

**KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS**

Gabrielė Zalanskienė

**SKIRTINGŲ KARTŲ DARBUOTOJŲ PSICHOLOGINIŲ KONTRAKTŲ
LEMIANTYS VEIKSNIAI**

Baigiamasis magistro projektas

Vadovas

Prof. Violeta Šilingienė

KAUNAS, 2019

KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS

**SKIRTINGŲ KARTŲ DARBUOTOJŲ PSICHOLOGINIŲ KONTRAKTŲ
LEMIANTYS VEIKSNIAI**

Baigiamasis magistro projektas

Įmonių valdymas, 6211LX030

Vadovas

.....Prof. Violeta Šilingienė
(parašas) 2018 12 ...

Recenzentas

..... Doc. Jurga Duobienė
(parašas) 2018 12 ...

Projektą atliko

..... Gabrielė Zalanskienė
(parašas) 2018 12 ...

KAUNAS, 2019



KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS

Ekonomikos ir verslo fakultetas

Gabrielė Zalanskienė

Įmonių valdymas, 6211LX030

Baigiamojo magistro projekto „Skirtingų kartų darbuotojų psichologinį kontraktą lemiantys veiksniai“

AKADEMINIO SAŽININGUMO DEKLARACIJA

2018 m. gruodžio 20 d.

Kaunas

Patvirtinu, kad mano, **Gabrielės Zalanskienės**, baigiamasis magistro projektas tema „Skirtingų kartų darbuotojų psichologinį kontraktą lemiantys veiksniai“ yra parašytas visiškai savarankiškai, o visi pateikti duomenys ir tyrimų rezultatai yra teisingi ir gauti sąžiningai. Šiame projekte nėra viena dalis nėra plagijuota nuo jokių spausdintinių ar internetinių šaltinių, visos kitų šaltinių tiesioginės ir netiesioginės citatos nurodytos literatūros nuorodose sąrašė. Įstatymų nenumatytų piniginių sumų už šį projektą 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)

Gabrielė Zalanskienė. Factors Affecting Psychological Contract of Employees from Different Generations. Master's Final Degree Project/ supervisor Prof., Violeta Šilingienė; School of Economics and Business, Kaunas University of Technology.

Study area, study field: Business and Public Management, Management.

Keywords: *psychological contract, generation`s, employees.*

Kaunas, 2019. 71 pages.

SUMMARY

Relevance of the topic: Work relations without conditions provided in the employment contract are based on the expectations from both an employee and the organization, which are understood as psychological contract in the scientific literature. Nowadays in the world dominates wide emigration, changes demographic situation and because of that companies face with challenges to find loyal employees. To stay attractive for the employees in this competitive market, organizations must analyze needs of the employees to be able to offer attractive conditions for them. However, companies cannot forget about their own needs and because of that selection of employees as well as psychological contract become very important. One of the most relevant criterions of successful psychological contract is expectation compatibility. Organizations face with a problem related to difference of generations while trying to be attractive to employees. Employees from different generations cherish various expectations, they are motivated in different ways. These differences formed during growth and maturation of individuals because of various events, environment and ideology. While population is aging, differences in the organization become clearer because at once there might work four different generations. Managers face with challenges to adjust policy and culture of the organization in a way that all generations would feel appreciated, motivated and would want to seek goals of the company. Managers must know what the expectations of each generation are and what is not important for them. Hence, it is very important to constantly analyze expectations of employees from different generations. Especially, if a new and unknown generation is trying to get in the market.

Research object: factors influencing psychological contract of employees from different generations.

Research aim: to formulate model of factors affecting psychological contract of employees from different generations.

Research objectives:

- 1) To define the concept of psychological contract;

- 2) To provide theoretical factors' model of psychological contract of different generations after performing theoretical analysis of factors of psychological contract;
- 3) To empirically analyze factors of psychological contract of employees from different generations;
- 4) To provide empirically checked model of psychological contract of employees from different generations.

Research results: Accomplished empirical analysis showed that employees' psychological contract is affected by many factors, which can be attributed to different groups of factors such as nature of work, career and improvement opportunities, organization's policy and environment, work conditions and safety as well as remuneration system. Accomplished empirical analysis showed that all participated generations as the most important factors attribute right or competitive salary, favorable psychological climate as well as respect and evaluation from managers and colleagues. Respondents agree that remote work and flexible shift opportunities are not very important. However, other factors are divided up differently among different generations. For example, representatives of generation Z are the only ones who attribute social and other guarantees as important factors of psychological contract. Existing career opportunities in the organization are very much appreciated among employees of generations Y and Z. Respondents of generation X are the only ones who name feedback as a very important factor of psychological contract. Hence, accomplished empirical analysis proved that employees from different generations foster different expectations and they helped to identify factors of psychological contract of different generations.

Gabrielė Zalanskienė. Skirtingų kartų darbuotojų psichologinį kontraktą lemiantys veiksniai. Magistro baigiamasis projektas / vadovas Prof. Violeta Šilingiene; Kauno technologijos universitetas, Ekonomikos ir verslo fakultetas.

Studijų sritis, studijų kryptis: Verslas ir viešoji vadyba, Vadyba.

Reikšminiai žodžiai: *psichologinis kontraktas, kartos, darbuotojai*.

Kaunas, 2019. 71 puslapiai.

SANTRAUKA

Temos aktualumas: Darbo santykiai be darbo sutartyje numatytų sąlygų yra grįsta abipusiais darbuotojo ir organizacijos lūkesčiais, kurie mokslinėje literatūroje vadinami psichologiniu kontraktu. Šiuolaikiniame pasaulyje vyrauja didelė emigracija, keičiasi demografinė situacija, todėl organizacijos susiduria su iššūkiu rasti lojalius darbuotojus. Norėdamos tokioje konkurencingoje rinkoje išlikti patrauklios darbuotojams organizacijos privalo analizuoti darbuotojų poreikius, kad galėtų pasiūlyti jiems patrauklias sąlygas. Tačiau organizacijos privalo nepamiršti savo poreikių, todėl darbuotojų atranka ir pirminis psichologinis kontraktas tampa ypač svarbiu. Vienas svarbiausių sėkmingo psichologinio kontrakto kriterijų – lūkesčių suderinamumas. Organizacijos siekdamos būti patrauklios darbuotojams susiduria su kartų skirtumo problema. Skirtingų kartų darbuotojai puoselėja skirtingus lūkesčius, juos motyvuoja skirtingos priemonės. Šie skirtumai susiformavo individų augimo ir brendimo laikotarpiais dėl tuo metu vykusių įvykių, aplinkos ir puoselėjamos ideologijos. Senstant populiacijai kartų skirtumai organizacijoje tampa vis ryškesni, nes vienu metu joje gali dirbti keturios skirtingos kartos. Vadovams tampa iššūkiu pritaikyti organizacijos politiką ir kultūrą taip, kad visos joje dirbančios kartos jaustųsi įvertintos, būtų motyvuotos dirbti ir siekti organizacijos keliamų tikslų. Vadovai privalo žinoti kokius lūkesčius kiekvienos kartos atstovai vertina labiausiai, o kurie lūkesčiai jiems visiškai nesvarbūs, todėl itin svarbu nuolatos tirti skirtingų kartų darbuotojų lūkesčius ypač kuomet į darbo rinką bando įsilieti nauja, dar nepažinta karta.

Tyrimo objektas – skirtingų kartų darbuotojų psichologinio kontrakto veiksniai.

Tyrimo tikslas – suformuoti skirtingų kartų darbuotojų psichologinio kontrakto veiksmų modelį.

Tyrimo uždaviniai:

- 1) Apibrėžti psichologinio kontrakto sampratą;
- 2) Atlikus teorinę psichologinio kontrakto veiksmų analizę, pateikti teorinį skirtingų kartų psichologinio kontrakto veiksmų modelį;
- 3) Empiriškai iširti skirtingų kartų darbuotojų psichologinio kontrakto veiksmus;

4) Pateikti empiriškai patikrintą skirtingų kartų darbuotojų psichologinio kontrakto veiksmų modelį.

Tyrimo rezultatai: Atliktas empirinis tyrimas atskleidė, kad darbuotojų psichologinį kontraktą veikia daug veiksmų, kuriuos galima priskirti skirtingoms veiksmų grupėms, tai darbo pobūdis, karjeros ir tobulinimosi galimybės, organizacijos politika ir aplinka, darbo sąlygos ir saugumas bei atlygio sistema. Atliktas empirinis tyrimas parodė, kad visos tyrime dalyvavusios kartos prie svarbiausių veiksmų priskiria teisingą ar konkurencingą darbo užmokestį, palankų psichologinį klimatą, vadovų ir kolegų pagarbą bei įvertinimą. Respondentai taip pat sutaria, kad nuotolinio darbo ir lankstaus grafiko galimybė jiems yra ne itin svarbi. Tačiau kiti veiksniai skirtingų kartų vertinime pasiskirsto skirtingai. Z kartos atstovai vieninteliai socialines ir kitas garantijas priskiria prie svarbių psichologinio kontrakto veiksmų. Esamas karjeros galimybes organizacijoje itin vertina Y ir Z kartos darbuotojai. Respondentai priskiriami X kartai vieninteliai grįžtamąjį ryšį įvardina, kaip itin svarbų psichologinio kontrakto veiksmį. Taigi atliktas empirinis tyrimas įrodė, kad skirtingų kartų darbuotojai puoselėja skirtingus lūkesčius bei padėjo identifikuoti skirtingų kartų psichologinio kontrakto veiksmius.

