientas – 0,782. (žr. 8 lent.) L. Jovaišos (1975) teigimu, kai apskaičiuota Cronbach koeficiento reikšmė yra didesnė nei 0,5, egzistuoja stipri vidinė skalės konsistencija.

Skalė	Subskalės	α cronbach	r (vid.)	r (min.)	r (max.)	%	KMO
Anketa	Darbo aplinkos veiksniai	0.782	4.528	4.193	4.699	54.12	0.5
	Suderinamumas						

Gautinės anketos faktinė aprašomoji galia atitinka reikalavimus ir pagal kintamųjų pozicionavimą faktoriuose, galima paaiškinti 54,12 % indekso sklaidos. Skaičiuoti L, i/tt ir r (vid., min. ir max.) validumo rodikliai, kurie atitiko 6 lent. pateikiamus rodiklių ribų reikalavimus. (žr. Priedą Nr. 4)

Apibendrinant atliktą faktoriinę analizę, gauti rezultatai parodė, kad anketa yra validi bei patikima tolimesnei analizei. Faktoriinės analizės metu buvo pašalinta 10 klausimų, kurie nebuvo tinkamai atsakyti ir galimai būtų trukdę įvertinti darbo aplinkos veiksnių ir darbuotojų organizacijos suderinamumo sąsajas skirtingų kartų kontekste.

4.2 Darbo išteklių dedamųjų rezultatų raiška skirtingų kartų darbuotojų kontekste

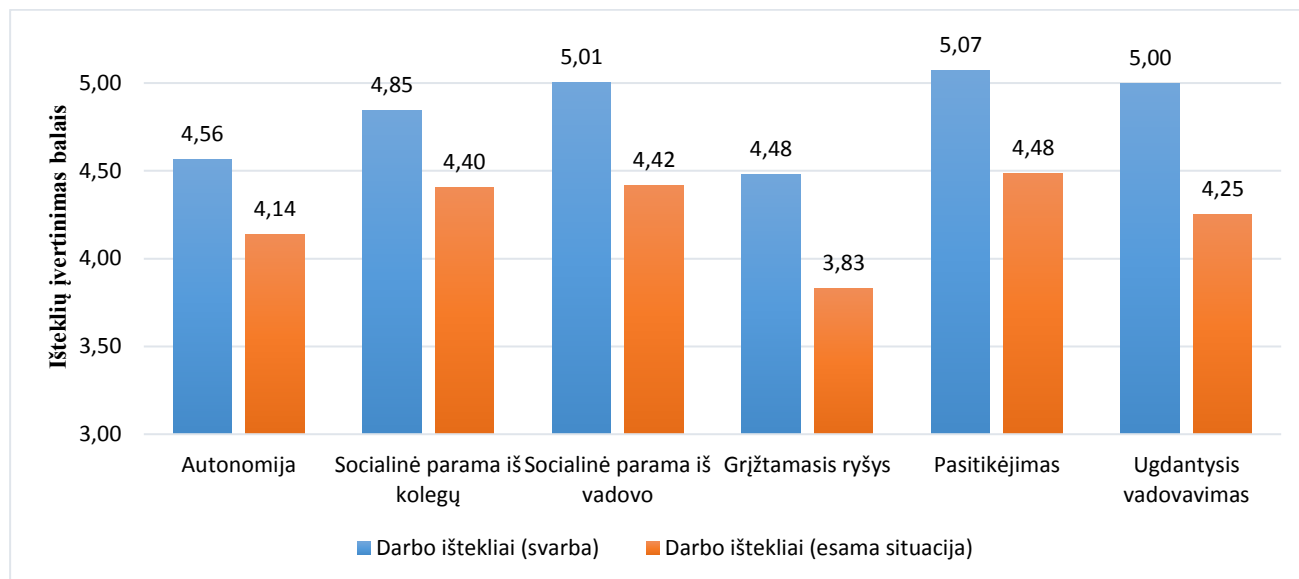
Analizuojant Darbo išteklius bus pateikiami rezultatai pagal svarbą darbuotojams individualiai bei pagal realią situaciją įmonėse, kurioje dirba tyrimo dalyviai. Kaip jau buvo minėta ankstesnėse darbo dalyse, Darbo ištekliai susideda iš Autonomijos, Socialinės paramos iš kolegų, Socialinės paramos iš vadovų, Grįžtamojo ryšio, Pasitikėjimo bei Ugdančiojo vadovavimo.

Darbo išteklių dedamųjų vertinimas bus pateikiamas balų vidurkiu, kuris gautas įverčių sumą padalinus iš atsakiusiųjų skaičiaus. Pildydami anketą, tyrimo dalyviai visus klausimus (teiginius) vertino balais, 1 – „Visiškai nesutinku“, 2 – „Nesutinku“, 3 – „Labiau nesutinku, nei sutinku“, 4 – „Labiau sutinku, nei nesutinku“, 5 – „Sutinku“ bei 6 – „Visiškai sutinku“. Turima omenyje, kad jeigu dedamoji vertinama daugiau nei 3 balais, vertinimas yra teigiamas, nes viršija 50% galimo įverčio.

Tyrimo metu gauti rezultatai parodė, kad respondentai sau individualiai svarbius darbo išteklius įvertino didesniais balais (pažymėjo kaip svarbesnius), nei esamą situaciją įmonėje. (žr. 4 pav.) Bendras Darbo išteklių svarbos darbuotojui vertinimų vidurkis yra 4,83, o pagal situaciją įmonėje – 4,25.

Analizuojant darbo išteklių dedamąsias, darbuotojams svarbiausias yra Pasitikėjimas su 5,07 įvertinimu, Socialinė parama iš vadovo įvertinta 5,01 ir Ugdantysis vadovavimas įvertintas 5,0. Tyrimo dalyviai Grįžtamąjį ryšį įvertino kaip mažiausiai jiems svarbią darbo išteklių dedamąją, t. y. 4,48 vertinimų vidurkis. Vertindami Darbo aplinkos veiksnių dedamąsias, tyrimo dalyviai išskyrė svarbiausius šiuolaikinių įmonių sprendžiamus klausimus.

Analizuojant esamą situaciją įmonėje, tyrimo dalyviai palankiausiai įvertino Pasitikėjimą (4,48 balų vidurkis), Socialinę paramą iš vadovų (4,42) ir Socialinę paramą iš kolegų (4,40). (žr. 4 pav.) Pagal respondentų atsakymus galima teigti, kad įmonėse, kuriose jie dirba, mažiausias dėmesys yra skiriamas Grįžtamajam ryšiui 3,83, Autonomijai 4,14 bei Ugdančiajam vadovavimui - 4,25.



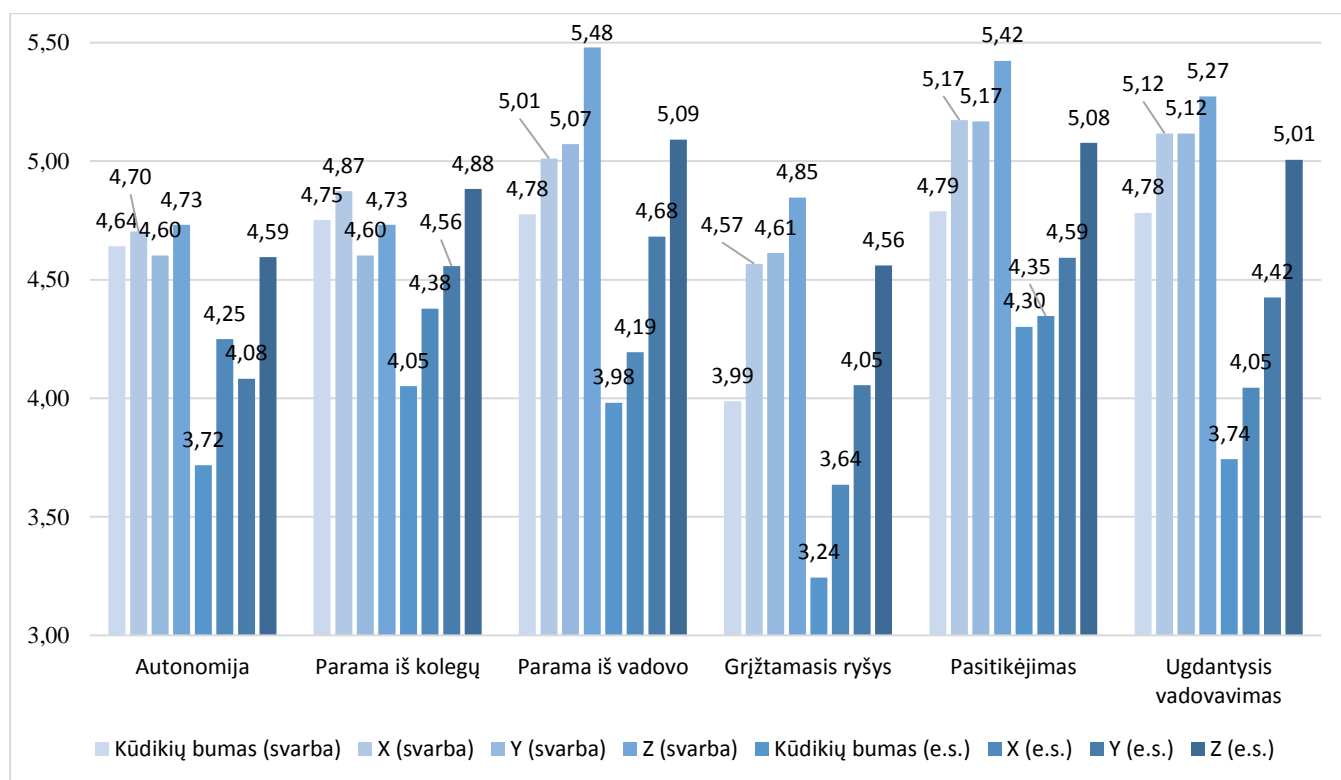
4 pav. Darbo išteklių dedamųjų rezultatų raiškos vertinimas

„Kiekvienoje įmonėje, siekiant užtikrinti kokybišką darbų atlikimą bei gerą klimatą tarp darbuotojų ir vadovų labai svarbus pasitikėjimas, betarpiškas bendravimas, parama ir pagalba vienas kitam bei ateities planų kūrimas, kuris suteikia saugumo jausmą.“ teigė prekybinės įmonės personalo vadovė. Atsižvelgus į specialistės nuomonę bei tyrimo rezultatus galima daryti išvadą, kad siekiant užtikrinti darbuotojo ir organizacijos suderinamumą, būtina ugdyti darbuotojams svarbias darbo išteklių dedamąsias tokias kaip Pasitikėjimas, Socialinė parama, Ugdantysis vadovavimas. Siekiant geriausio rezultato, t. y. įmonės ir darbuotojo suderinamumo negalima pamiršti Darbo išteklių, kurių trūksta darbuotojams. Šiame tyrime buvo atskleista, kad darbuotojams labiausiai trūksta Autonomijos, Grįžtamojo ryšio bei Ugdančiojo vadovavimo. Todėl išskirtos dedamosios yra svarbiausios, kurių paplitimą įmonėje reikėtų tobulinti įvairiais būdais, siekiant padidinti darbuotojo ir organizacijos suderinamumą.

Tam, kad būtų įvertintas skirtingų kartų darbuotojų požiūris į darbo išteklius buvo sudarytas paveikslas, kuriame pateikiamos Darbo išteklių pagal svarbą ir esamą situaciją įmonėje vertinimas atsižvelgiant į darbuotojų kartas (susikirstymą pagal amžių). (žr. 5 pav.) Pati vyriausia, Kūdikių bumo karta dalyvavusi tyrime, pagal savo vertinimus buvo kritiška, tai rodo vertinimo balų vidurkis svyravęs intervale nuo 3,24 iki 4,79. Kūdikių bumo kartai svarbiausios šios Darbo išteklių dedamosios: Pasitikėjimas (4,79), Socialinė parama iš vadovo ir Ugdantysis vadovavimas (po 4,78), Socialinė parama iš kolegų (4,75) ir Autonomija (4,64). Sunku vertinti, kodėl grįžtamąjį ryšį (3,99) Kūdikių bumo karta

įvertino kaip mažiausiai svarbią Darbo išteklių dedamąją, nes mokslininkų teigimu šiai kartai yra svarbus informacijos pateikimas reikiamu laiku ir vietoje. (žr. 5 pav.) Nepaisant to, kad Kūdikių bumo kartai yra būdinga jaustis kažkieno dalimi ir jie nėra linkę į per daug artimus darbo santykius, tačiau Socialinę paramą išskyrė kaip vieną svarbiausių iš bendro sąrašo. Tai būtų galima paaiškinti šiai kartai būdingu orientavimusi į komandinį darbą bei asmeninį tobulėjimą.

Pagal situaciją įmonėje, Kūdikių bumo kartos atstovai geriausiai įvertino (vertinimų vidurkis) Pasitikėjimą (4,30), Socialinę paramą tiek iš kolegų (4,05), tiek iš vadovų (3,98). (žr. 5 pav.) Labiausiai įmonėse, kuriose dirba tyrimų dalyviai trūksta Ugdančiojo vadovavimo (3,74), Autonomijos (3,72) ir Grįžtamojo ryšio (3,24). Iš vertinimų pagal vidurkius galima teigti, kad Kūdikių bumo kartos atstovams yra svarbus Pasitikėjimas, kurio savo darbo vietose tyrimo dalyviai gauna pakankamai. Vyriausios kartos atstovai pagal svarbą išskyrė Autonomiją, Socialinę paramą ir Ugdantįjį vadovavimą, tačiau darbo aplinkoje šie poreikiai nėra pakankamai patenkinami. Todėl galima daryti išvadą, kad Autonomija, Socialinė parama bei Ugdantysis vadovavimas gali būti susijęs su darbuotojų-organizacijos suderinamumu skirtingų kartų kontekste.