TURINYS

Paveikslų sąrašas	10
Lentelių sąrašas.....	11
ĮVADAS.....	12
1. SKIRTINGŲ KARTŲ DARBUOTOJŲ PSICHOLOGINĮ KONTRAKTĄ LEMIANČIŲ VEIKSNIŲ PROBLEMA	14
2. TEORINĖ PSICHOLOGINIO KONTRAKTO VEIKSNIŲ ANALIZĖ	17
2.1. Psichologinio kontrakto teorinė analizė	17
2.1.1. Psichologinio kontrakto samprata	17
2.1.2. Psichologinio kontrakto tipai ir darbuotojų socializacija	19
2.1.3 Psichologinio kontrakto veiksniai	22
2.2. Teorinė kartų analizė	27
2.2.1. Kartos samprata	27
2.2.2. Kartų klasifikacija.....	28
2.3. Teorinis skirtingų kartų psichologinio kontrakto veiksnių modelis.....	35
3. SKIRTINGŲ KARTŲ DARBUOTOJŲ PSICHOLOGINIO KONTRAKTO VEIKSNIŲ TYRIMO METODOLOGIJA.....	38
3.1. Empirinio tyrimo tikslas, objektas ir uždaviniai	38
3.2. Empirinio tyrimo eiga	38
3.4 Empirinio tyrimo instrumentas.....	40
4. SKIRTINGŲ KARTŲ DARBUOTOJŲ PSICHOLOGINIO KONTRAKTO VEIKSNIŲ EMPIRINIS TYRIMAS.....	42
4.1 Empirinio tyrimo respondentų demografinių duomenų analizė.....	42
4.2 Skirtingų kartų darbuotojų psichologinio kontrakto veiksnių grupių tyrimo rezultatai.....	43
4.3 Psichologinio kontakto veiksnių atskirose grupėse tyrimo rezultatai	48
4.4 Apibendrinti skirtingų kartų darbuotojų psichologinio kontrakto veiksnių tyrimo rezultatai ir diskusija.....	54

IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS	59
LITERATŪROS SĄRAŠAS.....	61
PRIEDAI.....	64

Paveikslų sąrašas

1 pav. Darbuotojų socializacija	20
2 pav. Organizacijos vidiniai ir išoriniai veiksniai.....	21
3 pav. Kartos ir pagrindiniai įvykiai padarę įtaką	32
4 pav. Teorinis psichologinio kontrakto modelis	37
5 pav. Empirinio tyrimo eiga.....	38
6 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal kartas proc.	42
7 pav. Psichologinio kontrakto veiksmų grupių vertinimas	44
8 pav. Kūdikių bumo karto darbuotojų psichologinio kontrakto veiksmų grupių vertinimas	44
9 pav. X kartos darbuotojų psichologinio kontrakto veiksmų grupių vertinimas	45
10 pav. Y kartos darbuotojų psichologinio kontrakto veiksmų grupių vertinimas	46
11 pav. Z kartos darbuotojų psichologinio kontrakto veiksmų grupių vertinimas.....	47
12 pav. Skirtingų kartų ir visų respondentų psichologinio kontrakto veiksmų grupių vertinimas	48
13 pav. Darbo pobūdžio veiksmų grupės skirtingų kartų vertinimas.....	49
14 pav. Karjeros ir tobulinimosi galimybių veiksmų grupės skirtingų kartų vertinimas	50
15 pav. Organizacijos politikos ir aplinkos veiksmų grupės skirtingų kartų vertinimas	51
16 pav. Darbo sąlygų ir saugumo veiksmų grupės skirtingų kartų vertinimas	52
17 pav. Atlygio sistemos veiksmų grupės skirtingų kartų vertinimas.....	53
18 pav. Empiriškai patvirtintas psichologinio kontrakto modelis.....	58

Lentelių sąrašas

1 lentelė. Psichologinio kontrakto apibrėžimai literatūroje	18
2 lentelė. Psichologinio kontrakto tipai	19
3 lentelė. Psichologinio kontrakto veiksniai, darbuotojų lūkesčiai	24
4 lentelė. Psichologinio kontrakto veiksniai	25
5 lentelė. Kartos apibrėžimai literatūroje	27
6 lentelė. Kartų klasifikacija literatūroje	29
7 lentelė. Kūdikių bumo, X, Y ir Z kartų požiūris į darbą	33
8 lentelė. Psichologinio kontrakto veiksmų grupės, darbuotojų lūkesčiai	36
9 lentelė. Anoniminės anketinės apklausos klausimyno pagrindimas	40
10 lentelė. Respondentų pasikirstymas pagal darbo stažą, metais	43
11 lentelė. Empirinio tyrimo metu identifikuoti darbuotojų psichologinio kontrakto veiksniai bei jų grupės	56
12 lentelė. Skirtingų kartų psichologinio kontrakto svarbiausios veiksmų grupės	57

IVADAS

Temos aktualumas: Darbuotojai vis dažniau ieško ne tik kuo didesnio darbo užmokesčio, bet ir organizacijos kuria galėtų pasitikėti, gero, linkusio bendradarbiauti kolektyvo, vadovybės pripažinimo. Visa tai yra darbuotojų lūkesčiai keliami potencialiems jų darbdaviams. Tačiau ir organizacijos turi lūkesčių savo darbuotojams. Darbuotojai turi suprasti ir vadovautis organizacijos politika, būti lojalūs, įgyvendinti organizacijos tikslus, siekti kuo geresnių rezultatų. Šie abipusiai lūkesčiais literatūroje apibrėžiami, kaip psichologinis kontraktas (Jakimuk, 2015).

Darbuotojų ir organizacijos santykiai analizuojami nuo šeštojo dešimtmečio iki pat šių laikų. Tai rodo šios temos aktualumą visais laikais. Analizuoti autoriai sutaria, kad psichologinis kontraktas, tai darbuotojo ir organizacijos santykiai grįsti jų lūkesčiais vienas kitam (Argyris, 1960, Levinson, 1962, Schein 1965, Kotter 1973, Rousseau 1989, Brian ir Robert, 2001, Conway ir Briner, 2009, Dadi, 2012, Jakimuk, 2015) bei išskiria šių lūkesčių suderinamumo svarbą siekiant teigiamo psichologinio kontrakto rezultato, t. y. abiejų pusių pasitenkinimo.

Lūkesčių tyrimai šiais laikais tampa vis aktualesniais, nes pasaulyje mažėjantis gimstamumas lemia visuomenės senėjimą. Tai reiškia, kad kiekviena karta vis ilgiau užsilieka darbo rinkoje, todėl organizacijose dirba itin skirtingo amžiaus darbuotojai. Organizacijos nori jaunų, veržlių, inovatyvių, greitai gebančių perprasti technologijas žmonių, tačiau tuo pačiu siekia išlaikyti didelę darbinę patirtį sukaupusius darbuotojus. Siekiant kuo didesnio darbo efektyvumo ir geresnių rezultatų organizacijos turėtų apjungti šiuos du darbuotojų tipus, tačiau susiduria su itin skirtingu jų požiūriu ir supratimu.

Temos problema: Dėl besikeičiančios demografijos organizacijose dirba net iki keturių skirtingų kartų vienu metu. Visos jos turi skirtingą požiūrį į darbą, vertybes, juos motyvuoja skirtingi dalykai ir pan. Organizacijos norėdamos išlikti patrauklios visų kartų atstovams turi atsižvelgti į skirtingus jų poreikius. Nors psichologinis kontraktas sudaromas su individualiais žmonėmis, tačiau tos pačios kartos žmonės gali turėti itin panašų psichologinio kontrakto modelį, o štai skirtingų kartų darbuotojų psichologinio kontrakto turinys gali visiškai skirtis (Freese, Schalk, Croon, 2011). Todėl organizacijos siekdamos pritraukti įvairių kartų darbuotojus turi analizuoti jų skirtumus ir atsižvelgti į skirtingus lūkesčius.

S. Gausepohl (2016) išskiria keturis pagrindinius iššūkius su kuriais susiduria organizacijos kuriose dirba kelios kartos vienu metu, tai organizacijos kultūra (vertybės, mikroaplinka, taisyklės), komunikacijos stilius (priemonės kuriomis bendraujama), neigiami stereotipai apie kitų kartų atstovus kitaip tariant išankstinis nusistatymas ir lūkesčiai.

Nors organizacijos jau pažįsta kūdikių bumo, X ir Y kartas, tačiau į darbo rinką ateina visai nauja Z karta. Šios kartos požiūris, lūkesčiai ir vertybės nėra dar ištirti ir nežinoma sąveika su kitomis kartomis,

todėl organizacijoms yra itin aktualu pasiruošti šios kartos atėjimui ir rengti savo politiką atsižvelgiant į naujus darbuotojus. Taip pat nors kiekvienos kartos požiūris jau susiformavo jos augimo ir brendimo laikotarpiu kiekvienas individas keičiasi visą gyvenimą ir kiekviena karta yra veikiamą kitos kartos. Pavyzdžiui, kūdikių bumo kartai esant apsuptai šiuolaikinių technologijų ir dirbant su jaunesniais kolegomis, kurie puikiai yra įvaldę technologijas, ji yra priversta taip pat mokytis ir pritaipinti, lavinti savo įgūdžius. Bei atvirkščiai, jaunosios kartos mokosi iš vyresniųjų jų disciplinos, susikaupimo ir atsakingumo.

Šiuo metu psichologinis kontraktas ir jo veiksniai dažniausiai nagrinėjami bendrame darbuotojų kontekste, todėl dažnai mokslinėje literatūroje pateikiamas itin platus veiksnių sąrašas taikomas visiems darbuotojams. Taip pat psichologinis kontraktas ir jo veiksniai nagrinėjami kartų kontekste, tačiau ne itin plačiai ir į atliekamus tyrimus nėra įtraukiama naujoji Z karta, kuri jau tampa darbo rinkos dalimi. Taigi skirtingų kartų psichologinio kontrakto veiksniai yra nepakankamai ištirti. Taip pat skirtingų kartų darbuotojų psichologinio kontrakto veiksniai negali būti laikomi vienodais, todėl atsiranda poreikis psichologinio kontrakto veiksnių skirtingų kartų kontekste tyrimas keliantis mokslinės problemos klausimą: kokie veiksniai lemia skirtingų kartų darbuotojų psichologinį kontraktą?

Tyrimo objektas – skirtingų kartų darbuotojų psichologinio kontrakto veiksniai.

Tyrimo tikslas – suformuoti skirtingų kartų darbuotojų psichologinio kontrakto veiksnių modelį.

Tyrimo uždaviniai:

- 1) Apibrėžti psichologinio kontrakto sampratą;
- 2) Atlikus teorinę psichologinio kontrakto veiksnių analizę, pateikti teorinį skirtingų kartų psichologinio kontrakto veiksnių modelį;
- 3) Empiriškai ištirti skirtingų kartų darbuotojų psichologinio kontrakto veiksnis;
- 4) Pateikti skirtingų kartų darbuotojų psichologinio kontrakto veiksnių modelį.

Tyrimo metodai: mokslinės literatūros lyginamoji ir sisteminė analizė bei sintezė, kiekybinis anketinės apklausos tyrimo metodas, apklausos duomenų sisteminimas ir grupavimas, grafinis jų atvaizdavimas.

1. SKIRTINGŲ KARTŲ DARBUOTOJŲ PSICHOLOGINIŲ KONTRAKTŲ LEMIANČIŲ VEIKSNIŲ PROBLEMA

Darbas ar darbiniai santykiai daugelio žmonių gyvenime užima itin didelę dalį. Atsiradus darbiniam santykiams kiekvienas būsimas darbuotojas iškelia tam tikrus kriterijus norimam darbui, organizacijai kurioje galėtų dirbti. Organizacijos taip pat kelia įvairius reikalavimus savo kandidatams. Vieni jų nurodomi darbo skelbime, kiti – išsiaiškinami darbo pokalbyje. Darbo santykius paprastai visi įvardina, kaip darbo sutartį, kurioje numatomos užimamos pareigos, atliekamas darbas, darbo užmokestis, darbo laikas ir pan. Tačiau darbo sutartis apibrėžia ne viską. Organizacija be keliamų išsilavinimo reikalavimų, įgūdžių lygio ir pan. siekia atrasti darbuotojus gebančius dirbti savarankiškai, tačiau tuo pačiu linkusius bendradarbiauti, tų kurių tikslai ir siekiai, vertybės būtų panašios į organizacijos, lojalių darbuotojų ir kt. Darbuotojas taip pat ieškodamas darbo kelia įvairius lūkesčius: darbo grafiko lankstumas, organizacijos vykdoma politika, organizacijos mikroaplinka, karjeros bei papildomų naudų galimybės ir pan. Šie abipusiai lūkesčiai literatūroje vadinami psichologiniu kontraktu.

Psichologinis kontraktas, tai lūkesčiais paremti darbuotojo ir organizacijos santykiai (Jakimuk, 2015), kurie užsimezga darbo pokalbio metu, tačiau darbo pokalbio metu sudarytas psichologinis kontraktas nėra „stabilus“. Jis nuolat kinta priklausomai nuo jį lemiančių veiksnių, todėl darbinuose santykiuose itin svarbu organizacijos ir darbuotojo lūkesčių suderinamumas (Conway, Briner, 2009). Esant lūkesčių nesuderinimui jau darbo pokalbio metu galimas neigiamas rezultatas – darbo sutartis nesudaroma. Tačiau jeigu po darbo pokalbio darbo sutartis sudaroma darbuotojui pradėjus dirbti jo ir organizacijos santykiai nuolat vystosi, psichologinio kontrakto turinys keičiasi ir lūkesčių nesuderinamumas gali išryškėti vėliau. Šių lūkesčių nesuderinamumą lemia įvairūs veiksniai, kuriuos galima išskirti į dvi dalis, tai darbuotojo ir organizacijos lūkesčiai.

Esant darbuotojo ir organizacijos lūkesčių nesuderinamumui iškyla įvairios grėsmės. Darbuotojas negaudamas to ko tikisi tampa nebemotyvuotu dirbti. Jo darbo efektyvumas mažėja, rezultatai prastėja, darbas darosi nebeįdomus. Tai taip pat gali paveikti ir darbuotojo emocinę būseną, kuri gali daryti įtaką kitų darbuotojų savijautai organizacijoje bei taip mažinti kitų darbuotojų efektyvumą ir pasitenkinimą darbu. Organizacijos viduje gali vykti konfliktai. Nepasitenkinimą jaučiantis darbuotojas gali priešintis vykstantiems pokyčiams organizacijoje kas ne tik apsunkina naujovių diegimą į organizaciją, bet taip pat kelia konfliktus, mažina darbo efektyvumą, organizacijos rezultatus ar net finansinius rodiklius.

Organizacija dėl lūkesčių nesuderinimo gali patirti daugiau pinigų ir laiko sąnaudų ieškodama bei apmokydama naują darbuotoją. Taip pat organizacija turėdama darbuotojus, kurių rezultatai prastėja,

efektyvumas mažėja gali gauti mažiau pajamų, sunkiau įgyvendinti išsikeltus tikslus arba visai jų neįgyvendinti. Žiūrint į ilgalaikę perspektyvą esant lūkesčių nesuderinamumui nepatenkintas darbuotojas gali skleisti klaidingą ir ydingą informaciją apie organizaciją, kuri gali pakenkti naujų darbuotojų paieškoms, investuotojų ar klientų požiūriui į organizaciją.

Taigi kiekviena organizacija siekianti turėti laimingus ir lojalius darbuotojus, norinti išvengti galimų konfliktų bei tuo pačiu ir pati džiaugtis pasiektais rezultatais privalo sudaryti palankų abiem pusėms psichologinį kontraktą, nuolat jį keisti ir tobulinti atsižvelgiant į vyraujančią aplinką, vykstančius pokyčius, darbuotojo įsipareigojimą organizacijai, analizuoti organizacijoje dirbančių bei norinčių įsidarbinti darbuotojų lūkesčius, gebėti pateikti savo lūkesčius ir ieškoti kompromiso su darbuotojais, kad abi psichologinio kontrakto šalys liktų patenkintos. Norint viso to pasiekti itin svarbiu darbinių santykių etapu yra laikoma darbuotojų socializacija. Sėkmingas socializacijos procesas ne tik padeda naujam darbuotojui įsilieti į organizacijos aplinką, pažinti ir adaptuotis prie vykdomos politikos, bet tuo pačiu siekti kuo geresnių rezultatų (Gražulis, 2012). Organizacija padedanti darbuotojui sėkmingai įsilieti į aplinką ilgalaikėje perspektyvoje galės džiaugtis pagerėjusiais finansiniais rodikliais, efektyvesniu darbu, malonia mikroaplinka organizacijoje bei lojaliu, savo darbu patenkintu darbuotoju.

Organizacijos siekiančios savo ir darbuotojų lūkesčių suderinamumo susiduria su kartų atotrūkio problema. Pasaulyje populiacija nuolatos sensta dėl besikeičiančios demografijos. Mažėjant gimstamumui vyksta natūralus procesas, vis didesnę populiacijos dalį užima nedirbantieji, senjorai. Tokia pati tendencija vyrauja ir darbo aplinkoje. Įprastai darbuotojai sulaukę garbaus amžiaus užleidžia pozicijas jauniems ir veržliems darbuotojams, tačiau šiais laikais vis dažniau vyresnio amžiaus darbuotojai sulaukę pensinio amžiaus pasirenka likti darbe ir taip šiek tiek „prisidurti“ prie pensijos. Taip pat ir valstybėse numatytas pensinis amžius ilginamas, todėl organizacijose atsiranda itin didelis amžiaus skirtumas tarp darbuotojų. Vienu metu organizacijoje gali dirbti 25 metų jaunuolis ir 70 metų sulaukęs senjoras. Organizacijoms tai tikras iššūkis, nes toks didelis amžiaus skirtumas reiškia, kad organizacijoje dirbančiųjų lūkesčiai, požiūris, įsipareigojimas organizacijai taip pat stipriai skiriasi, o atrasti pusiausvyrą visoje organizacijos politikoje, kultūroje bei tinkamiausią vadovavimo stilių gali atrodyti neįmanoma.

Šiuo metu organizacijose dirba trys literatūroje išskiriamos kartos, tai kūdikių bumo, X ir Y, tačiau naujoji Z karta po truputį įsilieja į darbo rinką. Kiekviena karta užaugo skirtingais istoriniais laikotarpiais, su skirtingomis vertybėmis, kitokiomis madomis ir kt. kas nulėmė jų susiformavusį požiūrį į darbą, užduočių vykdymą, vertybes, tai kas juos motyvuoja dirbti ir kt. Kuo didesnis amžiaus skirtumas tarp darbuotojų tuo organizacijos vadovybė susiduria su didesniu iššūkiu kaip organizacijoje sukurti tokią politiką, motyvavimo sistemą, komunikavimo priemones, kad visų kartų darbuotojai jaustų pasitenkinimą

darbu ir liktų lojalūs organizacijai. Nors kartos yra labai skirtingos, o psichologinis kontraktas yra sudaromas su kiekvienu darbuotoju individualiai, yra manoma, kad darbuotojai priklausantys tai pačiai kartai gali turėti panašų ar tokį patį psichologinį kontraktą (Freese, Schalk, Croon, 2011). Todėl organizacijai itin svarbia užduotimi tampa analizuoti kartas, jų poreikius, bei skirtumus. Organizacijos jau pažįsta kūdikių bumo, X ir Y kartas, tačiau naujoji Z karta vis dar neišanalizuota, o organizacijos jau turi ruoštis jų atėjimui į darbo rinką ir vykdomą politiką pritaikyti jų lūkesčiams jeigu nori tapti patraukliomis darbo vietomis.

S. Gausepohl (2016) teigia, kad organizacijos, kuriose vienu metu dirba kelios kartos, susiduria su organizacijos kultūros problema, t. y. organizacijos vertybių, mikroaplinkos ir taisyklių pritaikymu skirtingoms kartoms. Antroji problema su kurias susiduria organizacijos yra komunikacijos stilius, tai priemonės kuriomis kiekviena karta yra linkusi bendrauti. Pvz. kūdikių bumo karta itin vertina „gyvą akis į akį“ pokalbį, X karta – skambučius, elektroninius laiškus, Y ir Z kartos – trumpąsias žinutes. Vadovai siekdami sudaryti komfortiškas sąlygas savo darbuotojams turi atsižvelgti į jų naudojamas komunikavimo priemones ir prisitaikyti. Ir paskutinė problema su kuria susiduria organizacijos, tai neigiami stereotipai apie kitų kartų atstovus kitaip tariant išankstinis nusistatymas ir lūkesčiai kas gali kelti konfliktus ir nepasitenkinimą darbuotojų tarpe.

Lūkesčių suderinamumo problema vyrauja ne tik tarp darbuotojų, bet ir tarp vadovų ir pavaldinių. Organizacijos vadovai siekdami sėkmingos naujų darbuotojų socializacijos ir efektyvaus komunikavimo su esamais darbuotojais privalo analizuoti darbuotojų lūkesčius ir atrasti būdą, kaip bendrauti ir ką pasiūlyti darbuotojams, kad šie pasirinktų būtent jų organizaciją ir norėtų joje likti. Organizacija taip pat privalo analizuoti kartas, kad galėtų organizacijos politiką, komunikavimo ir motyvavimo sistemas padaryti patrauklias bet kurios kartos atstovams (Gausepohl, 2016), nes dėl mažėjančio gimstamumo darbuotojų amžiaus skirtumas organizacijoje vis didėja, o kartų lūkesčiai yra itin skirtingi ir jaunosios kartos vis mažiau įsipareigoja organizacijoms, todėl joms yra vis sunkiau išlaikyti naujųjų kartų darbuotojus savo organizacijoje.

Apibendrinant galima teigti, kad organizacijos susiduria su skirtingų kartų psichologinio kontrakto problema, nes skirtingos kartos negali turėti tokio pačio psichologinio kontrakto. Taigi skirtingi yra ir kartų keliami lūkesčiai organizacijai. Negalima teigti, kad visų darbuotojų psichologinį kontraktą lemia vienodi veiksniai. Ir nors mokslinėje literatūroje yra nagrinėjami skirtingų kartų psichologinio kontrakto veiksniai jie ištirti nepakankamai, nes autoriai dažnai pateikia visą veiksnių kratinį neidentifikuodami jų pagal kartas. Taigi darbe keliami ir analizuojami mokslinė problema: skirtingų kartų darbuotojų psichologinį kontraktą lemiantys veiksniai.