5 pav. Darbo išteklių dedamųjų rezultatų raiškos vertinimas skirtingų kartų kontekste (e. s. trumpinys reiškia – esama situacija)

X kartos atstovai greitu metu taps vyriausia darbo santykiuose dalyvaujanti karta. Vertindami darbo išteklius pagal svarbą ir esamą situaciją įmonėse, X kartos respondentai skyrė aukštesnius balus nei Kūdikių bumo, t. y. jų vertinimo vidurkis vienai dedamajai svyruoja nuo 3,64 iki 5,17. X kartos atstovai, kaip ir Kūdikių bumo, geriausiai įvertini Pasitikėjimą, Ugdantįjį vadovavimą ir Socialinę

paramą iš vadovo, o mažiausiai svarbus – Grįžtamasis ryšys. Darbo išteklių pagal situaciją įmonėje įvertinimų vidurkis svyruoja nuo 3,64 iki 4,38. (žr. 5 pav.) X kartos atstovams vadovas yra autoritetas, jie vertina be tarpišką bendravimą. Šios kartos darbuotojams labai svarbus pasitikėjimas, nes jiems jo trūksta. Darbo aplinkoje ši karta tikisi įvertinimo pagal atliktus darbus, o ne pagal laiką išdirbtą įmonėje, amžių ar įgytą patirtį, būtent todėl buvo išskirtas Ugdantysis vadovavimas. X yra nekantrūs, mėgstantys laisvę ir taisyklių panaikinimą, todėl jie vidutiniškai vertino Autonomiją. Pagal X kartos darbo išteklių dedamųjų vertinimą, svarbiausias yra Pasitikėjimas, bet darbo vietose šis poreikis yra patenkinamas tik iš dalies, kaip ir Autonomijos, Socialinės paramos bei Ugdančiojo vadovavimo poreikiai. *Galima daryti prielaidą, kad įmonėse padidinus Pasitikėjimo, Autonomijos, Socialinės paramos bei Ugdančiojo vadovavimo lygius, X ir Kūdikių bumo kartų tyrimo dalyviai jaustųsi daug geriau ir tai padėtų padidinti darbuotojų-organizacijos suderinamumą bei siekti bendrų tikslų įgyvendinimo.*

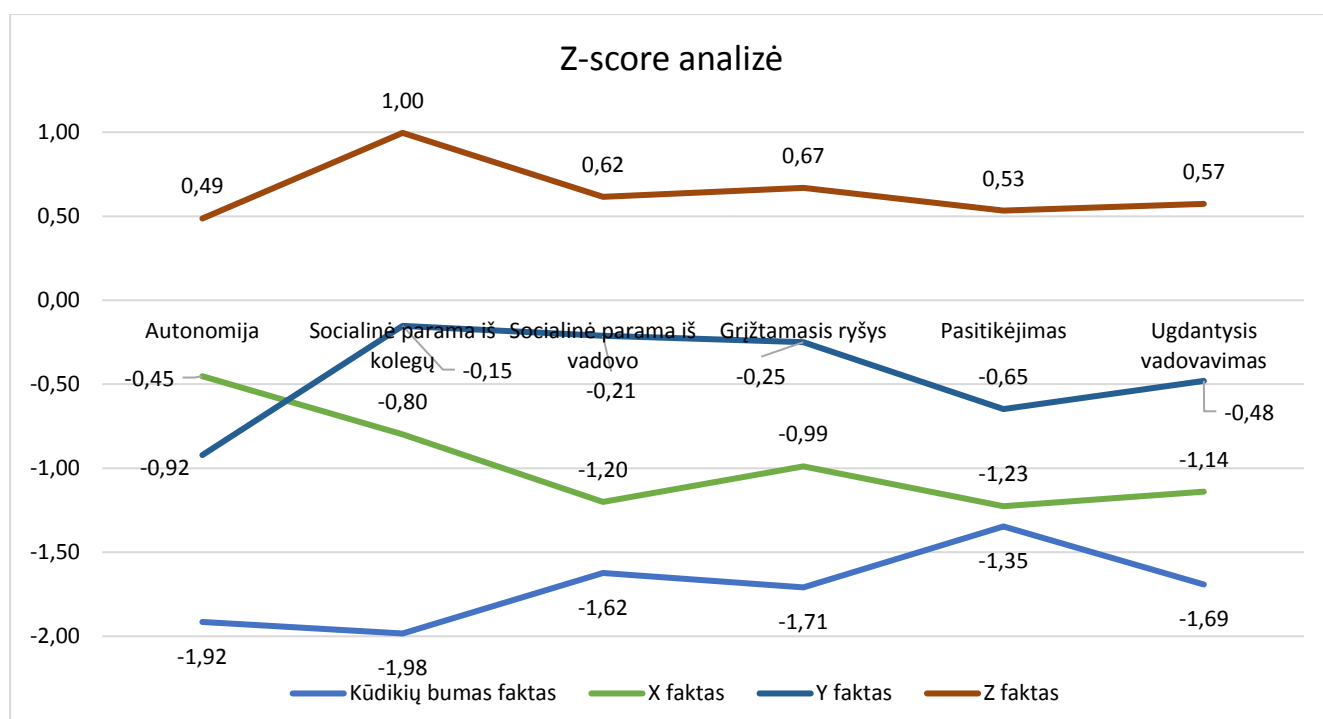
Y kartos atstovai, kaip ir dvi jau aptartos vyresnės kartos darbuotojai, svarbiausias Darbo išteklių dedamąsias išskyrė Pasitikėjimą 5,17, Ugdantįjį vadovavimą 5,12 balo ir Socialinę paramą iš vadovo 5,07 balo. Kitos dedamosios, tokios kaip Autonomija, Socialinė parama iš kolegų, Grįžtamasis ryšys, kurių vertinimo vidurkis labai panašus, t. y. 4,6 ir 4,61 balo, svarbios, tačiau mažiau. Socialinė parama iš vadovo (4,68) Y kartos darbuotojams yra ypač svarbi, nes jie vertina verslininkišką darbo etiką bei yra linkę būti lojaliais įmonei mainais į palankias darbo sąlygas bei galimybę tobulėti bei mokytis. Y karta vertindama situaciją įmonėje, darbo išteklių dedamosioms skyrė aukštesnius vertinimus nei Kūdikių bumo bei X kartų atstovai. Ši karta pasižymi pasitikėjimu savimi, aukšta saviverte bei optimizmu, todėl Pasitikėjimą įvertino 4,59 balo. Šios kartos darbuotojus labiausiai motyvuoja darbas su protingais, autoritetingais asmenimis, todėl vertindami Ugdantįjį vadovavimą (4,42 balo vidurkis) Y-ai išreiškė šios dedamosios stygių organizacijose.

Apžvelgus Y kartos vertinimus pagal svarbą darbuotojui ir esamą įmonėje, šiai kartai labiausiai svarbu, tačiau trūksta Socialinės paramos iš vadovo, Pasitikėjimo ir Ugdančiojo vadovavimo. Socialinės paramos iš kolegų dedamoji atitinka Y kartos poreikius, o Autonomijos ir Grįžtamojo ryšio aplinkos veiksniai nėra tokie svarbūs, tačiau vis tiek yra jaučiamas poreikis. Apibendrinant daroma preliminari išvada, kad svarbių Darbo išteklių dedamųjų trūkumas gali neigiamai paveikti darbuotojų suderinamumą su organizacija. Sąsajos bus analizuojami šio darbo 4.4 ir 4.5 skyreliuose.

Jauniausia ir mažiausiai patirties turinti Z karta visoms Darbo išteklių dedamosioms davė aukštesnius balus nei trys vyresnės kartos. Pagal svarbą darbuotojui, Z kartos atstovai, kaip ir kitos kartos išskyrė Socialinę paramą iš vadovo (5,480, Pasitikėjimą (5,42) ir Ugdantįjį vadovavimą (5,27), o mažiausiai svarbios Darbo išteklių dedamosios šiai kartai yra Autonomija ir Socialinė parama iš kolegų vertinimo vidurkiai – 4,73. Pagal esamą situaciją įmonėje, geriau nei pagal svarbą darbuotojui, Z karta įvertino Socialinė parama iš kolegų (4,88), o bendrai vertinant esamą situaciją įmonėje, įmonėje Z-ai labiausiai jaučia Socialinę paramą iš vadovo, Pasitikėjimą bei Ugdantįjį vadovavimą (vertinimų

vidurkiai viršija 5 ir svyruoja nuo 5,01 iki 5,09). Autonomijos poreikiai Z kartai yra beveik patenkinami. Vertinant darbuotojui svarbias Darbo išteklių dedamąsias Z kartos atstovų nuomonė sutapo su vyresnių kartų darbuotojais.

Siekiant geriau suprasti skirtingų kartų darbuotojų nuomonę apie Darbo išteklių dedamąsias buvo padaryta Z-score analizė (pagal esamą situaciją įmonėje, naudojant bendrą dedamųjų vertinimo vidurkį kartai), kurios rezultatai pateikiami 6 paveiksle. Kūdikių bumo karta mažiausiais balais vertino Darbo išteklius tiek pagal svarbą, tiek pagal esamą situaciją įmonėje, todėl Z – Score skalėje gautos reikšmės yra neigiamos. Pagal Kūdikių bumo kartos vertinimo vidurkius palankiausiai ši karta vertina Pasitikėjimą su -1,35, o mažiausiai palankiai Socialinę paramą iš kolegų, gauta rodiklio reikšmė lygi 1,98.



6 pav. Darbo išteklių raiška skirtingų kartų kontekste

Įvertinus X ir Y kartų vertinimus gautos Z – Score reikšmės yra neigiamos, tačiau iš 6 paveikslo matome, kad X kartai yra priimtina Autonomija labiau nei Y kartos atstovams. Pagal Y kartos vertinimus ir gautas Z – Score reikšmes buvo pastebėta, kad Y kartai yra priimtina Socialinė parama iš kolegų ir vadovo, Grįžtamasis ryšys, kiek mažiau priimtina Ugdantysis vadovavimas bei Pasitikėjimas. Minėtos vertybės priimtinos Y kartai, mažiau priimtinos X kartos atstovams. Pagal Z – Score analizės rezultatus, Z kartos atstovams yra priimtinos visos Darbo išteklių dedamosios (gautos reikšmės svyruoja nuo 0,49 iki 0,67), bet priimtinausia – Socialinė parama iš kolegų (1 balas Z-Score).

Apibendrinant respondentų atsakymus vertinant Darbo išteklius pagal svarbą darbuotojui ir esamą situaciją įmonėje gauti tokie rezultatai:

Svarbiausios ir tyrimo dalyvių įmonėse labiausiai pasireiškiančios Darbo išteklių dedamosios yra Pasitikėjimas, Socialinė parama iš kolegų / vadovo ir Ugdantysis vadovavimas. Respondentų vertinimu Autonomija ir Grįžtamasis ryšys yra mažiausiai svarbios bei mažiausiai įmonėse puoselejamoms Darbo išteklių dedamosios.

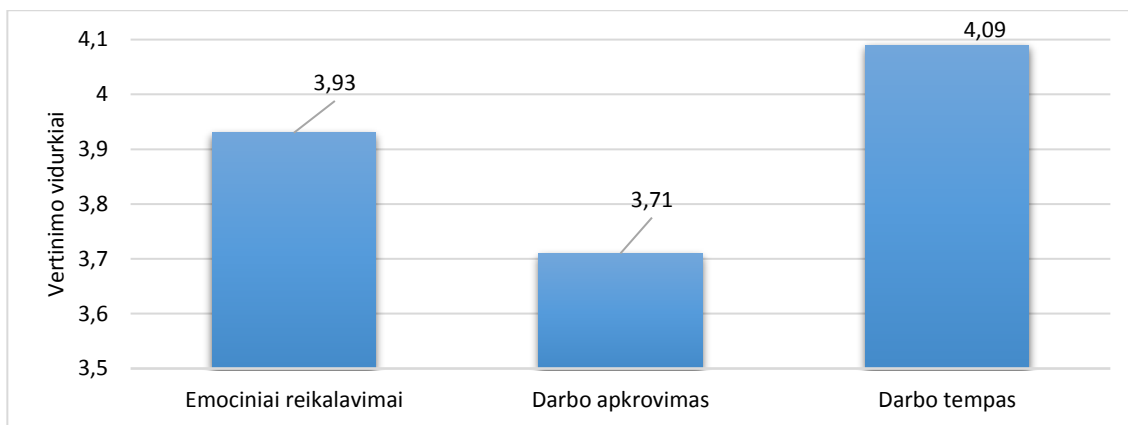
Palyginus Darbo išteklių dedamųjų vidurkių vertinimus skirtingas kartų kontekste buvo nustatyta poreikių įvairovė. Kūdikių bumo, X ir Y kartoms labiausiai svarbu Pasitikėjimas, Ugdantysis vadovavimas bei Socialinė parama iš vadovų, tačiau būtent šių dedamųjų darbo aplinkoje vyresniųjų kartų darbuotojams ir trūksta. Jauniausioji Z karta, kaip svarbiausias Darbo išteklių dedamąsias įvertino Pasitikėjimą, Ugdantįjį vadovavimą bei Socialinę paramą iš vadovų, tačiau darbo aplinkoje šie poreikiai yra beveik patenkinami, vidurkių vertinimo skirtumai svyruoja nuo 0,26 iki 0,39 balo. Socialinė parama iš kolegų labai svarbi Kūdikių bumo bei X kartos darbuotojams, šios dvi kartos jaučia kolegų palaikymo stygių. Y ir Z kartoms Socialinė parama iš kolegų svarbi ir šis poreikis darbo vietoje yra beveik patenkinamas (Y karta) arba viršijami lūkesčiai (Z karta).

Autonomija bei Grįžtamasis ryšys visų tyrimo dalyvių buvo įvertinti kaip mažiau svarbios Darbo aplinkos veiksmų dedamosios, tačiau įvertinus esamą situaciją įmonėse, buvo nustatytas minėtų dedamųjų raiškos trūkumas. Kūdikių bumo karta jaučia didžiausią, o Z karta – mažiausią šių dviejų dedamųjų poreikį įmonėse, kuriose dirba.

Z – Score analizės metu gauti rezultatai skyrėsi nuo tyrimo dalyvių Darbo išteklių dedamųjų vertinimo pagal vidurkius, todėl tolimesnėje analizėje šio metodo metu gauti rezultatai nebus naudojami. Pagal Z – Score rezultatus, X, Y ir Z kartoms yra priimtina Socialinė parama iš kolegų.