2. TEORINĖ PSICHOLOGINIO KONTRAKTO VEIKSNIŲ ANALIZĖ

2.1. Psichologinio kontrakto teorinė analizė

2.1.1. Psichologinio kontrakto samprata

Šiuolaikinėje visuomenėje darbuotojams vis svarbiau tampa santykiai su darbdaviais, pasitikėjimas, motyvavimas bei vyraujanti mikroaplinka. Darbdaviai norėdami išlaikyti darbuotojus turi atkreipti dėmesį į šiuos jų lūkesčius, tačiau nepamiršti savųjų. Vieno žmogaus lūkesčiai kito žmogaus atžvilgiu literatūroje dar vadinami psichologiniu kontraktu (Wellin, 2007). Ši sutartis gali būti ir tarp vyro su žmona, ir studento su dėstytoju, ir kliento su pardavėju, ir t.t. (Dadi, 2012), tačiau dažniausiai šis terminas vartojamas darbuotojo ir darbdavio santykių kontekste. Paprastai šie santykiai įforminami darbo sutartimi, tai rašytinis susitarimas tarp darbuotojo ir darbdavio, pagal kurį darbuotojas įsipareigoja atlikti darbo funkcijas, o darbdavys už tai mokėti darbo užmokestį (Darbo kodeksas, 2018). Šis susitarimas pagrįstas abiejų pusių materialine nauda – darbdaviui atliekamas darbas, o darbuotojas gauna už tai užmokestį. Psichologinis kontraktas nėra dokumentas, tai per laiką susiformavę santykiai tarp darbuotojo ir darbdavio, kurie yra pagrįsti lūkesčiais vienas kitam (Jakimuk, 2015). Abi šias sutartis vienija tai, kad tiek darbo sutartimi, tiek psichologiniu kontraktu yra siekiama, kad abi pusės būtų patenkintos, todėl psichologinio kontrakto vykdymas tampa vis svarbesniu. Tačiau psichologinis kontraktas, kitaip nei darbo sutartis, nėra toks apibrėžtas ir aiškus. Daugelis žmonių jį gali interpretuoti individualiai, todėl iškyla grėsmė, kad psichologinis kontraktas gali daryti neigiamą įtaką darbuotojo ir darbdavio santykiams jeigu nebus vykdoma nuosekli ir tikslinga komunikacija. Taip pat kiekvienas darbuotojas žino darbo sutarties sąlygas, jos yra konkrečios ir apibrėžtos, tačiau kitos netiesiogiai su darbu susijusios, bet ne mažiau aktualios darbuotojams sąlygos, darbo sutartyse nėra nurodomos (Anderson ir Schalk, 1998, Cavanaugh ir Noe, 1999), o tik aptariamos darbo pokalbio metu ir paliekamos, kaip galimybės. Todėl psichologinis kontraktas yra neatsiejama darbinių santykių dalis, kurią turi puoselėti kiekvienas darbdavys. Darbo sutarties ir psichologinio kontrakto vieningas vykdymas yra viena svarbiausių kiekvienos organizacijos, siekiančios išlaikyti bei motyvuoti darbuotojus, užduočių.

Psichologinio kontrakto suvokimas nuo pirmųjų jo nagrinėjimo šaltinių iki šių dienų pasikeitė (žr. 1 lent.). Galima teigti, kad pirmasis psichologinio kontrakto sąvoką analizuoti pradėjo C. Argyris (1960) teigdamas, kad šis susitarimas yra grindžiamas abipuse ekonomine / materialine nauda. Tačiau jau 1962 m. H. Levinson ir autoriai vėliau analizavę psichologinį kontraktą teigia, kad jis yra grindžiamas ne tik materialiomis naudomis, bet ir kokybinėmis. Pastarosios analizuojamos plačiau. Taip pat pradedami

analizuoti darbuotojų ir darbdavių lūkesčiai, jų daroma įtaka santykiams. H. Levinson pabrėžia, kad psichologiniame kontrakte labai svarbu tarpusavio santykių branda, todėl šią sąvoką reiktų sieti su individualiais žmonėmis, o ne visa organizacija. Tęsdamas šių darbdavio ir darbuotojo santykių analizę E. H. Schein`as (1965), pritardamas pastarojo autoriaus teiginiams, prideda, kad psichologiniame kontrakte svarbus darbuotojo ir organizacijos lūkesčių iš vienas kito sutapimas, nes skiriantis abiejų pusių norams abi gali likti nepatenkintos. D. M. Rousseau (1989) teigia, o P. N. Brian`as ir J. P. Robert`as (2001) jai pritaria, kad psichologiniame kontrakte darbuotojui svarbus tikėjimas dėl abiejų pusių nerašytinio įsipareigojimo, pasižadėjimo. Galima teigti, kad darbuotojui pastebėjus jog organizacija nesilaiko įsipareigojimų jis praranda pasitikėjimą organizacija, psichologinis kontraktas netenka prasmės. D. M. Rousseau iš visų autorių išsiskiria teigdama, kad organizacija nesudaro psichologinio kontrakto, o tik sąlygas ir reikalavimus, kuriose būdamas darbuotojas pats susidaro nuomonę bei puoselėja susiformavusius lūkesčius, kuriems įtaką daro organizacijos keliami reikalavimai, sudaromos sąlygos. N. Conway`jus ir R. B. Briner`is (2009) pabrėžia lūkesčių suderinamumą bei grįžtamojo ryšio kūrimą. Apibendrinus galima teigti, kad psichologinis kontraktas, tai nerašytinis susitarimas tarp darbuotojo ir organizacijos grįstas lūkesčiais, pasitikėjimu bei grįžtamojo ryšiu, kuris daro įtaką darbuotojo ir darbdavio santykiams.

1 lentelė. Psichologinio kontrakto apibrėžimai literatūroje (sudaryta autorės)

Autorius	Sąvoka
C. Argyris (1960)	Tylus susitarimas tarp darbdavio ir darbuotojo siekiant abipusės ekonominės naudos
H. Levinson (1962)	Nerašytinė sutartis tarp darbdavio ir darbuotojo pagrįsta lūkesčiais bei sąlygojanti jų santykius
E. H. Schein (1965)	Neribotas lūkesčių rinkinys tarp organizacijos narių
J. P. Kotter (1973)	Nerašytinė sutartis tarp darbdavio ir darbuotojo pagrįsta lūkesčiais duoti ir kažką už tai gauti mainais
D. M. Rousseau (1989)	Santykių pagrindas grįstas abipusiu įsipareigojimu
P. N. Brian ir J. P. Robert (2001)	Santykiai grįsti abipusiu tikėjimu, kad viena pusė privalo kitai kažką duoti ir mainais už tai gauti kažką atgal
N. Conway ir R. B. Briner (2009)	Lūkesčiai ir grįžtamasis ryšys tarp organizacijos ir jos darbuotojų

V. Dadi (2012) taip pat tyrė šių (žr. 1 lent.) ir kitų autorių pateikiamus apibrėžimus bei analizavo, kuris iš terminų, pažadai, įsipareigojimai, lūkesčiai, geriausiai apibūdina psichologinį kontraktą. Išanalizavęs autorius tyrusius šią sritį V. Dadi`s pateikė savo psichologinio kontrakto apibrėžimą, tai individualių lūkesčių ar įsipareigojimų rinkinys, nežinomas darbdaviui tarp abiejų šalių, kurių santykiai pagrįsti mainais.

Terminas pažadas psichologiniame kontrakte nėra tinkamas, nes psichologinis kontraktas turi būti grįstas pasitikėjimu, ir tik įmonei patenkinus darbuotojo lūkesčius, o darbuotojui įvykdžius įsipareigojimus įmonei psichologinis kontraktas gali duoti teigiama rezultata: darbuotojo motyvaciją ir lojalumą organizacijai bei darbdavio pasitenkinimą efektyviu ir gerai atliekamu darbu.

Apibendrinus galima teigti, kad psichologinis kontraktas, tai organizacijos ir darbuotojo susitarimas pagrįstas pasitikėjimu, įsipareigojimais, keliamais lūkesčiais. Šio kontrakto sudarymas gali nulemti darbuotojo lojalumą organizacijai, abipusį pasitikėjimą, teigiamus darbo rezultatus ir kt.

2.1.2. Psichologinio kontrakto tipai ir darbuotojų socializacija

Kai kurie autoriai psichologinį kontraktą tiria ne tik kaip darbuotojų ir organizacijos lūkesčius, bet taip pat jo skirtumus pagal kuriuos būtų galima išskirti tam tikrus tipus, kitaip tariant klasifikuoti psichologinį kontraktą (žr. 2 lent.). I. R. Macneil`as jau 1974 metais išskyrė du psichologinio kontrakto tipus pagal vykdomus mainus. Pirmasis, tai transakcinis tipas kuris apima materialius mainus tarp darbuotojo ir organizacijos. Šis kontraktas yra aiškus, apibrėžtas, numatomos aiškios baigtinės sąlygos pvz.: darbo užmokestis. Transakciniam psichologiniam kontraktui būtų galima priskirti įprastą darbo sutartį. Antrasis tipas – santykių. Jau šio tipo pavadinime galima įžvelgti, kad kalbama apie nematerialius mainus. Santykių psichologinis kontraktas nėra griežtai apibrėžtas, gali būti nuolatos pildomas ir yra orientuotas į ilgalaikes socialines, emocines naudas.

2 lentelė. Psichologinio kontrakto tipai (sudaryta autorės)

Autorius	Tipas	Apibūdinimas
M. Wellin, 2007	Reliacinis	Palankiai žiūri į organizacijoje vykstančius pokyčius
	Sandorio	Jautriai reaguoja į organizacijoje vykstančius pokyčius
	Hibridinis	Darbdavio įsipareigojimai ugdo darbuotojus sulaukiant grįžtamojo ryšio
I. R. Macneil, 1974	Transakcinis	Materialūs mainai
	Santykių	Nematerialūs mainai

M. Wellin`as išskiria tris psichologinio kontrakto tipus – reliacinis, sandorio ir hibridinis. Autorius psichologinį kontraktą skirsto žvelgdamas iš darbuotojo pusės t. y. pagal darbuotojo nusiteikimą ir santykį su darbdaviu. Reliacinis kontraktas apima lojalius organizacijai darbuotojus, kurie teigiamai vertina organizacijoje vykstančius pokyčius, nes tiki, kad jie yra reikalingi. Taip pat tokie darbuotojai jaučiasi įsipareigoję organizacijai, todėl dirba viršvalandžius nepriklausomai nuo jų apmokėjimo. Darbuotojai priskiriami šio psichologinio kontrakto tipui yra paslaugūs ir galintys dirbti komandoje. Sandorio kontraktui priskiriami priešingi darbuotojai nei reliaciniam. Šie darbuotojai paprastai daro tik tai kas jiems

yra numatyta sutartyje, neigiamai žiūri į vykstančius pokyčius, kurie tiesiogiai gali paveikti jų darbą bei sąlygas. Šis kontraktas dažniausiai taikomas terminuotoms sutartims ar siauras pareigas atliekantiems darbuotojams.