4.3 Darbo reikalavimų dedamųjų rezultatų raiška skirtingų kartų kontekste

Darbo reikalavimų vertinimas pateikiamas balų vidurkiu. Pildydami anketą, tyrimo dalyviai visus klausimus vertino balais, 1 – „Visiškai nesutinku“, 2 – „Nesutinku“, 3 – „Labiau nesutinku, nei sutinku“, 4 – „Labiau sutinku, nei nesutinku“, 5 – „Sutinku“ bei 6 – „Visiškai sutinku“. Darbo reikalavimai buvo suskirstyti į tris kategorijas – Emociniai reikalavimai, Darbo apkrovimas ir Darbo tempas.

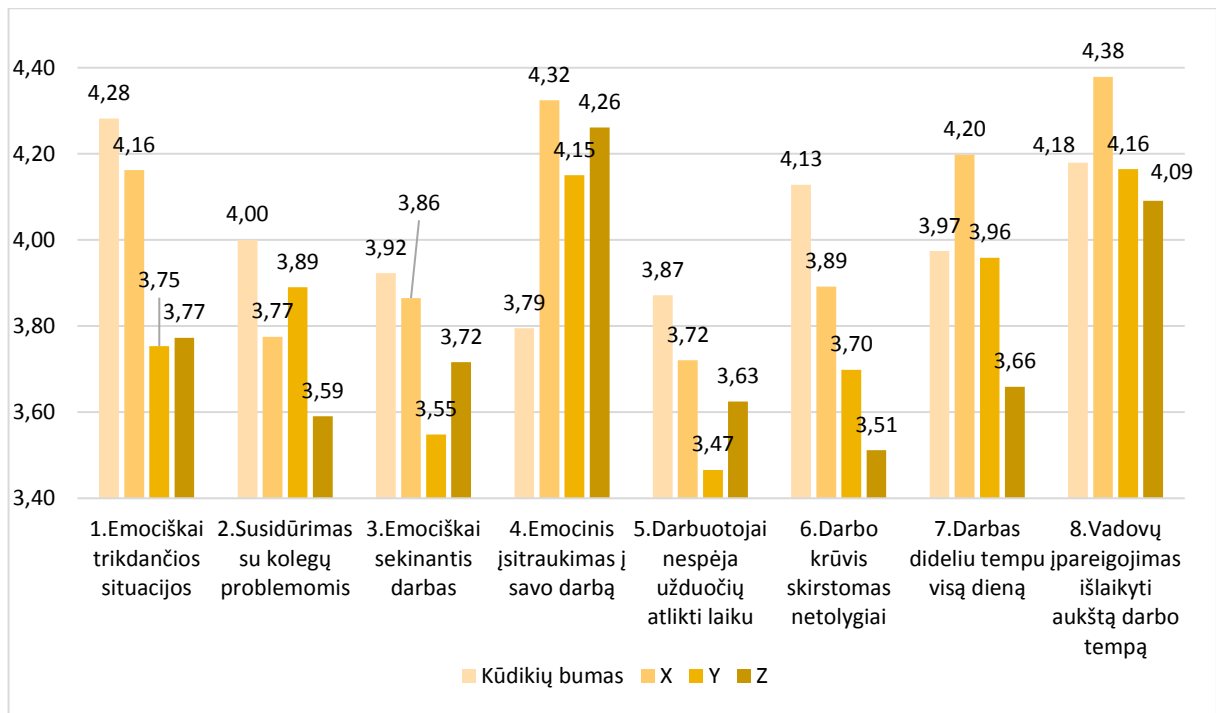


7 pav. Darbo reikalavimų dedamųjų rezultatų raiškos vertinimas

Darbo tempas respondentų teigimu yra labiausiai juos veikiantis darbo reikalavimas, įvertintas 4,09 balo. Emociniai reikalavimai įvertinti 3,93, o Darbo apkrovimas – 3,71 balo. Šios dvi dedamosios yra laikomos mažai teigiamomis ir daroma prielaida, kad Emociniai reikalavimai ir Darbo apkrovimas neturi stiprių sąsajų su respondentų ir organizacijos suderinamumu. (žr. 7 pav.)

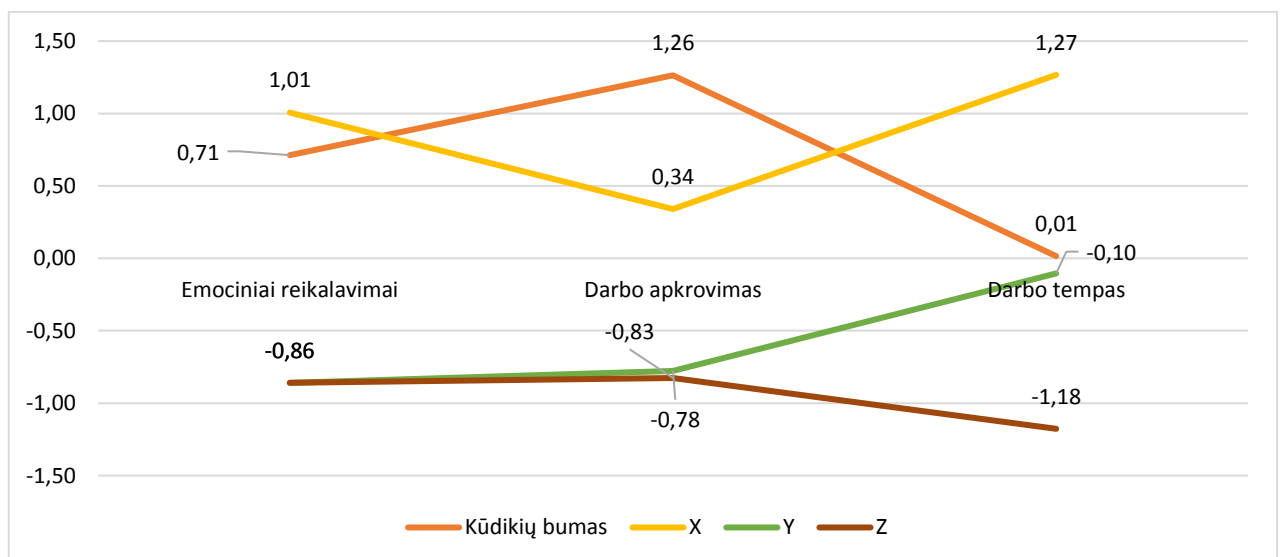
Siekiant geriau išanalizuoti tyrimo dalyvių nuomonę apie Darbo reikalavimus, buvo nuspręsta pateikti kiekvieno klausimo vertinimo vidurkius pagal darbuotojų kartas. Emocinius reikalavimus sudaro nuo 1 iki 4 kl., Darbo apkrovimą – 5 ir 6 kl., o Darbo tempą įeina 7 ir 8 kl. Bendras emocinių reikalavimų vidurkis svyruoja nuo 3,84 iki 4,03, tačiau atsižvelgus į atskirus klausimus kartų nuomonės išsiskyrė. Labiausiai emociškai trikdančias situacijas darbe patiria Kūdikių bumo ir X kartų darbuotojai, kurių šio klausimo vertinimo vidurkis viršijo 4 balus.(žr. 8 pav. 1 kl.) Tačiau emociškai į savo darbą labiau įsitraukia X, Y ir Z kartų atstovai.(žr. 8 pav. 4 kl.)

Pagal darbo apkrovimo vertinimą, Kūdikių bumo karta patiria didžiausią apkrovimą, nes nespėja užduočių atlikti laiku ir sutinka su teiginiu, kad „Darbo krūvis yra skirstomas netolygiai“. Y ir Z kartos patiria mažiausią darbo apkrovimą. (žr. 8 pav. 5 ir 6 kl.) Pagal tyrimo duomenis, X karta patiria didžiausią Darbo tempą, o Z karta – mažiausią. Tačiau 8 paveiksle pateiktas 8 klausimas visų kartų buvo įvertintas kaip reikšmingas (vertinimo vidurkis svyruoja nuo 4,09 iki 4,38 balo). Toks rezultatas rodo, kad darbuotojai jaučiasi įpareigoti vadovų dirbti intensyviai ir nedaryti nereikalingų pertraukų.



8 pav. Darbo reikalavimų dedamųjų raiškos vertinimas skirtingų kartų kontekste

Apskaičiavus darbo reikalavimų dedamųjų vidurkius, gautos vidurkių reikšmės buvo panaudotos Z – Score analizėje. 9 paveiksle pateikiami Z – Score analizės rezultatai. Iš paveikslo matoma, kad Kūdikių bumo karta labiausiai iš Darbo reikalavimų patiria Darbo apkrovimą, o X kartos darbuotojai – Emocinius reikalavimus bei Darbo tempą. Y kartai, iš visų Darbo reikalavimų, darbo tempas jaučiamas labiausiai. Pagal Z – Score analizės rezultatus nebuvo nustatyta Darbo reikalavimų dedamųjų svarba Z kartos atstovams.



9 pav. Darbo reikalavimų raiška skirtingų kartų kontekste

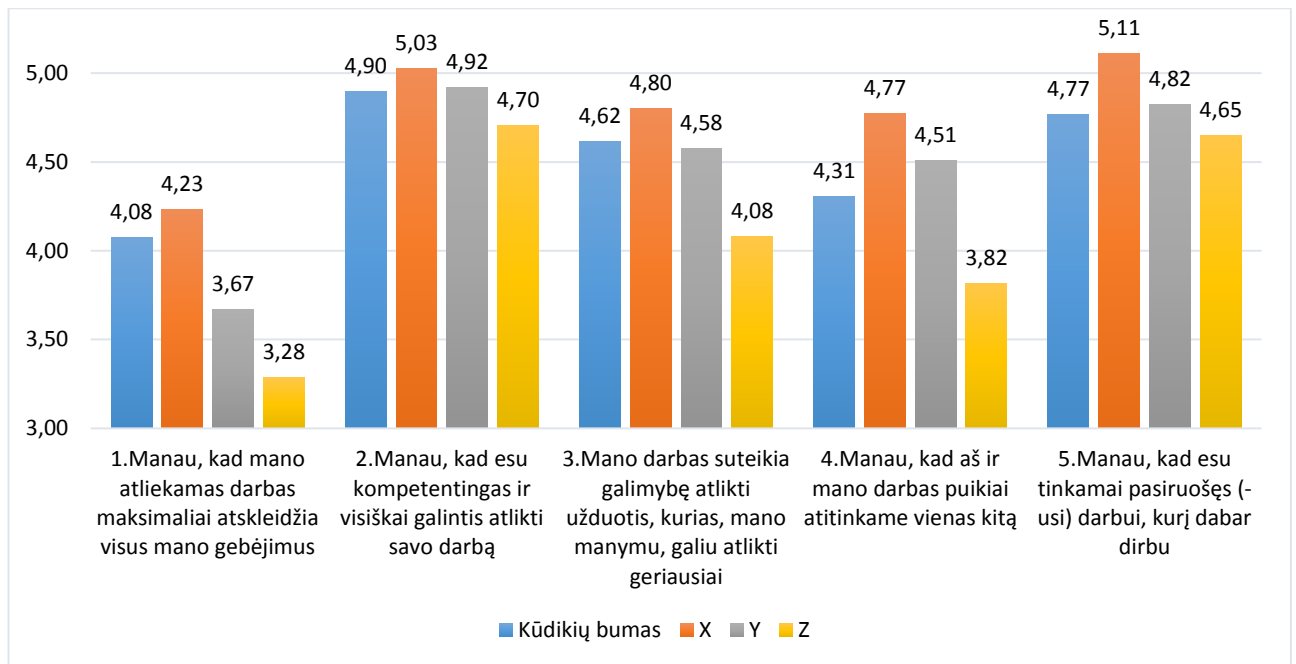
Apibendrinant darbo reikalavimų rezultatus galima teigti, kad ši darbo aplinkos veiksmų grupė labiausiai veikia Kūdikių bumo bei X kartų atstovus. Y ir Z kartų atstovai įmonėse, kuriose dirba, Darbo reikalavimus įvertino kaip vidutiniškai pasireiškiančius veiksmus (vertinimo vidurkis svyruoja nuo 3,57 iki 4,06 balo). Pagal Z-Score analizės rezultatus, Darbo tempas svarbus X ir Y kartų atstovams, Kūdikių bumo kartai priskiriami darbuotojai išskyrė Darbo apkrovimo svarbą, o Jauniausiai Z kartai nenustatyta Darbo reikalavimų dedamųjų svarba.

4.4 Darbuotojų suderinamumo su organizacija rezultatų raiška skirtingų kartų kontekste

Darbuotojų ir organizacijos suderinamumo vertinimas bus pateikiamas balų vidurkiais. Pildydami anketą, tyrimo dalyviai visus klausimus vertino balais, 1 – „Visiškai nesutinku“, 2 – „Nesutinku“, 3 – „Labiau nesutinku, nei sutinku“, 4 – „Labiau sutinku, nei nesutinku“, 5 – „Sutinku“ bei 6 – „Visiškai sutinku“.

Darbuotojų ir organizacijos suderinamumą buvo siekiama nustatyti pasitelkus 5 teiginius/klausimus. Paveiksle Nr. 10 pateikiami darbuotojo-organizacijos suderinamumo teiginių vertinimų vidurkiai skirtingų kartų kontekste. Pirmojo teiginio „Manau, kad mano atliekamas darbas maksimaliai atskleidžia visus mano gebėjimus“ vertinimai gana skirtingi, nes Kūdikių bumo ir X kartos sutinka, kad jų atliekamas darbas maksimaliai atskleidžia visus jų gebėjimus. Tikėtina, kad Kūdikių bumo ir X kartų patirtis leidžia geriau vertinti susidariusią situaciją darbo vietoje bei atliekamą darbą, jo kokybę bei kokybiško darbo atlikimo suteikiamas galimybes. Y ir Z kartų atstovai su šiuo teiginiu sutinka, tačiau minimaliai (3,28 ir 3,67 balo). Jaunesnių kartų, t. y. Z, atstovai dar gana jauni specialistai, todėl būdami entuziastingi bei imlūs informacijai, šie darbuotojai ieško būdų pasireikšti bei būti įvertinti vadovo, tobulėti.

Antrojo teiginio tikslas gauti respondentų vertinimus apie „kompetentingumo lygį pagal atliekamą darbą“, visų kartų atstovai sutinka su šiuo teiginiu (vertinimai svyruoja nuo 4,70 iki 5,03 balo). Trečiuoju teiginiu buvo klausama ar dabartinis darbas, suteikia galimybę atlikti užduotis, kurias tyrimo dalyviai gali atlikti geriausiai – su šiuo teiginiu labiausiai sutiko X, Kūdikių bumo bei Y kartų tyrimo dalyviai. Mažiausiai teiginį įvertino Z kartos atstovai, 4,08 balo. Z kartos nuomonę būtų galima paaiškinti šių jaunųjų specialistų besiformuojančiomis asmenybėmis. Jaunoji karta neturi daug patirties darbo rinkoje, todėl tikėtina, kad Z kartos atstovai dar nežino, koks darbas jiems yra tinkamiausias arba kokį darbą jie galėtų geriausiai atlikti.



10 pav. Darbuotojų-organizacijos suderinamumo vertinimo raiška skirtingų kartų kontekste

Ketvirtasis teiginys (Manau, kad aš ir mano darbas puikiai atitinkame vienas kitą) buvo įvertintas labai panašiai kaip ir trečiasis (žr. 10 pav.) Labiausiai su juo sutiko X karta, kiek mažiau Y ir Kūdikių bumo, o Z karta sutiko silpnai. Penktuoju teiginiu buvo prašoma įvertinti darbuotojo pasiruošimą atlikti šiuo metu dirbamą darbą. Pagal gautus rezultatus X karta yra labiausiai pasiruošusi darbo atlikimui (5,11), ne ką mažesnius vertinimus skyrė Y, Kūdikių bumo bei Z kartų atstovai.

Analizuojant bendrą tyrimo dalyvių ir organizacijos suderinamumą gautas vidurkis yra 4,5 balo. Jei išskirtume suderinamumo vidurkį bendrai pagal kartas – aukščiausių suderinamumą su organizacija turi X karta (4,79 balo), kiek mažiau Kūdikių bumo karta (4,53 balo), Y karta – 4,5 balo, o mažiausiai Z karta – 4,11 balo. Iš penkių tyrimo dalyviams užduotų klausimų būtų galima išskirti du pačius svarbiausius, tai būtų 1 ir 4 klausimai, kurie klausia apie Darbo atskleidžiamus maksimalius darbuotojo gebėjimus bei Darbuotojo ir darbo atitikimo lygį. Šie du klausimai buvo įvertinti mažiausiais balais, todėl reikia nustatyti, kurie Darbo aplinkos veiksniai yra labiausiai susiję su darbuotojų ir organizacijos suderinamumu skirtingų kartų kontekste. Ši tema bus analizuojama 4.5 skyrelyje.

4.5 Darbo aplinkos veiksnių ir suderinamumo su organizacija sąsajų raiška skirtingų kartų kontekste

Šio darbo tikslas yra išanalizuoti Darbo išteklių ir Darbo reikalavimų sąsajas tarp darbuotojų-organizacijos suderinamumo skirtingų kartų kontekste. Šiame skyrelyje bus atliekama sąsajų analizė.

Siekiant nustatyti Darbo aplinkos veiksnių ir darbuotojų – organizacijos suderinamumo sąsajas, skirtingų kartų kontekste, naudotas koreliacijos metodas. Koreliacija buvo skaičiuojama statistine SPSS

programa. Vertinant koreliaciją buvo naudotas Pearsono koreliacijos ir Sigma patikimumo koeficientai. (žr. 9 lent.)

9 lentelė. Darbo aplinkos veiksnių ir suderinamumo su organizacija koreliacijos rezultatai

		Suderinamumas Koreliacijos koef.**	Sig. (2-tailed)	Ryšio vertinimas	Darbo aplinkos veiksnių grupė
Autonomija		0,295	,000	Silpnas	Darbo išteklių Svarba
Socialinė parama	Parama iš kolegų	0,149	,009	Labai silpnas	
	Parama iš vadovo	0,138	,016	Labai silpnas	
Grižtamasis ryšys		0,236	,000	Silpnas	
Pasitikėjimas		0,272	,000	Silpnas	
Ugdantysis vadovavimas		0,267	,000	Silpnas	
Autonomija		0,283	,000	Silpnas	Darbo išteklių esama situacija
Socialinė parama		0,123	,031	Labai silpnas	
Grižtamasis ryšys		0,138	,016	Labai silpnas	
Pasitikėjimas		0,142	,013	Labai silpnas	
Ugdantysis vadovavimas		0,120	,036	Labai silpnas	Darbo reikalavimai
Emociniai reikalavimai		0,255	,000	Silpnas	
Darbo apkrovimas		0,276	,000	Silpnas	
Darbo tempas		0,299	,000	Silpnas	

** Koreliacija yra reikšminga, kai gauta reikšmė mažesnė nei 0.01 (2-tailed koef.).

* Koreliacija yra reikšminga, kai gauta reikšmė mažesnė nei 0.05 (2-tailed koef.).

Koreliacijos metu buvo siekiama nustatyti ar darbo aplinkos veiksnių dedamosios yra susiję su darbuotojų-organizacijos suderinamumu. Analizuojant tyrimo metu gautus duomenis ir apskaičiuotus koreliacijos koeficientus, nustatytos sąsajos, egzistuojančios tarp analizuojamų kintamųjų. Gautos koreliacijos koeficiento reikšmės rodo silpnas arba labai silpnas sąsajas (ryšius), nes svyruoja nuo 0,120 iki 0,299. Suderinamumas yra laikomas statistiškai susijęs su Darbo aplinkos veiksniais, nes visos apskaičiuotos Sigma koeficiento reikšmės yra mažesnės nei 0,05. Didžioji dalis apskaičiuotų Sigma koeficientų yra mažesni negu 0,01, o tai rodo ypač aukštą statistinį patikimumą. Pagal koreliacinės analizės rezultatus labiausiai su darbuotojo-organizacijos suderinamumu susiję Darbo tempas (0,299), Autonomijos svarba (0,295) bei Autonomija, pagal esamą situaciją įmonėje (0,283).

Identifikavus ryšius tarp kintamųjų, buvo nuspręsta detaliau paanalizuoti sąsajas tarp darbo aplinkos veiksnių ir darbuotojo-organizacijos suderinamumo, skirtingų kartų kontekste. Detalesnei analizei atlikti buvo pasirinktas regresinės analizės metodas. Regresinės analizės metu sudaryti tiesiniai regresijos modeliai bei nustatyti Darbo aplinkos veiksniai, turintys statistiškai patikimą ryšį su darbuotojo-organizacijos suderinamumu, skirtingų kartų kontekste. Regresinėje analizėje buvo naudoti tie Darbo aplinkos veiksniai, kuriuos su darbuotojo-organizacijos suderinamumu sieja silpnas ryšys. (žr. 9 lent.) Regresinės analizės metu gauti rezultatai pateikiami 10 lentelėje.

10 lentelė. Darbuotojo-organizacijos suderinamumo ir Darbo aplinkos veiksnių regresinių modelių rezultatai

	Sig. (2-tailed)	B	R² (%)	Darbuotojai	Darbo aplinkos veiksniai
Autonomija	0,026	0,327	5,7	Z	Darbo ištekliai
	0,005	0,286	10,4	Y	
	0,000	0,360	16,3	X	
	0,005	0,393	19,2	Kūdikių bumas	
Grižtamasis ryšys	0,000	0,158	2,3	Z	
	0,001	0,278	10,1	X	
	0,009	0,035	16,9	Kūdikių bumas	
Pasitikėjimas	0,022	0,274	7,4	Y	
	0,000	0,432	22,5	X	
	0,011	0,307	16,3	Kūdikių bumas	
Ugdantysis vadovavimas	0,047	0,242	5,5	Y	
	0,000	0,306	12,6	X	
	0,006	0,345	18,9	Kūdikių bumas	
Emociniai reikalavimai	0,001	0,287	10,2	X	Darbo reikalavimai
	0,016	0,400	15,0	Kūdikių bumas	
Darbo apkrovimas	0,048	0,180	5,4	Y	
	0,000	0,359	15,2	X	
Darbo tempas	0,000	0,348	13,5	X	

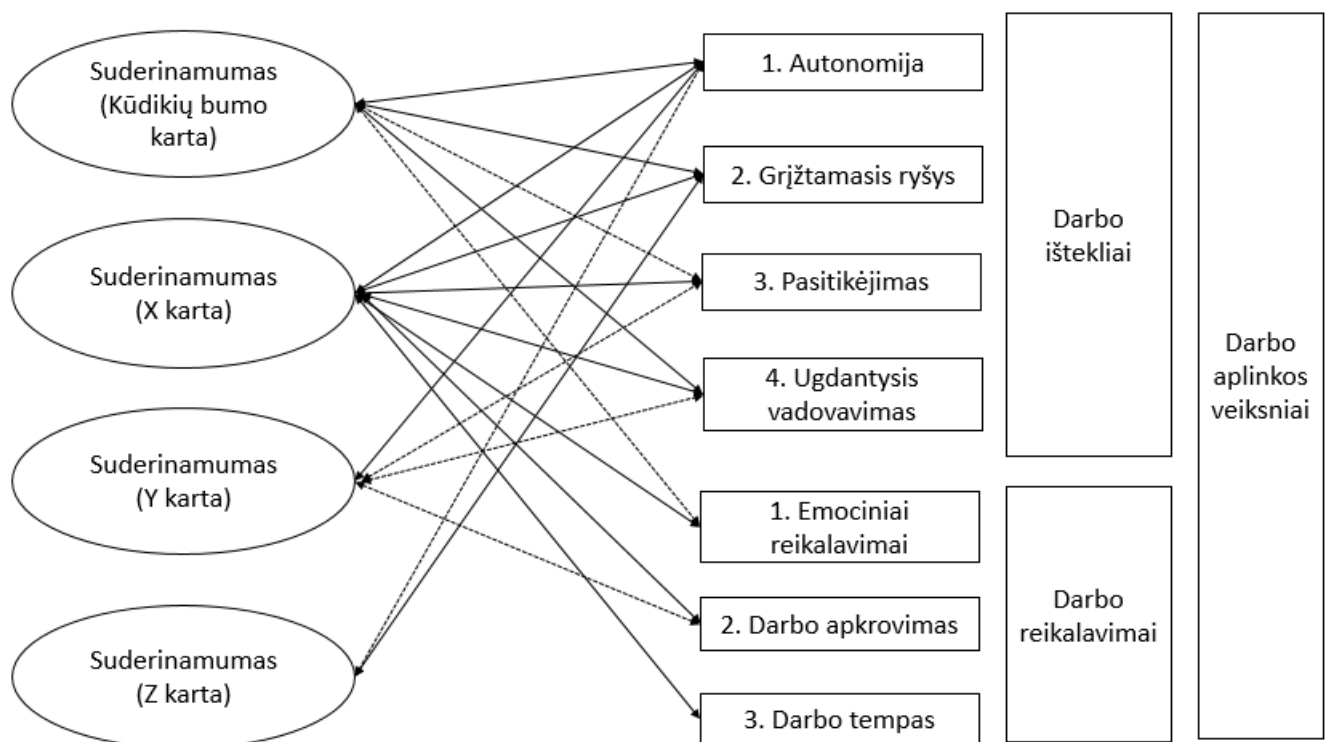
Gauti rezultatai buvo vertinami pagal Sigma koeficiento reikšmes. Palyginus sudarytus regresinius modelius visos apskaičiuotos Sigma koeficientų reikšmės tenkina sąlygą, $p < 0,05$, tai reiškia nustatytas statistinis reikšmingumo lygmuo. (žr. 11 lent.) Jeigu gauti rezultatai tenkina lygybę $p < 0,01$, nustatytas ypač aukštas statistinis reikšmingumo (patikimumo) lygmuo. Pagal atliktą regresinę analizę itin aukštas reikšmingumo lygmuo nenustatytas tarp darbuotojo-organizacijos suderinamumo ir Autonomijos (Z karta), suderinamumo ir Pasitikėjimo (siejant Y ir Kūdikių bumo kartas), suderinamumo ir Ugdančiojo vadovavimo bei Darbo apkrovimo (Y karta), Suderinamumo ir Emocinių reikalavimų (Kūdikių bumo karta).

Siekiant įvertinti sąsajas tarp dedamųjų buvo skaičiuojamas B koeficientas. B koeficiento reikšmė leidžia įvertinti, kiek pasikeistų Darbuotojo-organizacijos suderinamumas, jeigu Darbo aplinkos veiksnius padidintume 1 balu. Pvz. jei Autonomiją (vertinant Kūdikių bumo kartą) padidintume 1 balu, suderinamumas padidėtų 0,393 balo. Visos gautos B reikšmės svyruoja intervale nuo 0,035 iki 0,432, tačiau Darbuotojo-organizacijos suderinamumas labiausiai pasikeistų jei 1 balu pakeistume Pasitikėjimą, Ugdantįjį vadovavimą, Emocinius reikalavimus ir Darbo tempą. Palyginus B reikšmes, kurios buvo apskaičiuotos pagal kiekvieną amžiaus grupę, buvo pastebėta, kad Darbo aplinkos veiksniai

ir Darbuotojo-organizacijos suderinamumas su organizacija turi didžiausią statistinį ryšį, Kūdikių bumo ir X kartų kontekste.

Apibrėžtumo koeficientas (žymimas R^2) parodo, kuri atsitiktinio dydžio sklaidos dalis apie vidurkį paaiškinama sudaryta tiesine regresija. Kuo gautas koeficientas artimesnis 1 arba 100%, tuo didesnė dispersijos dalis paaiškinama sudaryta tiesine regresija. Pagal sudarytų regresinių modelių reikšmes, apibrėžtumo koeficientas nėra didelis ir svyruoja nuo 2,3% iki 22,5%. Didžiausias paaiškinimo lygis nustatytas Darbo aplinkos veiksmuose susijusiuose su darbuotojo-organizacijos suderinamumu Kūdikių bumo ir X kartų kontekste.