Sandorio kontrakto tipui priskiriami darbuotojai nėra lojalūs organizacijai, todėl darbdaviui neįvykdžius savo įsipareigojimų ar neišpildžius darbuotojo lūkesčių šie gali išeiti iš darbo.

Paskutinis hibridinis psichologinio kontrakto tipas pagal M. Wellin`ą yra palankiausias organizacijai, nes jam būdingas rizikos pasidalijimas kuomet darbdavys įsipareigojęs vykdo numatytas sąlygas ir mainais gauna darbuotojo lojalumą, pasitikėjimą, bei atvirksčiai, kuomet darbuotojas vykdydamas savo įsipareigojimus įgauna darbdavio pasitikėjimą ir papildomų materialių ir nematerialių naudų.

Taigi, psichologinio kontrakto maksimali nauda pasiekama tik suderinus darbuotojo ir organizacijos lūkesčius, esant panašiam požiūriui į darbą ir siekiant bendrų tikslų.

Siekiant lūkesčių ir tikslų suderinimo svarbu ne tik darbo pokalbio metu sudarytas psichologinis kontraktas, bet ir tolimesnis jo vystymas viso bendradarbiavimo metu. Sėkmingam psichologinio kontrakto gyvavimui svarbi naujo darbuotojo socializacija organizacijoje. V. Gražulis (2012) ir M. Wellinas (2004) išskiria tris darbuotojų adaptacijos etapus (žr. 1 pav.) Pirmasis, tai išankstinė socializacija. Šis etapas vyksta darbo pokalbio metu, kuomet tiek darbdavys gali išsiaiškinti kandidato į tam tikrą poziciją lūkesčius, tiek pats kandidatas sužinoti ko organizacija tikisi iš jo bei kokias siūlo sąlygas. Šis etapas ypatingai svarbus organizacijai, nes ji priima galutinį sprendimą ar kandidatas yra jiems tinkamas, tačiau kandidatas taip pat gali atsisakyti priimti darbo pasiūlymą dėl netinkamų sąlygų ar lūkesčių nesuderinamumo. Tuo tarpu organizacija jau atlikdama pirminę atranką išsirenka kandidatus atitinkančius išsilavinimo, patirties, įgūdžių ir kt. kriterijus. Atrinktieji pakviečiami į pokalbį, kurio metu vadovas gali išsirinkti žmogų, kurio požiūris į darbą, asmeninės savybės, lūkesčiai yra arčiausiai organizacijos keliamų tikslų.



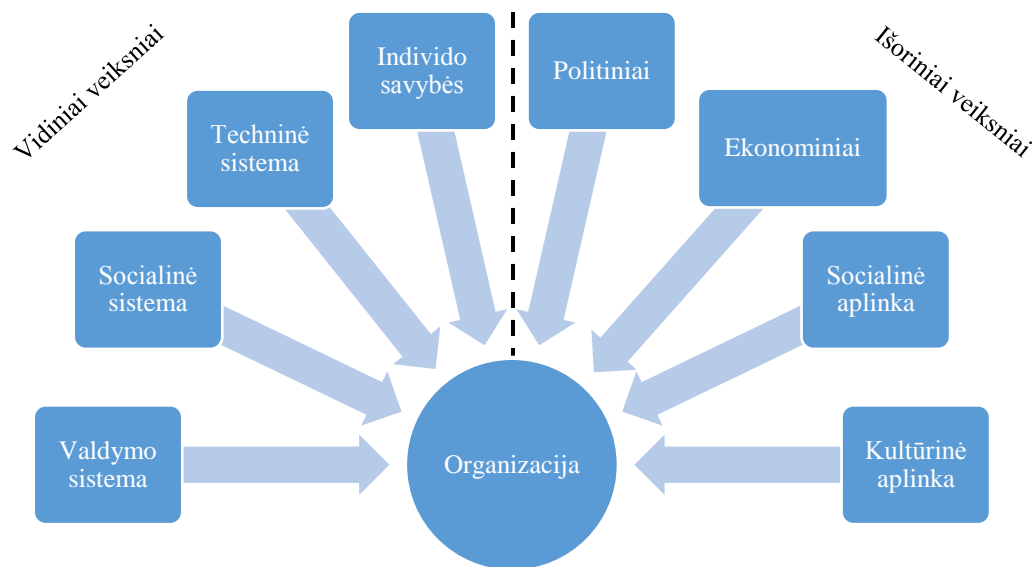
1 pav. Darbuotojų socializacija (sudaryta pagal Gražulis, 2012, Wellin, 2007)

Antrasis etapas – darbuotojo adaptacija. Šis etapas prasideda nuo pirmųjų naujo darbuotojo darbo dienų. Jo metu darbuotojas įsilieja į organizaciją, prisitaiko prie vyraujančios aplinkos, darbuotojo lūkesčiai šiek tiek adaptuojasi pagal organizacijos keliamus tikslus, puoselėjami santykiai su tiesioginiu

vadovu. Jei naujo darbuotojo adaptacija vyksta sklandžiai psichologinis kontraktas kinta pagal vykstančius pokyčius. Sėkminga adaptacija leidžia darbuotojui stiprinti santykius su vadovu bei didina darbuotojo „prisirišimą“ ir įsipareigojimą organizacijai.

Trečiasis etapas – integracija. Šio etapo metu darbuotojas motyvavimo, mokymų, vertinimo, organizacinės kultūros, psichologinio klimato, technologijų, poilsio ir darbo laiko priemonių pagalba išmoksta derinti savo ir grupės interesus. Taip pat darbuotojas puoselėja ir įgyja naujas kompetencijas, pradeda dalyvauti priimant aplinkos iššūkius, įsilieja į kolektyvą. Įvykus sėkmingai darbuotojo socializacijai jis tampa organizacijos kultūros dalimi, sustiprina santykius su vadovu bei įsipareigojimą įmonei. Taip pat vienas iš sėkmingos socializacijos rezultatų yra sutvirtintas ir „išgrynintas“ psichologinis kontraktas, atrasti bendri su organizacija lūkesčiai ir tikslai, sutvirtinti santykiai su vadovu.

Siekiant sėkmingos darbuotojo socializacijos svarbu ištirti įtaką darančius veiksnius. V. Gražulis (2012) teigia, kad socializacijos sėkmė priklauso nuo organizacijai įtaką darančių veiksnių, kuriuos galima susiskirstyti į vidinius ir išorinius (žr. 2 pav.)



2 pav. Organizacijos vidiniai ir išoriniai veiksniai (sudaryta pagal Gražulis, 2012, Wellin, 2007)

Išoriniai veiksniai, tai ko organizacija ne visada gali numatyti, negali tam daryti įtakos, tačiau jaučia šių veiksnių pasekmes (Wellin, 2007). Išorinius veiksnius galima suskirstyti į politinius, tai naujų įstatymų leidimas, santykiai su savivaldybe ir pan., ekonominius, tai makroekonominiai šalies rodikliai, socialinius, tai šalies demografija ir kt., bei kultūrinius, tai vyraujančios tendencijos, kurios gali nulemti įmonės padėtį rinkoje.

Vidiniai veiksniai, tai organizacijoje egzistuojančios valdymo, socialinės ir techninės sistemos, bei pats individas / darbuotojas. Techninė sistema, tai naudojamos technologijos, darbo ir poilsio laiko sąlygos. Socialinė sistema – organizacijoje vyraujanti mikroaplinka. Valdymo sistema – vadovavimo stilius, mokymai, motyvavimo sistema ir kt. Individo savybės, tai amžius, požiūris, išsilavinimas, kompetencija ir kt. Vidiniai organizaciją įtakojantys veiksniai gali paveikti įmonėje vyraujančią mikroaplinką, iššaukti konfliktus, mažinti darbuotojų lojalumą organizacijai, demotyvuoti juos dirbti ir kt. Išoriniai veiksniai gali skatinti darbuotojus ieškoti geresnę padėtį rinkoje užimančios organizacijos, paveikti darbo užmokesčio sistemą, socialines garantijas, paskatinti emigraciją ir kt.

Psichologinis kontraktas nėra vienkartinis reiškinys, kuris sudaromas darbo pokalbio metu ir visą darbuotojo ir organizacijos santykių laikotarpį išlieka toks pats. Jis nuolat kinta ir jo tolimesnis vystymas yra ne mažiau svarbus už pradinį jo sudarymą. Siekiant sėkmingai vystyti kontraktą svarbu užtikrinti sėkmingą darbuotojo socializaciją atsižvelgiant į organizaciją veikiančius vidinius ir išorinius veiksnius. Taip pat organizacija norėdama užtikrinti psichologinio kontrakto teigiamą naudą turi siekti hibridinio kontrakto tipo, kurio pagrindinis požymis, kad abi pusės dalijasi rizika t. y. abi pusės siekdamos savo naudos vykdo numatytus įsipareigojimus kitai kontrakto šaliai.

2.1.3 Psichologinio kontrakto veiksniai

Psichologiniame kontrakte dalyvauja dvi šalys – darbuotojas ir organizacija, tai psichologinio kontrakto veiksniai (Jakimuk, 2015). Veiksniai, darantys įtaką darbuotojams ir organizacijai, veikia ir psichologinį kontraktą. Taigi psichologinio kontrakto veiksniai yra dvejopi, tai veiksniai darantys įtaką organizacijai ir veiksniai darantys įtaką darbuotojams.

Psichologinio kontrakto veiksniai darantys įtaką darbuotojui yra jo elgsenos veiksniai. Darbuotojo elgsena priklauso nuo prisiimto organizacinio įsipareigojimo (žr. 3 lent.). Analizuojami autoriai darbuotojo elgsenos veiksnius skirsto į skirtingas grupes. V. Gražulis (2012) teigia, kad darbuotojo įsipareigojimus organizacijai galima skirstyti į emocinį, veiklos tęstinumo ir normatyvinį įsipareigojimus. Pirmasis, tai kuomet pats darbuotojas nori priklausyti organizacijai kurioje dirba, antrasis – darbuotojo įsitikinimas, kad jis taip privalo elgtis, o trečiasis, kuomet darbuotojas jaučiasi formaliai įsipareigojęs organizacijai. V. Gražulis darbuotojo įsipareigojimą organizacijai analizuoja per asmens įsitikinimų ir emocinės būsenos prizmes. L. Sels, M. Janssens ir I. Van den Brande (2004) plačiau analizavo emocinį įsipareigojimą. Jie teigia, kad stiprus emocinis įsipareigojimas ilgalaikėje perspektyvoje daro teigiamą įtaką psichologiniam kontraktui, tuo tarpu kiti įsipareigojimai – neigiamą. Organizacijai svarbu pasirinkti darbuotojus, suinteresuotus priklausyti jų įmonei, nes tokie darbuotojai nuo pirmos darbo dienos jaučiasi

įsipareigoję, o vėliau puoselėjant darbuotojo lūkesčius, jį skatinant ir motyvuojant šis įsipareigojimas gali stiprėti.