Atlikus koreliacinę bei regresinę analizes ir apibendrinus gautus rezultatus buvo sudarytas paveikslas, kuris vizualizuoja tyrimo metu nustatytas sąsajas. (žr. 11 pav.) Nustatyta, kad Darbo ištekliai turi daugiau sąsajų su darbuotojo-organizacijos suderinamumu, skirtingų kartų kontekste, nei darbo reikalavimai. Tyrimo metu nustatyta 13 Darbo išteklių sąsajų, kurios susiję su darbuotojo-organizacijos suderinamumu skirtingų kartų kontekste, o su Darbo reikalavimais buvo nustatyta 5 sąsajų.



11 pav. Darbo aplinkos veiksnių ir darbuotojų –organizacijos suderinamumo sąsajos skirtingų kartų kontekste

Palyginus sąsajas pagal kartas, Z-ą darbuotojų-organizacijos suderinamumas yra susijęs tik su dviem Darbo aplinkos veiksnių dedamosiomis, t. y. mažiausiai iš visų analizuotų kartų. Nustatytas silpnas ryšys (punktyrinė linija) tarp darbuotojo-organizacijos suderinamumo ir Autonomijos, o Grįžtamojo ryšio sąsajos ir darbuotojų-organizacijos suderinamumo sąsaja Z kartos kontekste, įvertintas kaip silpna (paveiksle žymima tiese). Nustatytos sąsajos nėra stiprios, nes pagal apibrėžtumo koeficientą

jos paaiškina tik 2,3% arba 5,7% dispersijos. Z-ai yra ne tik pati jauniausia darbuotojų grupė, tai internete gimusi, moderni ir skaitmenizuota darbuotojų karta. Galbūt dėl savo virtualaus požiūrio bei vis dar besiformuojančio vertybių portfelio, Darbo reikalavimų dedamųjų ir darbuotojų-organizacijos suderinamumo sąsajų Z kartos kontekste nebuvo nustatyta.

Darbuotojų-organizacijos suderinamumas su organizacija Y kartos darbuotojų kontekste turi 4 sąsajas, tačiau tik viena iš jų su darbo reikalavimais, t. y. Darbo apkrovimu. Autonomija, Pasitikėjimas ir Ugdantysis vadovavimas – Darbo ištekliai, kurie yra siejami su darbuotojo-organizacijos suderinamumu Y kartos kontekste. Labiausiai statistiškai patikima sąsaja, nustatytas silpnas ryšys, yra su Autonomija, nes gauta $p=0,005$, B koeficientas – 0,286, o R^2 viršija 10 %. (žr.11 lent.) Sąsajos tarp darbuotojo-organizacijos suderinamumo ir Pasitikėjimo, Ugdančiojo vadovavimo bei Darbo apkrovimo vertinamos kaip labai silpnos, tačiau statistiškai patikimos. Y kartą labiausiai motyvuoja vadovų dėmesys bei pripažinimas, o galimybė tobulėti dažnai būna svarbesnė nei finansinis atlygis. Y-ai labai vertina laisvalaikį, kuris yra vienas iš šių darbuotojus motyvujančių veiksnių, todėl statistinio ryšio tarp Emocinių reikalavimų bei Darbo tempo ir darbuotojo-organizacijos suderinamumo Y darbuotojų kontekste nebuvimas neprieštarauja šios kartos teoriniam apibūdinimui.

Daugiausiai Darbo aplinkos veiksnių ir darbuotojo-organizacijos suderinamumo sąsajų buvo nustatyta tiriant X kartos darbuotojus. Atlikus koreliacinę ir regresinę analizę buvo pastebėta, kad darbuotojo-organizacijos suderinamumas, X kartos kontekste, turi sąsajų su visais identifikuotais darbo aplinkos veiksniais. X darbuotojų kontekste buvo nustatyta daugiausiai sąsajų, lyginant kitas darbuotojų grupes, tačiau visos sąsajos laikomos silpnomis (koreliacija neviršija 0,5 koeficiento reikšmės). Gautos Sigma koeficientų reikšmės apskaičiuotos, X kartos kontekste, yra mažesnės nei 0,01 ir artimos 0,000. B koeficientai svyruoja intervale nuo 0,278 iki 0,432. Vertinant apskaičiuotas apibrėžtumo koeficiento reikšmes, sąsajos paaiškina nuo 10,1% iki 22,5% visos dispersijos. Šios kartos darbuotojai mėgsta laisvę ir yra linkę keisti darbo vietą, jiems priimtina laikytis taisyklių bei galutinį rezultatą vertinti labiau nei patį procesą. Palyginus regresijos rezultatų reikšmes pastebėta, kad stipriausios sąsajos tarp darbuotojo-organizacijos suderinamumo yra ryšyje su Darbo ištekliais. Nustatytas statistiškai patikimas ryšys tarp darbuotojo-organizacijos suderinamumo ir Pasitikėjimo, Autonomijos bei Ugdančiojo vadovavimo, X kartos kontekste, patvirtina šios darbuotojų grupės teorinį apibūdinimą, pateiktą 2.2.2 skyrelyje.

Nustatytos penkios sąsajos tarp Darbo aplinkos veiksnių ir darbuotojo-organizacijos suderinamumo, vyriausios ir daugiausiai darbo patirties turinčios Kūdikių bumo kartos kontekste. Suderinamumą su organizacija sieja visi Darbo ištekliai ir tik vienas, t. y. Emocinis darbo reikalavimas. Stipriausias statistinis ryšys nustatytas tarp darbuotojo-organizacijos suderinamumo ir darbo išteklių. Pagal regresinės analizės rezultatus, sąsajoms apskaičiuotos Sigma koeficiento reikšmės atitinka reikalavimą $p<0,05$. B koeficiento reikšmės svyruoja nuo 0,035 iki 0,400, o pagal apskaičiuotas apibrėžtumo koeficiento reikšmes, šios kartos kontekste, analizuojamos sąsajos paaiškina nuo 16,3 %

iki 19,2% visos dispersijos. Vyriausiai tyrime dalyvavusiai kartai svarbi korporatyvinė politika, jaustis kieno nors dalimi bei dirbti orientuojantis į komandą, dėl šių vertybių analizuojant sąsajas, labiausiai išreikšta Autonomija bei Ugdantysis vadovavimas. Kūdikių bumo karta yra daug patyrusi, šios kartos darbuotojai vengia itin artimų asmeninių santykių darbo vietoje, tačiau ryšys tarp darbuotojo-organizacijos suderinamumo ir Emocinių reikalavimų, leidžia teigti, kad ši karta, dėl savo amžiaus, jautriai reaguoja į šalia esančius kitus darbuotojus.

Atlikus Darbo aplinkos veiksnių ir darbuotojo-organizacijos suderinamumo, skirtingų kartų kontekste, sąsajų analizę ir pateikus tyrimo rezultatus galima teigti, kad sąsajos egzistuoja, tačiau jos nėra stiprios. Koreliacinės analizės metu nustatčius silpnus arba labai silpnus ryšius tarp Darbo aplinkos veiksnių ir darbuotojo-organizacijos suderinamumo buvo atliekama regresinė analizė, kurios metu gauti rezultatai patvirtino silpnų sąsajų statistinį patikimumą.

Tokie veiksniai kaip Autonomija, Grįžtamasis ryšys, Pasitikėjimas ir Ugdantysis vadovavimas yra Darbo išteklių dedamosios, kurios turi statistiškai patikimas bei reikšmingas sąsajas su organizacijos darbuotojo-organizacijos suderinamumu skirtingų kartų kontekste. Regresinės analizės metu buvo nustatytas Darbo reikalavimų ryšys tarp darbuotojo-organizacijos suderinamumo, identifikuotos 5 sąsajos, kurios nėra vertinamos kaip stiprų ryšį turinčios.

Analizės metu, tiriant X kartos darbuotojus, tarp darbo aplinkos veiksnių ir darbuotojo-organizacijos suderinamumo buvo nustatyta 11 sąsajų. Regresijos rezultatai parodė, kad šios sąsajos yra statistiškai patikimos bei rodo silpną ryšį. Mažiausiai sąsajų nustatyta tarp darbuotojo-organizacijos suderinamumo ir Darbo aplinkos veiksnių Z kartos kontekste. Tiriant Z-us, darbuotojo-organizacijos suderinamumas turi ryšį tik su Darbo išteklių dedamosiomis, tačiau nustatytos sąsajos su Autonomija ir Grįžtamoju ryšiu yra statistiškai mažiau patikimos, palyginus su X kartos darbuotojų kontekste apskaičiuotų sąsajų rezultatais. 4 sąsajos, veikiančios Y kartos darbuotojų-organizacijos suderinamumą su Autonomija, Pasitikėjimu, Ugdančiuoju vadovavimu bei Darbo apkrovimu. Kūdikių bumo kartos darbuotojų-organizacijos suderinamumas yra susijęs su 5 Darbo aplinkos veiksniais, kuriems apskaičiuotos regresijos koeficientų reikšmės rodo aukštą statistinį patikimumą (su visomis Darbo išteklių dedamosiomis bei Emociniais reikalavimais).

Pagal koreliacinės bei regresinės analizės rezultatus galima teigti, kad egzistuoja sąsajos darbo aplinkos veiksnių su darbuotojo-organizacijos suderinamumo skirtingų kartų darbuotojų kontekste. Palyginus sąsajas tarp darbuotojo-organizacijos suderinamo ir Darbo aplinkos veiksnių dedamųjų, vienu kartų kontekste nustatyta daugiau sąsajų (Kūdikių bumo ir X kartos), kitų – mažiau, tačiau tai yra visiškai normalu, nes skirtingo amžiaus darbuotojai turi skirtingas vertybes, darbo patirtį bei asmenines savybes, kurios yra labai svarbios suderinamumo kontekste.

4.6 Tyrimo rezultatų diskusija

Atlikus Darbo aplinkos veiksnių ir darbuotojų-organizacijos suderinamumo sąsajų skirtingų kartų kontekste tyrimą, išanalizavus bei aprašius tyrimo rezultatus svarbu palyginti, ar gauti rezultatai sutampa su teorinėje dalyje pateikta informacija.

Tyrimo rezultatai bus lyginami su teorinėje dalyje 2.4 skyrelyje pateikta Darbo aplinkos veiksnių dedamųjų vertinimu pagal skirtingas kartas. Atlikus koreliacinę ir regresinę analizes buvo nustatyta, kad Socialinės paramos dedamosios, t. y. Socialinė parama iš kolegų ir iš vadovo labai svarbi tyrime dalyvavusiems darbuotojams. Socialinė parama ne tik svarbi tyrimo dalyviams, tačiau šie poreikiai yra iš dalies arba visiškai patenkinami priklausomai nuo darbuotojų amžiaus, dėl šios priežasties manoma, kad šis konstruktas nebeturi ryšio su suderinamumu (poreikis yra patenkintas).

11 lentelė. Darbo aplinkos veiksnių teorinis vertinimas bei tyrimo rezultatų palyginimas skirtingų kartų kontekste

Darbo reikalavimų dedamosios	Teorinis vertinimas				Tyrimo rezultatai			
	Darbuotojai (kartos)				Darbuotojai (kartos)			
	Kūdikių bumo	X	Y	Z	Kūdikių bumo	X	Y	Z
Darbo tempas (priimtinas)	+	-	-	-	-	+	-	-
Darbo apkrovimas (priimtinas)	+	+/-	+/-	-	-	+	+/-	-
Emociniai reikalavimai (priimtini)	+/-	+/-	-	-	+/-	+	-	-
Darbo išteklių dedamosios	Darbuotojai (kartos)				Darbuotojai (kartos)			
	Kūdikių bumas	X	Y	Z	Kūdikių bumas	X	Y	Z
Autonomija	-	+	+	-	+	+	+	+/-
Socialinė parama iš kolegų	+/-	+/-	+	+	-	-	-	-
Socialinė parama iš vadovų	+	+	+	+	-	-	-	-
Grįžtamasis ryšys	+	+	+	+/-	+	+	-	+/-
Pasitikėjimas	+/-	+	+	-	+/-	+	+/-	-
Ugdantysis vadovavimas	+	+	+	+/-	+	+	+/-	-

Lyginant Darbo reikalavimų dedamasias, pagal mokslininkų nuomonę pateiktas įvertinimas skyrėsi nuo tyrimo rezultatų. Palyginus teorinį apibūdinimą ir tyrimo rezultatus, pasitvirtinimo, jog Y karta iš dalies toleruoja (yra priimtinas) Darbo apkrovimą, o X kartos darbuotojus veikia šis darbo reikalavimas, nors buvo manoma, kad poveikis yra tik dalinis.

Pagal emocinius reikalavimus, jauniausių, t. y. Y ir Z kartų teoriniai vertinimai ir tyrimo metu gauti rezultatai nesutapo. Pagal teorinius vertinimus buvo daroma prielaida, kad Kūdikių bumo ir X kartas iš dalies veiks Emociniai reikalavimai, tačiau tyrimo rezultatai parodė, kad šie Darbo aplinkos veiksniai turi ryšį su šių kartų darbuotojų ir organizacijos suderinamumu.

Analizuojant darbo išteklius, didžioji dalis teorinių vertinimų sutapo su tyrimo rezultatais. Analizuojant Autonomijos svarbą darbuotojams, pasitvirtino, kad X kartai svarbi ši dedamoji. Buvo daroma prielaida, kad Kūdikių bumo kartai Autonomija nėra svarbi, tačiau tyrimo metu buvo nustatyta atvirkščiai. Nepasitvirtino teoriškai apibūdintas Y (svarbu) ir Z (visiškai nesvarbu) kartų autonomijos poreikis, tyrimo rezultatai parodė, kad yra autonomija yra iš dalies susijusi su jauniausių kartų darbuotojų suderinamumu su organizacija.

Grįžtamasis ryšys tyrimo dalyvių vertintas kaip mažiausiai svarbi ir organizacijose puoselėjama Darbo aplinkos veiksnio dalis. Nepaisant to, pagal autorių nuomonės sudarytas vertinimas pasitvirtino, t. y. Kūdikių bumo kartai ši dedamoji yra svarbi ir reikalinga, o Z kartos atstovams – iš dalies. Analizuojant X kartos vertybių aprašus buvo daroma prielaida, kad šios kartos kontekste analizuojamam darbuotojo-organizacijos suderinamumui turi poveikį Grįžtamasis ryšys, tačiau tyrimo metu gauti rezultatai pasitvirtino tik iš dalies, t. y. nustatytas silpnas ryšys.