Ž. Kavaliauskienė (2012) ir J. Jakimuk (2015) darbuotojo įsipareigojimą organizacijai analizuoja plačiau nei V. Gražulis. Jos teigia, kad darbuotojo elgseną veikia ne tik susiformavę individo įsitikinimai ar emocinė būseną, bet ir kitos asmeninės charakteristikos, lūkesčiai, tarpusavio santykiai bei įsitraukimas į organizaciją. Autorės asmeninės charakteristikos svarbą darbuotojo įsipareigojimui organizacijai grindžia: lyčių nelygybę, nes vyrai yra vis dar patrauklesni darbdaviui ir jų atlyginimai dažnai būna didesni tose pačiose pareigose nei moterų, amžiaus-kartų skirtumu, nes skirtingais laikotarpiais gimę žmonės užaugo veikiami skirtingų aplinkos veiksnių, šeimyninės padėties, nes asmuo turintis šeimą yra finansiškai priklausomas ir jam ypač svarbios pastovios pajamos, išsilavinimas ar asmenybės bruožai, nes kiekvienas žmogus yra individualus ir poreikiai, norai, požiūris, gabumai yra skirtingi.

Likusias autorių išskiriamas veiksnių grupes (darbinės ypatybės, įsitraukimas į darbą, tarpusavio santykiai, vertybės, lūkesčiai) galima prilyginti V. Gražulio išskirtam emociniam įsipareigojimui, nes jame pasireiškia asmeninių poreikių tenkinimas, kitaip tariant, keliamų lūkesčių (mikroaplinka, organizacinė parama, darbo sąlygos, karjera, saugumo jausmas, iššūkiai, keliamos asmens vertybės ir t.t.) įgyvendinimas. Nors V. Gražulis teigia, kad veiklos tęstinumo ar normatyvinį įsipareigojimą organizacijai jaučiantys darbuotojai nesuteikia pirmumo asmeninių poreikių, lūkesčių tenkinimui, tačiau darbuotojo asmeninių poreikių nepatenkinimas mažina jo lojalumą organizacijai, ir tai kelia grėsmę galimai darbuotojų kaitai, sumažėjusiam darbo efektyvumui, išaugusiam darbuotojų nepasitenkinimui ir kt.

Tą savo tyrimais patvirtina ir C. George (2009), kuris į darbuotojo elgseną lemiančius veiksnius žvelgia „tiesiogiai“. Autorius teigia, kad darbuotojo elgseną lemia gaunamos žinios, patirtis, ar tenkinami jo poreikiai. Taip pat asmens elgsena priklauso nuo jo požiūrio į darbą.

Kiti autoriai, D. M. Rousseau, J. Kasiulis ir V. Barvydienė, M. Wellin, Y. Baruch psichologinio kontrakto veiksnių darančių įtaką darbuotojui neklasifikuoja ir tik išskiria jų lūkesčius. Tokius, kaip saugumas, tobulėjimas, profesionalumas, šeima, atlyginimas, pastovus darbas ir kt.

Taigi, psichologinio kontrakto veiksniai darantys įtaką darbuotojo įsipareigojimui organizacijai yra labai įvairūs. Jie apima ir fiziologinius kriterijus (amžius, lytis), ir darbo sąlygas (atlyginimas, poilsio laikas, motyvavimo sistema, mokymų sistema ir kt.), ir emocinę būseną (jaučiamas įsipareigojimas, santykiai su vadovu, vyraujanti mikroaplinka), ir organizacijos charakteristika (vykdoma politika, vadovavimo stilius), ir daug kitų veiksnių galinčių nulemti ar darbuotojas taps lojaliu organizacijai ar visuomet ieškos galimybės įsidarbinti pas konkurentus. Todėl nei vienos organizacijos vykdoma politika negali aplenkti darbuotojų lūkesčių ir nuolatinės jų analizės, nes tik siekiant darbuotojų aukšto

pasitenkinimo lygio organizacija gali turėti lojalius, efektyvius ir noriai dirbančius darbuotojus, kurie siekia ne tik savo, bet ir organizacijos tikslų įgyvendinimo.

3 lentelė. Psichologinio kontrakto veiksniai, darbuotojų lūkesčiai (sudaryta autorės)

Autorius	Veiksnių klasifikacija	Veiksniai
V. Gražulis, 2012	Emociniai	Prisirišimas ir įsitraukimas į organizacijos veiklą įgyvendinant savo asmeninius ir organizacijos strateginius tikslus, dalinis asmeninių poreikių tenkinimas, kūrybiškas bendradarbiavimas, pasitenkinimas darbu bei jaučiamas saugumas
	Veiklos tęstinumo	Prisitaikymas, nusistatymas, kūrybiškumo stokojimas, standartinis mąstymas.
	Normatyviniai	Jaučiamas formalus įsipareigojimas, darbuotojų kaita, darbo netvarkos toleravimas, darbo vietos vertinimas.
Ž. Kavaliauskienė, 2012	Asmeninės charakteristikos	Amžius, šeimyninė padėtis, asmenybės bruožai, ekstraversija, priimtumas ir kt.
	Įsitraukimas į darbą	Darbinė patirtis organizacijoje, tolesnio mokymosi galimybė, įsidarbinimo forma/darbinis statusas
	Darbinės ypatybės	Organizacinė parama (veiklos vertinimas ir atlygis), galimybė naudotis ištekliais, transformacinis vadovavimas, organizacijos tikslų aiškumas
	Tarpusavio santykių	Tarpusavio santykių normos ir pasitenkinimas (darbu, vadovu, nauda ir pan.)
J. Jakimuk, 2015	Individualios charakteristikos	Amžius, lytis, išsilavinimas, lygmuo organizacijoje, darbo pobūdis, darbo valandos, darbo sutartis, etniškumas, pareigos, pajamos, patirtis praėjusioje darbovietėje
	Lūkesčiai	Darbo pobūdis ir aplinka, darbo saugumas ir sąlygos, darbo įdomumas ir iššūkiai, karjera ir didėjantis profesionalumas, socialinė atmosfera ir draugiškumas, organizacijos politika ir valdymas, atlygis (finansinis aprūpinimas), tobulėjimo ir mokymo perspektyvos, autonomija (įgalinimas darbe), pripažinimas ir įvertinimas, konsultavimas ir parama, sąžiningumas ir tikėjimas, „Žmogiškumas“ ir teisingumas, socialinis statusas ir ilgalaikis darbas
	Požiūris	Įsipareigojimas organizacijai, pasitenkinimas darbu, darbo gyvenimo balansas, saugumo jausmas, motyvacija, stresas
	Vertybės	Pasitikėjimas, teisingumas, susitarimų laikymasis
C. George, 2009	-	Gaunamos žinios, patirtis, asmeninių poreikių tenkinimas, požiūris į darbą
D. M. Rousseau, 2000	-	Parama siekiant profesionalumo, parama siekiant užsibrėžtų tikslų, karjeros galimybes, įgūdžių tobulinimo galimybes, rūpinimasis darbuotojo gerove, saugus darbas, atlyginimas ir naudos, pastovus darbas, nauda darbuotojų šeimoms
J. Kasiulis ir V. Barvydienė, 2003	-	Savo darbo esmės supratimas, parama tobulėjant, įdomus darbas, pagerbimas už gerą darbą, statusas, prestižas darbe, draugiški santykiai darbe, pakankamas atlyginimas, saugumo jausmas, karjeros galimybes
M. Wellin, 2007	-	Pripažinimas, atlyginimas, maloni darbo vieta, parama asmeniniame ir karjeros augime, mokymosi galimybės
Y. Baruch, 2004	-	Iššūkiai, draugiški santykiai, emocinė parama, įgūdžių tobulinimas, motyvuojanti veikla, teisingumas, saugumas

Ne tik darbuotojo lūkesčiai yra aktualūs. Organizacija taip pat turi lūkesčių darbuotojui, ją taip pat veikia tam tikri veiksniai, aplinkybės, kas gali daryti įtaką psichologinio kontrakto rezultatams bei abiejų pusių pasitenkinimui. Organizacijos elgseną lemiantys veiksniai gan panašūs į darbuotojo elgseną lemiančius veiksnius (žr. 4 lent.). Jei darbuotojas nori, kad organizacija patenkintų jo keliamus reikalavimus, lūkesčius, tai taip pat ir organizacija nori, kad darbuotojas įgyvendintų jos keliamus tikslus, dirbtų efektyviai, išliktų lojalus, laikytųsi organizacinės kultūros. Šiuos veiksnius išskiria V. Gražulis, o J. Jakimuk antrina jam, tačiau organizacijos elgseną lemiančius veiksnius analizuoja plačiau ir juos suskirsto į keturias grupes: organizacinės charakteristikos, lūkesčiai, elgseną ir vertybes. Pirmąsias tris grupes galima prilyginti V. Gražulio analizuojamiems veiksniams, tačiau ketvirtoji išskiria. J. Jakimuk pabrėžia, kad organizacijai itin svarbus pasitikėjimas, teisingumas bei susitarimų laikymasis, tuo pačiu ir darbuotojo įsipareigojimas organizacijai stiprinamas, kuomet ji laikosi susitarimų.