Pasitikėjimas bei Ugdantysis vadovavimas yra svarbūs ir nustatytas statistiškai aptikimas ryšys su darbuotojo-organizacijos suderinamumu Kūdikių bumo ir X kartų kontekste. Taip pat, Pasitikėjimas ir Ugdantysis vadovavimas iš dalies yra susiję su Y kartos darbuotojų-organizacijos suderinamumu.

Xie ir Johns (1995) teigimu, darbuotojai turintys mažesnę darbuotojo-organizacijos suderinamumą gali būti labiau paveikti darbo reikalavimų nei tie, kurių suderinamumas yra aukštesnis. Pagal Baigiamojo darbo rezultatus buvo nustatytos sąsajos tarp Darbo aplinkos veiksnio ir darbuotojų-organizacijos suderinamumo. Daroma prielaida, kad Xie ir Jons pateikta priklausomybė pasitvirtino ir šiame tyrime.

Vykdydami tyrimą Lorens ir kt. (2006) nustatė, kad Darbo reikalavimai turi neigiamas sąsajas su organizaciniu įsipareigojimu dėl jų poveikio perdegimui (sveikatos sutrikimo procesas). Tai reiškia, kad perdegimas tarpininkauja tarp darbo reikalavimų ir organizacinių įsipareigojimų. Šis tyrimų metu gauta mokslininkų išvada nepasitvirtino, vertinant Darbo aplinkos veiksnio ir darbuotojo-organizacijos suderinamumo sąsajas skirtingų kartų kontekste.

Tačiau, tame pačiame tyrime, mokslininkai (Lorens ir kt.) nustatė, kad Darbo ištekliai yra teigiamai susiję su organizaciniu įsipareigojimu per jų įtaką darbo atlikimui (motyvacinis procesas). Šiame darbe atlikto tyrimo rezultatai parodė, kad Darbo ištekliai turi daugiau sąsają su darbuotojo-organizacijos suderinamumu nei su darbo reikalavimais. Todėl galima daryti išvadą, kad šio baigiamojo darbo tyrimo rezultatai neprieštarauja Lorens ir kt. autorių vykdyto tyrimo išvadoms.

Kristof (1996) pateikė asmens-organizacijos modelį, kurį sudaro pridėtinis suderinamumas ir papildantis suderinamumas. Šis suderinamumas pasireiškia kai bent vienas asmuo ar organizacija teikia kitai šaliai reikalingus išteklius ir galimybes, būtent tai ir buvo nustatyta atliekant Darbo aplinkos veiksnių ir darbuotojo-organizacijos suderinamumo sąsajų skirtingų kartų kontekste tyrimą. Tyrimo metu, buvo nustatyti darbo ištekliai ir reikalavimai, kurie yra svarbūs darbuotojams bei darbo aplinkos veiksnių ir darbuotojo organizacijos suderinamumo sąsajos, skirtingų kartų kontekste. Tačiau nebuvo įvertinta, kokios lygio pridėtinis ar papildantis suderinamumai egzistuoja analizuotų darbuotojų ir organizacijų atvejais.

Apibendrinus gautus rezultatus nustatyta, kad egzistuoja sąsajos tarp Darbo aplinkos veiksnių ir darbuotojo organizacijos suderinamumo, skirtingų kartų kontekste. Šiame tyrime nebuvo tiriamas pridėtinio ir papildančiojo suderinamumo lygis bei sąsajos su darbo aplinkos veiksniais, tačiau ši tema gali būti panaudota tolimesniems moksliniams tyrimams.

Tyrimo metu nustatyti ribojimai:

- Dalis respondentų nepateikė atsakymų į kai kuriuos klausimus;
- Platinant elektroninę anketos versiją, nebuvo galimybės užtikrinti, kad visi potencialūs respondentai tinkamai suprastų anketos klausimus ir į visus atsakytų;
- Pasirinkimas tyrimą atlikti apklausiant bendrąją darbuotojų imtį, sumažino galimybę pateikti detalizuotas ir patikimas išvadas, kurios atspindėtų vienos konkrečios darbuotojų grupės/ srities / sektoriaus/ įmonės nuomonę bei situaciją.
- Įvertinus tyrimo rezultatus sunku juos pritaikyti bendrai darbuotojų imčiai, tačiau jei tyrimas buvo atliekamas pvz. vienos įmonės atveju, gautus rezultatus būtų galima interpretuoti atsižvelgiant į analizuotos įmonės veiklos sritį, istoriją bei kt. svarbius darbo aplinkos veiksnius.

IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS

1. Siekiant užtikrinti darbuotojų ir organizacijos suderinamumą būtina atsižvelgti į pridėtinį bei papildantįjį suderinamumą, t. y. svarbu įvertinti ne tik darbuotojų bei organizacijos poreikius, bet ir poreikių patenkinimo galimybes. Mokslinės literatūros analizės rezultatai parodė, kad darbuotojo organizacijos suderinamumas yra santyčiai, kurie sieja visus įmonės darbuotojus. Tų santykių dėka galima nustatyti kaip darbuotojai vertina įmonę, lengviau išskirti įmonės silpnybes ir stiprybes santykiuose su darbuotojais.
2. Darbo aplinkoje veikia įvairūs veiksniai, kurie yra reikšmingi darbuotojų ir organizacijos suderinamumo kontekste. Darbo aplinkos veiksniai susideda iš dviejų konstrukčių – Darbo išteklių ir Darbo reikalavimų. Pagal mokslinėje literatūroje pateiktą informaciją, Darbo ištekliai identifikuojami pagal dedamąsias tokias kaip Autonomija, Socialinė parama, Grįžtamasis ryšys, Pasitikėjimas ir Ugdantysis vadovavimas. Darbo reikalavimus sudaro Emociniai reikalavimai, Darbo tempas ir Darbo apkrovimas. Gausu tyrimų, kurie analizuoja Darbo aplinkos veiksnius ir jų poveikį, tačiau mažai tyrinėtas šių dedamųjų ryšys organizacijos suderinamumui, skirtingų kartų kontekste.
3. Tyrimo anketa sudaryta iš trijų dalių, Darbo aplinkos veiksnių vertinimo dalis, Darbuotojo-organizacijos suderinamumo dalis bei demografiniai klausimai. Darbo aplinkos veiksniai vertinami pasitelkus The COPSOQ (2007) klausimyną, o darbuotojo organizacijos suderinamumas vertintas naudojant Adbel-Halim (1981) klausimyną.
4. Išanalizavus Darbo aplinkos veiksnių rezultatų raišką, buvo nustatyta, kad Pasitikėjimas tyrimo dalyvių vertinamas ne tik kaip svarbiausia Darbo išteklių dedamoji (5,07), tačiau šis poreikis yra labiausiai tenkinamas, lyginant analizuotų dedamųjų kontekste. Pagal Darbo reikalavimų dedamųjų rezultatų raišką, Darbo tempas (4,09) vertinamas kaip labiausiai pasireiškiantis Darbo aplinkos veiksnys. Lyginant skirtingų kartų darbuotojus, labiausiai į darbo aplinkos veiksnių raišką organizacijose reaguoja Kūdikių bumo ir X kartų atstovai.
5. Koreliacinės analizės metu gauti rezultatai parodė, kad visos teoriniame modelyje naudotos dedamosios, išskyrus Socialinę paramą (Iš kolegų ir iš vadovų), yra statistiškai susijusios su organizacija. Darbo tempas yra tas faktorius, turintis didžiausią statistinį patikimumą darbuotojo organizacijos suderinamume (Koreliacijos koeficientas = 0,299). Pagal darbo išteklius, didžiausia teigiama priklausomybė nustatyta tarp Autonomijos ir darbuotojo organizacijos suderinamumo (Koreliacijos koeficientas = 0,295). Regresinės analizės metu buvo nustatyta, kad X kartos darbuotojų kontekste, darbuotojo organizacijos suderinamumas turi 7 sąsajas (stipriausios ir statistiškai labiausiai patikimos), Kūdikių bumo kartos kontekste nustatytos 5

sąsajos, Y kartos darbuotojų – 4 bei 2 sąsajos Z kartos darbuotojų kontekste. Tyrimo metu paaiškėjo, kad nepakankamas darbuotojų poreikių tenkinimas Pasitikėjimo, Ugdančiojo vadovavimo, Autonomijos ir Grįžtamojo ryšio srityse yra labiausiai susijęs su darbuotojo organizacijos suderinamumu skirtingų kartų kontekste. Emociniai reikalavimai, Darbo tempas bei darbo apkrovimas yra statiškai susiję su darbuotojų ir organizacijos suderinamumu, tačiau nustatytas statistinis ryšys yra silpnesnis nei Darbo išteklių.

Atlikus darbo aplinkos veiksnių ir darbuotojų suderinamumo su organizacija sąsajų skirtingų kartų kontekste rezultatų analizę, pateikiamo tokios rekomendacijos tyrėjams:

- Tyrimo metu buvo nustatyta, kad šiuo metu darbo rinkoje dirbančioms 4 kartoms svarbiausi ir didžiausią ryšį su šių skirtingų amžiaus grupių darbuotojų ir organizacijos suderinamumu turintys Darbo aplinkos veiksniai yra – Pasitikėjimas, Ugdantysis vadovavimas, Socialinė parama, Emociniai reikalavimai ir Darbo tempas. Būtų naudinga iširti, kokias sąsajas arba poveikį turi vadovai, darbuotojų ir organizacijos suderinamumui skirtingų kartų kontekste. Vadovų įtaka galėtų būti tiriama pasinaudojus šiame darbe nustatytais Darbo aplinkos veiksniais.
- Taip pat, atlikti tyrimą pasirinkus vieną arba kelias konkrečias veiklos sritis, t. y. apklausti vienos ir tos pačios srities ar sektoriaus darbuotojus, o gautus rezultatus palyginti su kitoje srityje, sektoriuje ar įmonėje dirbančių darbuotojų rezultatais. Rezultatų palyginimas atsižvelgiant į skirtingų kartų darbuotojų nuomones turėtų būti naudingas bei padėtų nustatyti ne tik darbuotojų poreikius, bet ir sritis, kuriose reikia tobulinti vykdomą veiklą.
- Analizuojant Darbo aplinkos veiksnių sąsajas arba poveikį darbuotojų ir organizacijos suderinamumui skirtingų kartų kontekste, būtų naudinga į tyrimą įtraukti daugiau Darbo išteklių arba Darbo reikalavimų dedamųjų. Didesnė dedamųjų įvairovė suteiktų galimybę išanalizuoti skirtingo amžiaus darbuotojams svarbius ir labiausiai motyvuojančius / nemotyvuojančius veiksnius. Turint tokią informaciją ir panaudojus ją tobulinant organizacinę kultūrą, įmonių vadovams būtų lengviau ne tik pritraukti patyrusius specialistus bei išlaikyti esamus darbuotojus, bet ir tobulinti bendrąją organizacinę kultūrą visos įmonės mastu.
- Gilinantį į darbuotojo organizacijos suderinamumą būtų naudinga įvertinti pridėtinį bei papildantį suderinamumus. Tokia informacija suteiktų daugiau galimybių tobulinti identifikuotus trūkumus bei puoselėti teigiamai vertinamas Darbo aplinkos sritis.

LITERATŪRA

1. Abdel-Halim, A. A. (1981). A reexamination of ability as a moderator of role perceptions—satisfaction relationship. *Personnel Psychology*, 34(3), 549-561.
2. Bakker A. B. (2011). An Evidence-Based Model of Work Engagement. *Current Directions in Psychological Science*, 20, 265–269.
3. Bakker A. B., Demerouti E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13, 209–223.
4. Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of managerial psychology*, 22(3), 309-328.
5. Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career development international*, 13(3), 209-223.
6. Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2014). *Job Demands – Resource Theory* -3. John Wiley & Sons.
7. Bakker, A. B., Demerouti, E., De Boer, E., & Schaufeli, W. B. (2003). Job demands and job resources as predictors of absence duration and frequency. *Journal of vocational behavior*, 62(2), 341-356.
8. Boxx, W. R., Odom, R. Y., Dunn, M. G. (1991). Organizational values and value congruency and their impact on satisfaction, commitment, and cohesion. *Public Personnel Management*, 195-205.
9. Chatman, J. (1991). Matching people and organizations: Selection and socialization in public accounting firms. *Administrative Science Quarterly*, 36, 459-484.
10. Chatman, J. (1991). Matching people and organizations: Selection and socialization in public accounting firms. *Administrative Science Quarterly*, 459-484.
11. Chatman, J. (1991). Matching people and organizations: Selection and socialization in public accounting firms. *Administrative Science Quarterly*, 459-484.
12. Codrington, G., & Grant-Marshall, S. (2004). *Mind the Gap*. Penguin.
13. Cordington, G. (2008). Detailed Introduction to Generational Theory. Prieiga internete: http://tomorrowtoday.uk.com/articles/article001_intro_gens.htm [žiūrėta 2017-05-21].
14. Čiutienė, R., & Railaitė, R. (2013). Darbuotojų amžiaus įvairovės valdymas. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, (68), 27-40.
15. DelCampo, R. G. (2006). The influence of culture strength on person-organization fit and turnover. *International Journal of Management*, 465-471.
16. Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied psychology*, 86(3), 499.