4 lentelė. Psichologinio kontrakto veiksniai (sudaryta autorės)

Autorius	Veikinių klasifikacija	Veiksniai
V. Gražulis, 2012	-	Veiklos efektyvumo užtikrinimas, įmonės strateginių tikslų įgyvendinimas, lojalumas, organizacinė kultūra
J. Jakimuk, 2015	Organizacinės charakteristikos	Sektorius, dydis, nuosavybės teisė, verslo strategija, sąjungos pripažinimas, veikla ir istorija, socializacijos procesas
	Lūkesčiai	Tiesioginių pareigų atlikimas, papildomų užduočių atlikimas, darbo našumas ir kokybiškumas, įgūdžių panaudojimas ir tobulinimas, komandinis darbas ir pagalba, darbo laikas, atvirumas ir pozityvumas, atsakingumas ir punktualumas, lojalumas, lankstumas, įsitraukimas, paklusnumas, sąžiningumas
	Elgsena	Darbo santykiai, organizacinis pilietiškumas, darbuotojų kaita, darbo našumas
	Vertybės	Pasitikėjimas, teisingumas, susitarimų laikymasis
C. George, 2009	-	Darbo atlikimas, jo rezultatas
J. Kasiulis ir V. Barvydienė, 2003	-	Konkrečių užduočių atlikimas, vadovavimas ir darbo organizavimas, savarankiškumas, savo nuomonės aiškus dėstymas, geri santykiai su bendradarbiais, noras tobulėti, atrasti naujus užduočių įvykdymo metodus, komandinis darbas
Wellin, 2007	-	Kompetentingumas, siekis tobulėti, turėjimas drąsos būti lyderiu, naujų idėjų generavimas, sąžiningumas
Baruchas, 2004	-	Paklusnumas vadovybei, įsipareigojimas organizacijai, ilgos darbo valandos, kokybiškas darbas, lojalumas, sąžiningumas, lankstumas

C. George pabrėžia tik vieną organizacijai aktualų veiksnį, tai darbuotojų atliekamas darbas. Šis veiksnys tiesiogiai susijęs su darbuotojų požiūriu į darbą veiksniumi. Jei darbuotojas pozityviai žiūri į darbą, nori greitai ir gerai dirbti, darbdavys būna patenkintas rezultatais. Jeigu organizacija yra patenkinta darbuotojų atliekamu darbu darbuotojai būna motyvuojami siekti geresnių rezultatų.

J. Kasiulis ir V. Barvydienė, M. Wellin, Y. Baruch, kaip ir kiti autoriai, išskiria itin panašius organizacijos lūkesčius. Jie teigia, kad organizacijai svarbiausia gerai atliekamas darbas, noras tobulėti, organizacijos tikslų siekimas, bendradarbiavimas, bei geri vadovavimo ir darbo organizavimo įgūdžiai, sąžiningumas, lojalumas.

Taigi, organizacijos svarbiausius lūkesčius galima suskirstyti į tokias grupes, kaip darbuotojo turima kvalifikacija ir įgūdžiai, komandinis darbas, darbo rezultatai, noras mokytis bei asmeninės savybės. Kiekviena organizacija ieško darbuotojų atitinkančių jų keliamus reikalavimus, tačiau tiek darbuotojų elgsena gali keistis priklausomai nuo amžiaus, supančios aplinkos ar susidariusių aplinkybių, tiek pačios organizacijos keliami tikslai, reikalavimai, lūkesčiai gali keistis, todėl yra svarbu atitinkamai reaguoti į vykstančius pokyčius ir psichologinio kontrakto turinį keisti pagal esamą situaciją.

Darbuotojų ir organizacijos elgseną lemia daug veiksnių, tačiau elgsena yra kintantis dalykas priklausomai nuo su laiku kintančių lūkesčių, norų, įsitikinimų. Gyvenimą galima suskirstyti į tris etapus: pradžia, tobulėjimas ir branda (Schein, 1965). Pirmą etapą dar kitaip būtų galima pavadinti ieškojimu etapu, nes jame asmuo vis ieško, išbando kažką naujo, siekia atrasti sau tinkamiausią vietą. Antrame etape žmogus įvairiais metodais kelia kvalifikaciją, siekia „pakilti karjeros laiptais“. Trečiame etape darbuotojas ieško stabilumo, pastovumo, stengiasi išlaikyti turimas pozicijas. Su šiais gyvenimo etapais keičiasi tiek darbuotojo, tiek darbdavio lūkesčiai. Galima teigti, kad jau E. H. Schein`as išvelgė amžiaus skirtumų įtaką psichologiniam kontraktui. Žmogus nuolatos keičiasi, kinta jo įsitikinimai, norai, požiūris, vertybės. Keičiantis organizacijoje vyraujančiai darbuotojų amžiaus grupei, organizacija į tai atsižvelgdama turi keisti vykdomą vadybą darbuotojų atžvilgiu. Taip pat ir darbuotojai keičiantis organizacijos vadovų gyvenimo etapui privalo į tai atsižvelgti komunikuodami tarpusavyje. Psichologinis kontraktas nutrūksta baigiantis darbiniam santykiams, todėl keičiantis gyvenimo etapams keičiasi ir psichologinio kontrakto turinys.

Apibendrinus galima teigti, kad psichologinis kontraktas priklauso nuo darbuotoją ir organizaciją veikiančių veiksnių, kurie apima tiek asmens charakteristikas, tiek emocinę būseną, tiek vyraujančius įsitikinimus ir kt. Tačiau negalima susitelkti ties kažkurios vienos pusės lūkesčių pildymu, nes tik abipusis pasitikėjimas, prisiimtų įsipareigojimų vykdymas ir abipusio atlygio gavimas gali užtikrinti psichologinio kontrakto teigiamą poveikį darbuotojo ir organizacijos santykiams. Tačiau dažnai organizacijoje dirba skirtingo amžiaus žmonės bei vadovo ir jo pavaldinio amžiaus skirtumas gali būti itin didelis, todėl iškyla papildomų grėsmių dėl lūkesčių nesuderinimo. Kartų skirtumai analizuojami plačiau sekančiame poskyryje.

2.2. Teorinė kartų analizė

2.2.1. Kartos samprata

Šiame amžiuje visame pasaulyje itin keičiasi demografija. Visa populiacija sensta ir tai juntama ne tik asmeniniame gyvenime, bet ir darbo rinkoje. Skirtumas tarp organizacijoje dirbančių žmonių gali siekti net 40 metų ar daugiau. Skirtingos kartos žmonės ne vienodai supranta ir interpretuoja įvairius dalykus, juos motyvuoja skirtingi dalykai, požiūris į darbą ar jo kokybę taip pat skiriasi, tačiau dalį jų vienija viena ar kita organizacija, kurios vadovybė susiduria su sunkumais stengiantis sukurti tokią organizacijos politiką, motyvavimo sistemą ir aplinką joje, kad kiekvienas jaustųsi vertinamas bei darbuotojams būtų sudarytos tinkamos sąlygos siekiant geriausių rezultatų. Kiekvienas politinis, ekonominis ar socialinis įvykis įvykstantis žmogaus aplinkoje „prisideda“ prie asmenybės susiformavimo. Kiekvienas šimtmetis ar net dešimtmetis išsiskiria tam tikrais kultūriniais, politiniais, ekonominiais ar socialiniais įvykiais, todėl psichologiniame kontrakte siekiant tapačių tikslų negalima atmesti kartų skirtumų veiksnio. Kartų atotrūkio mažinimas yra kiekvienos organizacijos vadybos dalis.

5 lentelė. Kartos apibrėžimai literatūroje (sudaryta autorės)

Autorius	Sąvoka
K. Mannheim, 1952	To paties amžiaus žmonių grupė, kurią vienija istorinis įvykis
B. Kupperschmidt, 2000	Žmonių grupė, kurią sieja gimimo data, padėtis, esminiai gyvenimo įvykiai
J. Scott, G. Marshall, 2005	Žmonių grupė gimsi apytikriai tuo pačiu laiku
S. Kraniauskienė, 2002	Žmonių grupė jungiama bendros patirties
L. Cennamo, D. Gardner, 2011	Žmonių grupė vienijama ne tik amžiaus

Kartos sąvoka vartojama ir analizuojama dvejopai. Biologine prasme ji apibrėžiama per „giminystę, kilmę, paveldėjimą, socialines funkcijas bei amžių“, o sociologijoje per „bendrus įvykius laike, jungiančius individus“ (Kraniauskienė, 2002). Pirmoji kartos sąvoka suprantama kaip šeimos elementas ir siejama su joje vyraujančiomis jaunesnių ir vyresnių asmenų kartomis, t. y. seneliai, tėvai, vaikai, anūkai ir pan. Šis apibrėžimas greičiausiai yra siejamas su pačio žodžio kilmė. Žodis „karta“ yra kilęs iš lotynų kalbos, kurioje reiškia „pradėti gyvybę“, „giminė“. Kartų, kaip šeimos elemento, santykiai siejami su vertybių perdavimu, paveldėjimu bei tradicijų puoselėjimu. Antroji kartos sąvoka traktuojama kaip socialinės struktūros elementas, ir pagrindiniu bruožu laikomas amžius. Taip pat ši sąvoka siejama su konkrečiu laikotarpiu, kuriame vyraujanti istorinė, socialinė bei kultūrinė aplinka leidžia susiformuoti asmens pasaulėžiūrai, elgsenai, mentalitetui, kuris atskiria vieną kartą nuo kitos. Tokį požiūrį į kartos sampratą 1952 metais įtvirtino K. Mannheim`as teigdamas, kad karta yra žmonių grupė susieta tam tikru

istoriniu įvykiu. K. Mannheim`as kartą prilygina kohortai, kuri lotynų kalboje reiškia „susitelkusi žmonių grupė, gauja“. Autoriai vėlesniais laikotarpiais analizuodami kartos sampratą tęsė K. Mannheim`o pradėtą darbą (žr. 5 lent.). Visi autoriai vieningai sutardami tvirtina, kad karta yra žmonių grupė, kurią sieja panašus gimimo bei istorinis laikotarpis, išgyventi svarbūs įvykiai bei vyraujanti socialinė, ekonominė, kultūrinė aplinka, daranti įtaką asmens pasaulėžiūrai. Taip pat ir to laikmečio žmonės laikyti idealais, kurių skleidžiama pasaulėžiūra tampa visuotinai priimta. Tačiau visgi dauguma autorių pabrėžia vieną požymį – panašų amžių, o L. Cennamo ir D. Gardner teigia, kad negalima kartai žmonių priskirti tik pagal amžių, turi būti atsižvelgiama į daugiau būdingų bruožų, nes kartai priskirti žmonės pagal amžių gali išsiskirti pagal kitus kriterijus. Tuomet karta turi būti klasifikuojama ir nebelieka jos išskirtinumo.

Išanalizavus kartos sąvoką literatūroje galima sakyti, kad pagrindinis kartos skiriamasis bruožas – gyvenimo laikotarpis, gimimo data, tačiau tuo pačiu vieną kartą nuo kitos skiria patirti gyventame laikotarpyje politiniai, socialiniai, kultūriniai ir ekonominiai įvykiai bei žmonės tuo laiku laikyti visų pavyzdžiu. Tačiau yra itin sunku atrasti metus, kuriais viena karta baigiasi, o kitais prasideda.