17. Downey, H. K., Hellriegel, D., Slogum, J. W. (1975). Congruence between individual needs, organizational climate, job satisfaction and performance. *Academy of Management Journal*, 149-155.
18. Edwards, J. R. (1991). Person–job fit: A conceptual integration, literature review, and methodological critique. *International review of industrial and organizational psychology*, 283–357.
19. Girdžiūtė, L., Slavickienė, A., & Vaitkevičius, S. (2013). EKONOMINĖS RIZIKOS VERTINIMAS ŽEMĖS ŪKYJE. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 4(32), 117-125.
20. Hackman, J. R., & Lawler, E. E. (1971). Employee reactions to job characteristics. *Journal of Applied Psychology*, 55, 259–286.
21. Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior & Human Decision Processes*, 16, 250–279.
22. Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*. Reading, MA: Addison-Wesley.
23. Hakanen J. J., Bakker A. B., Demerouti E. (2005). How dentists cope with their job demands and stay engaged: The moderating role of job resources. *European Journal of Oral Sciences*, 113, 479–487.
24. Hakanen, J. J., Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2006). Burnout and work engagement among teachers. *Journal of school psychology*, 43(6), 495-513.
25. Hammill, G. (2005). *Mixing and managing four generations of employees*.
26. Herzberg, F. (1966). *Work and the nature of man*. Cleveland, OH: Holland.
27. Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The motivation to work*. New York: Wiley.
28. Hobfoll S. E., Johnson R. J., Ennis N., Jackson A. P. (2003). Resource loss, resource gain, and emotional outcomes among inner city women. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84, 632–643.
29. Hobfoll, S. E., & Shirom, A. (2001). Conservation of resources theory: Applications to stress and management in the workplace., 57-81.
30. Holland, J. L. (1959). A theory of occupational choice. *Journal of Counseling Psychology*, 6, 35–45.
31. Howe, N., & Strauss, W. (2000). *Millennials Rising: The Next Great Generation*. New York: Vintage Books.
32. Jovaiša L. (1975). *Psichologinė diagnostika*. Kaunas: Šviesa.
33. Judge, T. A., Bretz, R. D. (1992). Effects of work values on job choice decisions. *Journal of Applied Psychology*, 261-271.
34. Juknevičienė, L. (2013). *Psichologinio kontrakto veiksnių įtaka X ir Y kartų darbuotojų įsipareigojimui organizacijai* (Doctoral dissertation, ISM University of Management and Economics).
35. Kahn W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33, 692–724.

36. Karasek, R. A. (1979). Job demands, decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24, 285–308.
37. Karasek, R. A., & Theorell, T. (1990). *Healthy work*. New York: Basic Books.
38. Korenková, M., & Urbaníková, M. (2014). Increase of Company Efficiency through the Investment to the Employees and its Quantitative Valuation. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 110, 942-951.
39. Kristof - Brown, A. L., Zimmerman, R. D., Johnson, E. C. (2005). Consequences of individual's fit at work: A meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit. *Personnel Psychology*, 281-342.
40. Kristof, A. L. (1996). Person-organization fit: an integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel Psychology*, 1-50.
41. Kristof, A. L. (1996). Person-organization fit: an integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel Psychology*, 49, 1-50.
42. Kupperschmidt, B.R. (2000). Multigeneration employees: strategies for effective management“. *The Health Care Manager*, Vol. 19 No. 1, pp. 65-76.
43. Lietuvos statistikos departamentas, Duomenys atitinka dirbančių asmenų skaičių LR 2017 m. 4ketv. Prieiga internetu: <https://osp.stat.gov.lt/statistiniu-rodikliu-analize?abc=true#/> (Žiūrėta 2018-04-12).
44. Lub, X., Nije Bijvank, M., Matthijs Bal, P., Blomme, R., & Schalk, R. (2012). Different or alike? Exploring the psychological contract and commitment of different generations of hospitality workers. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 24(4), 553-573.
45. Lucas R. W., Conflicts with Customers. Prieiga per internetą: http://www.selfgrowth.com%2Farticles%2FResponding_to_Conflict_with_Customers.htm
46. Luthans F., Norman S. M., Avolio B. J., Avey J. B. (2008). The mediating role of psychological capital in the supportive organizational climate – employee performance relationship. *Journal of Organizational Behavior*, 29, 219–238.
47. Martin, C.A., & Tulgan, B. (2001). *Managing Generation Y. Global Citizens Born in The Late Seventies and the Early Eighties*. HRD Press, Amherst, MA.
48. Maskoliunaitė, R. (2009). Darbuotojų subjektyviai suvokiamo atitikimo tarp asmens ir organizacijos vertybių sąsajos su pasitenkinimu darbu bei emociniu išsekimu. Magistro tezės, Vytauto Didžiojo universitetas, Kaunas.
49. McCrindle, M. (2014). *The ABC of XYZ. Understanding the Global Generations*. McCrindle Research Pty Ltd, Australia.
50. Michael, A. E. (2009 m.). Investigating relationships between personenvironment fit, job satisfaction and turnover intentions in Cyprus.
51. Moodie, S., Dolan, S. L., & Burke, R. J. (2012). Engagement vs. Burnout: An examination of the relationships between the two concepts within the framework of the JDR model.
52. Murphy, S. A. (2007). *Leading a Multigenerational Workforce*. AARP. Washington.

53. Narijauskaitė, I., Stonytė, M. (2011). Kartų skirtumai darbo rinkoje: požiūris į darbą. Tiltas į ateitį.
54. Niethammer, L. (2003). Generation und Geist. Eine Station auf Karl Mannheims Weg zur Wissenssoziologie. In Schmidt, R. (Ed.), *Systemumbruch und Generationswechsel*, SFB 580 Mitteilungen, Nr. 9, pp. 19-32.
55. O'Reilly, C. A., Chatman, J., Caldwell, D. F. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal*, 487-516.
56. Piasentin, K. A., Chapman, D. S. (2007). Perceived similarity and complementarity as predictors of subjective person-organization fit. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 341-354.
57. Posthuma R. A., Campion M. C., Masimova M., Campion M. A. (2013). A High Performance Work Practices Taxonomy: Integrating the Literature and Directing Future. *Research Journal of Management*, 39(5), 1184-1220.
58. Raines, C. (2003), *Connecting Generations: The Sourcebook*. Crisp Publications, Menlo Park, CA.
59. Schneider, B. (1987). The people make the place, *Personnel Psychology*, 437-453.
60. Schneider, B. (1987). The people make the place, *Personnel Psychology*, 437-453.
61. Scroggins, A. W. (2008b). Antecedents and outcomes of experienced meaningful work: a person-job fit perspective. *Journal of Business Inquiry*, 68-78.
62. Sekiguchi, T., & Huber, V. L. (2011). The use of person-organization fit and person-job fit information in making selection decisions. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 116(2), 203-216.
63. Siegrist, J. (1996). Adverse health effects of high effort-low reward conditions. *Journal of Occupational Health Psychology*, 1, 27-41.
64. Smola, K.W., & Sutton, C.D. (2002). Generational differences: revisiting work values for the new millennium. *Journal of Organizational Behaviour*, Vol. 23 No. 4, pp. 363-82.
65. Songinaitė, N. (2011). Galvų ir rankų medžioklė: į mūsų intelektą nusitaikė „Google“. *Žurnalas valstybė*.
66. Stanišauskienė, V. (2015). Karjeros sprendimus lemiančių veiksnių dinamika kartų kaitos kontekste. *Tiltai*, 71(2), 1-20.
67. Steelcase (2009). *Generations at work: a war of talents: innovating to integrate an emerging generation into the workplace*. Prieiga internete: www.steelcase.com. [žiūrėta 2017-05-29]
68. Strauss, W., & Howe, N. (1991). *Generations: The History of America's Future, 1584 to 2069*. New York: Perennial.
69. Targamadžė, V. (2015). Z karta – tiesiog kitokie vaikai. Prieiga internetu: <http://lzinios.lt/lzinios/Mokslas-ir-svietimas/z-karta-tiesiog-kitokie-vaikai/211947>"
70. Tziner, A. (1987). Congruency issue retested using Fineman's achievement climate notion. *Journal of Social Behavior and Personality*, 63-78.

71. Valackienė A. Sociologinis tyrimas. Kaunas: Technologija, 2004. P.113.
72. Valentine, S., Godkin, L., Lucero, M. (2002). Ethical Context, Organizational Commitment, and Person-Organization Fit. *Journal of Business Ethics*, 349-360.
73. Van Wingerden, J., Bakker, A. B., & Derks, D. (2017). Fostering employee well-being via a job crafting intervention. *Journal of Vocational Behavior*, 100, 164-174.
74. Vasiliauskaitė, K. (2014). Konfliktinių situacijų su vartotojais mažinimo sprendimai (UAB "Studio Moderna" įmonės pavyzdžiu) (Doctoral dissertation, Vytautas Magnus University).
75. Wrzesniewski A., Dutton J. E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review*, 26, 179–201.
76. Xanthopoulou D., Bakker A. B., Demerouti E., Schaufeli W. B. (2007). The role of personal resources in the job demands-resources model, *International Journal of Stress Management*, 14(2), 121–141.
77. Xie, J. L., & Johns, G. (1995). Job scope and stress: Can job scope be too high?. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1288-1309.

PRIEDAI

Priedas Nr. 1

Kviečiu Jus sudalyvauti baigiamajam darbui vykdomame tyrime. Tyrimo tikslas - ištirti darbo aplinkos veiksmų poveikį skirtingų kartų darbuotojų ir organizacijos suderinamumui. Klausimyno atsakymo trukmė – 10 minučių.

Tyrimą vykdo Kauno technologijos universiteto Ekonomikos ir verslo fakulteto magistro pakopos, Žmonių išteklių vadybos programos studentė, Monika Grėbliūnaitė. Kilus bet kokiems klausimams, susijusiems su vykdomu tyrimu kreipkitės el. p. monika.grebliaunaite@ktu.edu.

Tyrimas yra mokslinio pobūdžio, todėl jo rezultatai po apdorojimo bus viešinami. Tačiau visi duomenys bus pateikiami apibendrinta forma, kurioje nebus įmanoma identifikuoti konkrečios tyrime dalyvavusios organizacijos ir darbuotojo. Garantuojamas kiekvieno dalyvio pateiktos informacijos konfidencialumas. Visi respondentų atsakymai liks anoniminiai.

ANKETOS PILDYMO INSTRUKCIJA: Prie kiekvieno teiginio žymėkite tik vieną, labiausiai Jūsų situaciją atitinkantį atsakymo variantą. Perskaite teiginius, pateiktus lentelėse, juos įvertinkite nuo „1“ iki „6“, kai „1“ reiškia, kad „Visiškai nesvarbu“ arba „Visiškai nesutinku“, o „6“ – „Labai svarbu“ arba „Visiškai sutinku“.

1 lentelė. Pildydami pirmąją lentelę, pažymėkite kiek Jums, kaip darbuotojui, yra svarbūs darbo ištekliai, t. y. įvertinkite savo asmeninę poziciją įmonės kontekste.

Nr.	Veiksniai	SVARBA DARBUOTOJUI INDIVIDUALIAI					
		Visiškai nesvarbu	Nesvarbu	Labiau nesvarbu nei svarbu	Labiau svarbu nei nesvarbu	Svarbu	Labai svarbu
1	Didelė sprendimų priėmimo laisvė darbe	1	2	3	4	5	6
2	Galimybė pasirinkti kolegas (komandą) užduočių atlikimui	1	2	3	4	5	6
3	Galimybė dalintis savo darbu su kolegomis	1	2	3	4	5	6
4	Pagalba ir parama iš kolegų	1	2	3	4	5	6
5	Betarpiškas bendravimas tarp kolegų	1	2	3	4	5	6
6	Galimybė aptarti savo atliekamo darbo kokybę su kolegomis	1	2	3	4	5	6
7	Pagalba ir parama iš tiesioginio vadovo	1	2	3	4	5	6
8	Vadovų bendravimas su darbuotojais	1	2	3	4	5	6
9	Vadovų bendradarbiavimas su darbuotojais	1	2	3	4	5	6
10	Galimybė aptarti savo atliekamo darbo kokybę su tiesioginiu vadovu	1	2	3	4	5	6
11	Diskusijos tarp darbuotojų ir vadovų analizuojant grįžtamąjį ryšį ²	1	2	3	4	5	6
12	Diskusijos analizuojant grįžtamojo ryšio naudą įmonės viduje	1	2	3	4	5	6
13	Vadovų ir darbuotojų diskusijos siekiant tobulinti grįžtamąjį ryšį ⁴	1	2	3	4	5	6
14	Dalyvavimas grįžtamojo ryšio ⁴ gavimo/ siuntimo/iššifravimo mokymuose	1	2	3	4	5	6
15	Darbuotojų pasitikėjimas savo kolegomis (bendraja prasme)	1	2	3	4	5	6
16	Darbuotojų pasitikėjimas savo vadovais (-u) (bendraja prasme)	1	2	3	4	5	6
17	Darbuotojų pasitikėjimas savo paties atliekamu darbu, jo kokybe	1	2	3	4	5	6
18	Darbuotojų pasitikėjimas kitų (kolegų, vadovų) atliekamu darbu, jo kokybe	1	2	3	4	5	6
19	Vadovų atsakomybių ir užduočių paskirstymas pavaldiniams	1	2	3	4	5	6
20	Vadovų bendravimas su pavaldiniais aptariant ateities planus/tikslus, jų koregavimas ir įgyvendinimas	1	2	3	4	5	6

² Grįžtamasis ryšys - Pranešimo gavėjo atsako dalis, perduodama atgal siuntėjui. Grįžtamasis ryšys gali būti pateikiamas įvairiomis formomis ir suteikia siuntėjui galimybę stebėti, kaip iškoduojamas ir suprantamas siunčiamas pranešimas

2 lentelė. Šioje lentelėje įvertinkite realią bendrą situaciją įmonėje, pasitelkiant darbo išteklių dedamąsias.

Nr.	Veiksniai	BENDRAS SITUACIJOS ĮMONĖJE VERTINIMAS					
		Visiškai nesutinku	Nesutinku	Labiau nesutinku nei sutinku	Labiau sutinku nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
1	Didelė sprendimų priėmimo laisvė darbe	1	2	3	4	5	6
2	Galimybė pasirinkti kolegas (komandą) užduočių atlikimui	1	2	3	4	5	6
3	Galimybė dalintis savo darbu su kolegomis	1	2	3	4	5	6
4	Pagalba ir parama iš kolegų	1	2	3	4	5	6
5	Betarpiskas bendravimas tarp kolegų	1	2	3	4	5	6
6	Galimybė aptarti savo atliekamo darbo kokybę su kolegomis	1	2	3	4	5	6
7	Pagalba ir parama iš tiesioginio vadovo	1	2	3	4	5	6
8	Vadovų bendravimas su darbuotojais	1	2	3	4	5	6
9	Vadovų bendradarbiavimas su darbuotojais	1	2	3	4	5	6
10	Galimybė aptarti savo atliekamo darbo kokybę su tiesioginiu vadovu	1	2	3	4	5	6
11	Diskusijos tarp darbuotojų ir vadovų analizuojant grįžtamąjį ryšį ³	1	2	3	4	5	6
12	Diskusijos analizuojant grįžtamojo ryšio naudą įmonės viduje	1	2	3	4	5	6
13	Vadovų ir darbuotojų diskusijos siekiant tobulinti grįžtamąjį ryšį ⁵	1	2	3	4	5	6
14	Dalyvavimas grįžtamojo ryšio ⁵ gavimo/siuntimo/iššifravimo mokymuose	1	2	3	4	5	6
15	Darbuotojų pasitikėjimas savo kolegomis (bendrajai prasme)	1	2	3	4	5	6
16	Darbuotojų pasitikėjimas savo vadovais (-u) (bendrajai prasme)	1	2	3	4	5	6
17	Darbuotojų pasitikėjimas savo paties atliekamu darbu, jo kokybe	1	2	3	4	5	6
18	Darbuotojų pasitikėjimas kitų (kolegų, vadovų) atliekamu darbu, jo kokybe	1	2	3	4	5	6
19	Vadovų atsakomybių ir užduočių paskirstymas pavaldiniams	1	2	3	4	5	6
20	Vadovų bendravimas su pavaldiniais aptariant ateities planus/tikslus, jų koregavimas ir įgyvendinimas	1	2	3	4	5	6

3 lentelė. Įvertinkite darbo vykdymo metu atsirandančius reikalavimus, kuriuos patiriate kaip darbuotojas, t. y. įvertinkite savo asmeninę poziciją įmonės kontekste.

Nr.	Reikalavimai darbe	JŪS, KAIP DARBUOTOJAS, TAI PATIRIATE, TAČIAU GALITE ĮVEIKTI / TOLERUOTI					
		Visiškai nesutinku	Nesutinku	Labiau nesutinku nei sutinku	Labiau sutinku nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
1	Emociškai trikdančios situacijos darbe	1	2	3	4	5	6
2	Susidūrimas su kolegų asmeninėmis problemomis	1	2	3	4	5	6
3	Emociškai sekinantis darbas	1	2	3	4	5	6
4	Emocinis įsitraukimas į savo darbą	1	2	3	4	5	6
5	Darbuotojai dažniausiai nespėja numatytų darbų ar užduočių atlikti laiku	1	2	3	4	5	6
6	Laikas, skiriamas atlikti darbus, yra pakankamas	1	2	3	4	5	6
7	Darbo krūvis paskirstomas netolygiai	1	2	3	4	5	6
8	Darbas dideliu tempu visą darbo dieną	1	2	3	4	5	6
9	Vadovų įpareigojimas išlaikyti aukštą darbo tempą	1	2	3	4	5	6

³ Grįžtamasis ryšys - Pranešimo gavėjo atsako dalis, perduodama atgal siuntėjui. Grįžtamasis ryšys gali būti pateikiamas įvairiomis formomis ir suteikia siuntėjui galimybę stebėti, kaip iškoduojamas ir suprantamas siunčiamas pranešimas

4 lentelė. Įvertinkite realią atliekamo darbo situaciją įmonėje, pasitelkiant darbo reikalavimus.

Nr.	Reikalavimai darbe	BENDRAS SITUACIJOS ĮMONĖJE VERTINIMAS					
		Visiškai nesutinku	Nesutinku	Labiau nesutinku nei sutinku	Labiau sutinku nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
1	Emociškai trikdančios situacijos darbe	1	2	3	4	5	6
2	Susidūrimas su kolegų asmeninėmis problemomis	1	2	3	4	5	6
3	Emociškai sekiantis darbas	1	2	3	4	5	6
4	Emocinis įsitraukimas į savo darbą	1	2	3	4	5	6
5	Darbuotojai dažniausiai nespėja numatytų darbų ar užduočių atlikti laiku	1	2	3	4	5	6
6	Laikas, skiriamas atlikti darbus, yra pakankamas	1	2	3	4	5	6
7	Darbo krūvis paskirstomas netolygiai	1	2	3	4	5	6
8	Darbas dideliu tempu visą darbo dieną	1	2	3	4	5	6
9	Vadovų įpareigojimas išlaikyti aukštą darbo tempą	1	2	3	4	5	6

5 lentelė. Pildydami žemiau pateiktą lentelę įvertinkite organizacijoje darbuotojams suteikiamų užduočių lygį, kuris atitinka darbuotojo išsilavinimą, patirtį, kompetencijas ir gebėjimus.

Nr.	Suderinamumo dedamosios	BENDRAS ORGANIZACIJOS IR DARBUOTOJO SUDERINAMUMAS					
		Visiškai nesutinku	Nesutinku	Labiau nesutinku nei sutinku	Labiau sutinku nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
1	Manau, kad mano atliekamas darbas maksimaliai atskleidžia visus mano gebėjimus	1	2	3	4	5	6
2	Manau, kad esu kompetentingas ir visiškai galintis atlikti savo darbą	1	2	3	4	5	6
3	Mano darbas suteikia galimybę atlikti užduotis, kurias, mano manymu, galiu atlikti geriausiai	1	2	3	4	5	6
4	Manau, kad aš ir mano darbas puikiai atitinkame vienas kitą	1	2	3	4	5	6
5	Manau, kad esu tinkamai pasiruošęs (-usi) darbui, kurį dabar dirbu	1	2	3	4	5	6

Sektorius? Privatus

Viešasis

Ar užimat vadovaujančias pareigas? Taip

Ne

Jūsų išsilavinimas?

Aukštasis Profesinis Kita (Įrašykite)

Jūsų amžius? 15-20

21-25

26-30

31-35

36-40

41-45

46-50

51-55

56-60

Jūsų lytis? Moteris

Vyras

Skalės	Subskalės	L	i/tt	α cronbach	r (vid.)	r (min.)	r (max.)	%	KMO
Darbo ištekliai. Svarba									
Autonomija	Didelė sprendimų priėmimo laisvė darbe	0,715	0,511	0,642	4,676	4,6	4,826	58,329	0,638
	Galimybė pasirinkti kolegas (komandą) užduočių atlikimui	0,768	0,59						
	Galimybė dalintis savo darbu su kolegomis	0,805	0,648						
Socialinė parama kolegų	Pagalba ir parama iš kolegų	0,81	0,657	0,736	4,963	4,696	5,097	65,525	0,676
	Betarpiškas bendravimas tarp kolegų	0,84	0,705						
	Galimybė aptarti savo atliekamo darbo kokybę su kolegomis	0,777	0,604						
Socialinė parama vadovų	Pagalba ir parama iš tiesioginio vadovo	0,883	0,78	0,871	5,129	5,013	5,234	72,146	0,824
	Vadovų bendravimas su darbuotojais	0,866	0,75						
	Vadovų bendradarbiavimas su darbuotojais	0,852	0,726						
	Galimybė aptarti savo atliekamo darbo kokybę su tiesioginiu vadovu	0,794	0,63						
Grižtamasis ryšys	Diskusijos tarp darbuotojų ir vadovų analizuojant grįžtamąjį ryšį	0,888	0,789	0,897	4,584	4,297	4,829	76,598	0,822
	Diskusijos analizuojant grįžtamojo ryšio naudą įmonės viduje	0,916	0,84						
	Vadovų ir darbuotojų diskusijos siekiant tobulinti grįžtamąjį ryšį	0,904	0,818						
	Dalyvavimas grįžtamojo ryšio gavimo/ siuntimo/iššifravimo mokymuose	0,786	0,618						
Pasitikėjimas	Darbuotojų pasitikėjimas savo kolegomis (bendrajai prasme)	0,801	0,641	0,823	5,192	4,993	5,371	65,305	0,797
	Darbuotojų pasitikėjimas savo vadovais (-u) (bendrajai prasme)	0,837	0,701						

	Darbuotojų pasitikėjimas savo paties atliekamu darbu, jo kokybe	0,788	0,621						
	Darbuotojų pasitikėjimas kitų (kolegų, vadovų) atliekamu darbu, jo kokybe	0,806	0,649						
Ugdantysis vadovavimas	Vadovų atsakomybių ir užduočių paskirstymas pavaldiniams	0,859	0,737	0,643	5,119	5,071	5,167	73,715	0,5
	Vadovų bendravimas su pavaldiniais aptariant ateities planus/tikslus, jų koregavimas ir įgyvendinimas	0,859	0,737						
Darbo ištekliai. Esama situacija									
Autonomija	Didelė sprendimų priėmimo laisvė darbe	0,816	0,666	0,804	4,241	4,158	4,318	71,954	0,691
	Galimybė pasirinkti kolegas (komandą) užduočių atlikimui	0,886	0,785						
	Galimybė dalintis savo darbu su kolegomis	0,841	0,708						
Socialinė parama	Pagalba ir parama iš kolegų	0,823	0,678	0,963	4,533	4,398	4,615	70,611	0,8958
	Betarpiškas bendravimas tarp kolegų	0,79	0,624						
	Galimybė aptarti savo atliekamo darbo kokybę su kolegomis	0,776	0,603						
	Pagalba ir parama iš tiesioginio vadovo	0,877	0,769						
	Vadovų bendravimas su darbuotojais	0,901	0,811						
	Vadovų bendradarbiavimas su darbuotojais	0,862	0,743						
	Galimybė aptarti savo atliekamo darbo kokybę su tiesioginiu vadovu	0,846	0,715						
Grižtamasis ryšys	Diskusijos tarp darbuotojų ir vadovų analizuojant grįžtamąjį ryšį	0,917	0,84	0,951	3,942	3,711	4,114	87,346	0,853
	Diskusijos analizuojant grįžtamojo ryšio naudą įmonės viduje	0,96	0,921						
	Vadovų ir darbuotojų diskusijos siekiant tobulinti grįžtamąjį ryšį	0,962	0,926						
	Dalyvavimas grįžtamojo ryšio gavimo/siuntimo/iššifravimo mokymuose	0,898	0,806						

Pasitikėjimas	Darbuotojų pasitikėjimas savo kolegomis (bendraja prasme)	0,913	0,833	0,882	4,61	4,444	4,908	74,179	0,817
	Darbuotojų pasitikėjimas savo vadovais (-u) (bendraja prasme)	0,878	0,77						
	Darbuotojų pasitikėjimas savo paties atliekamu darbu, jo kokybe	0,766	0,586						
	Darbuotojų pasitikėjimas kitų (kolegų, vadovų) atliekamu darbu, jo kokybe	0,882	0,777						
Ugdantysis vadovavimas	Vadovų atsakomybių ir užduočių paskirstymas pavaldiniams	0,93	0,865	0,844	4,373	4,284	4,461	86,477	0,5
	Vadovų bendravimas su pavaldiniais aptariant ateities planus/tikslus, jų koregavimas ir įgyvendinimas	0,93	0,865						
Situacijos darbe vertinimas. Esama situacija									
Emocinis įsitraukimas	Emociškai trikdančios situacijos darbe	0,9	0,81	0,895	3,92	3,471	4,207	76,15	0,837
	Susidūrimas su kolegų asmeninėmis problemomis	0,83	0,688						
	Emociškai sekinantis darbas	0,894	0,799						
	Emocinis įsitraukimas į savo darbą	0,865	0,748						
Darbo apkrovimas	Darbuotojai dažniausiai nespėja numatytų darbų ar užduočių atlikti laiku	0,892	0,796	0,743	3,711	3,653	3,768	79,573	0,5
	Darbo krūvis paskirstomas netolygiai	0,892	0,796						
Darbo tempas	Darbas dideliu tempu visą darbo dieną	0,917	0,841	0,811	4,09	3,965	4,216	84,133	0,5
	Vadovų įpareigojimas išlaikyti aukštą darbo tempą	0,917	0,841						
Organizacijos ir darbuotojo suderinamumo vertinimas									
Suderinamumas	Manau, kad mano darbas maksimaliai atskleidžia visus mano gebėjimus.	0,691	0,477	0,848	4,498	3,819	4,9	62,484	0,792
	Manau, kad esu kompetentingas ir visiškai galintis atlikti savo darbą.	0,763	0,583						
	Mano darbas suteikia galimybę atlikti užduotis, kurias, mano manymu, galiu atlikti geriausiai.	0,849	0,721						

	Manau, kad aš ir mano darbas puikiai atitinkame vienas kitą.	0,856	0,733						
	Manau, kad esu tinkamai pasiruošęs darbui, kurį dabar dirbu.	0,782	0,611						

Priedas Nr. 3

Skalės	Subskalės	L	i/tt	α cronbach	r (vid.)	r (min.)	r (max.)	%	KMO
Darbo ištekliai. Svarba	Autonomija	0,8	0,743	0,828	4,941	4,776	5,090	60,19	0,819
	Socialinė parama	0,91	0,83						
	Socialinė parama	0,053	0,943						
	Grįžtamasis ryšys	0,834	0,711						
	Pasitikėjimas	0,864	0,747						
	Ugdantysis vadovavimas	0,835	0,74						
Darbo ištekliai. Esama situacija	Autonomija	0,835	0,697	0,943	4,389	4,150	4,532	81,474	0,908
	Socialinė parama	0,941	0,886						
	Grįžtamasis ryšys	0,903	0,816						
	Pasitikėjimas	0,9	0,809						
	Ugdantysis vadovavimas	0,93	0,865						
Darbo reikalavimai. Esama situacija	Emociniai reikalavimai	0,899	0,809	0,863	3,914	3,689	4,071	78,5	0,729
	Darbo krūvis	0,862	0,743						
	Darbo tempas	0,896	0,803						

Priedas Nr. 4

Skalės	Subskalės	L	i/tt	αcronbach	r (vid.)	r (min.)	r (max.)	%	KMO
Anketa	Darbo aplinkos veiksniai	0,736	0,541	0,782	4,528	4,193	4,699	54,12	0,5
	Suderinamumas	0,736	0,541						