2.2.2. Kartų klasifikacija

Žmones skirstyti į kartas yra itin sunki užduotis. Nors pagrindinis skirstymo kriterijus gimimo laikotarpis visgi yra ir kitų ypatybių į kurias būtina atsižvelgti, nes tai padeda atrasti ribą tarp vienos kartos pabaigos ir kitos pradžios. Taip pat reikia skirti daug laiko kiekvienos kartos analizavimui, kad atrasti joms būdingas charakterio ypatybes, vyraujančias vertybes, jų požiūrį, todėl autoriai vieningai nesutaria dėl laikotarpių kuriais gimusius žmones galima priskirti vienai ar kitai kartai. Taip pat ne visi autoriai sutaria dėl kai kurių kartų išskyrimo ar jų pavadinimo. Kartų klasifikacijos gali skirtis ir pagal žemynus, nes viename žemyne įvykęs įvykis gali nedaryti įtakos kito žemyno gyventojams, todėl literatūroje pateikiama skirtinga 1900-2000 metų kartų klasifikacija. Tačiau visgi nei viena karta nėra izoliuota nuo kitos kartos laikotarpio įvykių, todėl jų vertybės požiūris ir kitos savybės taip pat daugiau ar mažiau keičiasi priklausomai nuo aplinkos t. y. buvo tarp kitų kartų. N. Songinaitė (2011) kaip pavyzdį pateikia 2008 metais vyravusią krizę, kurios metu daug X kartos darbuotojų patyrė masinius atleidimus ir tai sumažino jų lojalumą organizacijai. Todėl organizacijos privalo identifikuoti esamus kartų skirtumus ir organizacijoje vykdomą vadybą bei komunikaciją pritaikyti visoms kartoms atsižvelgiant į vyraujančią aplinką ir jos daromą įtaką.

Analizuojant lietuvių ir užsienio autorių literatūrą galima pastebėti, kad autoriai vieningai išskiria šias kartas: kūdikių bumo, X ir Y (žr. 6 lent.). Ko gero tai ryškiausios kartos. Kūdikių bumo kartos pradžia

laikoma 1946 metai. Trys autoriai pabaiga laiko 1964-1965 metus, o L. Labanauskas mano, kad ši karta baigiasi jau 1956 metais.

6 lentelė. Kartų klasifikacija literatūroje (sudaryta autorės)

Autorius	Karta	Laikotarpis	Būdingi bruožai
L. Labanauskas, 2008	Prarastoji karta	1883-1910	Nusivylę, ciniški, niekinantys savo pirmtakų moralę ir padorumą
	Didžioji karta	1911-1945	Daugėjo besimokančiųjų; kosmoso užkariautojai, prisitaikantieji, anksti besituokiantys ir susilaukę vaikų, daug skyrybų sulaukus vidutinio amžiaus
	Kūdikų bumo karta	1946-1956	Šaltasis karas; JAV pilietinių teisių judėjimas; moterų judėjimas; individo ir seksualinė laisvė
	Džonsų karta	1956-1974	Troškimas išsivaduoti nuo pokario depresijos; hipių judėjimas; gėdos ir kaltės jausmų paneigimas, išsilaisvinimas iš visuomenės primetamų normų
	X karta	1974-1985	Masinės žiniasklaidos atsiradimas; karta, kuriai didelę įtaką turėjo MTV muzikinių klipų stilistika, mada ir slengas
	Y karta	1982-1990	Didžiausias kūdikių gimstamumas po „kūdikių bumo“ kartos
	Atgimimo karta	1991-1999	Tūkstantmečio pabaiga; skaitmeninė revoliucija; žinių ekonomika; informacijos amžius; terorizmas
R. Ashraf, 2018	Tradicinė karta	...-1945	Tylioji karta, sprendimai grindžiami praeities patirtimi, pagarba, vertina hierarchiją
	Kūdikų bumo karta	1943-1965	Jie tiki, kad gali pakeisti pasaulį, didelis gimstamumas
	X karta	1968-1979	Užaugę sunkios darbo rinkos laikotarpiu, yra tie, kurie uždirbo mažiau nei jų tėvai
T. Kicheva, 2017	Vaikų bumo karta	1946-1964	Ambicingi, orientuoti į tikslą, darboholikai, siekia pakeisti pasaulį ir "išstumti" jį iš mūsų lauko
	X karta	1965-1979	Ambicingi, darbštūs, darbo ir šeimos derinimas, skyrybos, įmonių mažinimas
	Y karta	1980-1994	Apsupti technologijų
	Z karta	1995-2009	-
	α karta	2010...	-
V. Stanišauskienė, 2015	Tylioji karta	1929-1945	Pasiuokojimas, pareigingumas, griežtas taisyklių laikymasis, mandagumas, kuklumas, kantrybė, santūrumas reiškiant emocijas, gebėjimas prisiderinti
	Kūdikų bumo karta	1946-1964	Idealizmas, nepriekaištingas įvaizdis, optimizmas, orientavimasis į komandinį darbą, asmeninis tobulėjimas, saviraiška, meistriškumas, iškalba, jaunatviškumas
	X karta	1965-1981	Pasirengimas pokyčiams, verslumas, globalus mąstymas, technologinis raštingumas, individualizmas, nuolatinis mokymasis, drąsa klysti, informuotumas, pragmatizmas
	Y karta	1982-2003	Optimizmas, pasitikėjimas savimi, aukšta savivertė, gatvės išmintis, priklausomybė nuo interneto, kosmopolitiškumas, naivumas, technologinis sumanumas, įvairiapusiškumas
	Z karta	2004-2023	Dėmesingumo stoka, gebėjimas vienu metu dirbti kelis darbus, kūrybiškumas, autoritetų nepaisymas, technologinis sumanumas, tolerancija

Visi autoriai pabrėžia, kad kūdikių bumo kartai yra būdingas didelis gimstamumas, būtent dėl jo ši karta gavo tokį pavadinimą. Taip pat saviraiška, darbštumas ir laisvės jausmas, nes šios kartos laikotarpiu

pasibaigus Antrajam pasauliniam karui susiformavo laisvės, revoliucijos ir taikos vedinas hipių judėjimas. Dažnai šios kartos žmonės yra vadinami darboholikais dėl požiūrio, kad gyvenimas skirtas darbui, o balansas tarp karjeros ir šeimos yra graži svajonė, bet neįgyvendinama (Kicheva, 2017). Tačiau kūdikių bumo karta itin vertina šeimą, tradicijas, sveikatą, vaikų sėkmę, bet tuo pačiu ir finansus, todėl jiems itin svarbus stabilumas ir pastovumas. Vertina vieną darbo vietą ir siekia ją išlaikyti. Kūdikių bumo karta susiformavo po Antrojo pasaulinio karo, todėl ji užaugo formuojama ateities vizijų apie geresnį rytojų, skrydžio į kosmosą, tačiau tuo pačiu ši karta troško laisvės ir taikos. Kūdikių bumo karta „siekia pakeisti pasaulį ir "išstumti" jį iš mūsų lauko“ (Kicheva, 2017).

X kartos pradžia autoriai laiko apie 1968 metus, o pabaiga – apie 1980 metus. Analizuoti autoriai teigia, kad X karta yra ta karta kuri turi gerus technologinius įgūdžius, jie pirmieji užaugo su kompiuteriais, CD ir pan. Taip pat X karta priešingai nei kūdikių bumo karta yra itin orientuota į šeimos gerovę, todėl jie dirba, kad galėtų gyventi, o ne gyvena, kad dirbtų. Jie nėra tokie lojalūs organizacijai, nes nebijo keisti darbo vietas, ieško geriausio jiems varianto. Tačiau yra darbštūs, ambicingi, veržlūs. X kartos vaikai užaugo su kūdikių bumo suaugusiais, t. y. su tėvais, kuriems itin rūpėjo išsaugoti darbo vietą, todėl jie mažai laiko praleido su šeima. X kartos vaikai V. Stanišauskienės (2015) dar vadinami „užrakintais vaikais“ arba „vaikais su raktais ant kaklo“. Šiuose palyginimuose galima įžvelgti, kad X kartos vaikai arba privalėjo nuolatos būti namuose, nes tėvai būdavo darbe, arba būti savarankiškais ir būti „vaikais su raktais ant kaklo“ kol tėvai dirbdavo iki vėlumos. X kartos vaikams užaugus tokiose šeimose išsivystė itin stiprus balanso tarp šeimos ir darbo poreikis, todėl ši karta nėra linkusi dirbti viršvalandžių.

Trys iš analizuojamų autorių tiria Y kartą ir jos pradžia laiko 1980-1982 metus, tačiau dėl pabaigos nesutaria. L. Labanauskas teigia, kad Y karta baigiasi 1990 metais, T. Kicheva kartos pabaiga laiko 1994 metus, o V. Stanišauskienė – 2003 metus. Autoriai Y kartą apibūdina, kaip apsuptą technologijų, su aukštu technologiniu išsilavinimu, optimistišką, tačiau priklausomą nuo interneto. Šios kartos darbuotojai nėra lojalūs darbdaviams, pirmenybę teikia saviraiškai, todėl neprisiriša prie darbo vietas, tačiau yra pozityvūs, atvirai bendraujantys, produktyvūs (Kicheva, 2017). Jiems svarbiausia greitas rezultatas, pripažinimas, reikalauja nuolatinio dėmesio. Y karta laikoma labiausiai išlepinta karta (Stanišauskienė, 2015). Tai galima sieti su X kartos noru išlaikyti pusiausvyrą tarp darbo ir šeimos norint užslopinti savo vaikystės nuoskaudas.

Analizuojami autoriai išskiria ir kitas kartas, tačiau jos aptariamoms mažiau. L. Labanauskas išskiria atgimimo kartą, bet pagal kitų autorių analizes ją galima būtų priskirti prie Y kartos atstovų. L. Labanauskas teigia, kad ši karta yra apsupta technologijų, tai lyg skaitmeninės revoliucijos laikotarpis, o kitų autorių Y karta yra laikoma technologijų karta. Taigi, šios dvi kartos persipina viena su kita.

Trys autoriai iš keturių taip pat išskiria kartą esančią prieš kūdikių bumo kartą, tačiau jie visi ją vadina skirtingai. L. Labanauskas teigia, kad tai didžioji karta, R. Ashraf ją vadina tradicine karta, o V. Stanišauskienė – tyliąja karta. Ši karta yra Antrojo pasaulinio karo karta, todėl visi autoriai vieningai sutaria, kad jos pabaiga yra 1945 metai. Kadangi ši karta formavosi tarpukario ir karo metu ji pripažįsta ir vertina hierarchiją, yra pasiaukojanti, santūri bei kantri. Antrojo pasaulinio karo kartos darbuotojai apibūdinami kaip ištikimi, su gerais bendradarbiavimo įgūdžiais, komandinio darbo atstovais. Taip pat jie darbštūs, punctualūs, mėgsta tvarką ir taisykles.

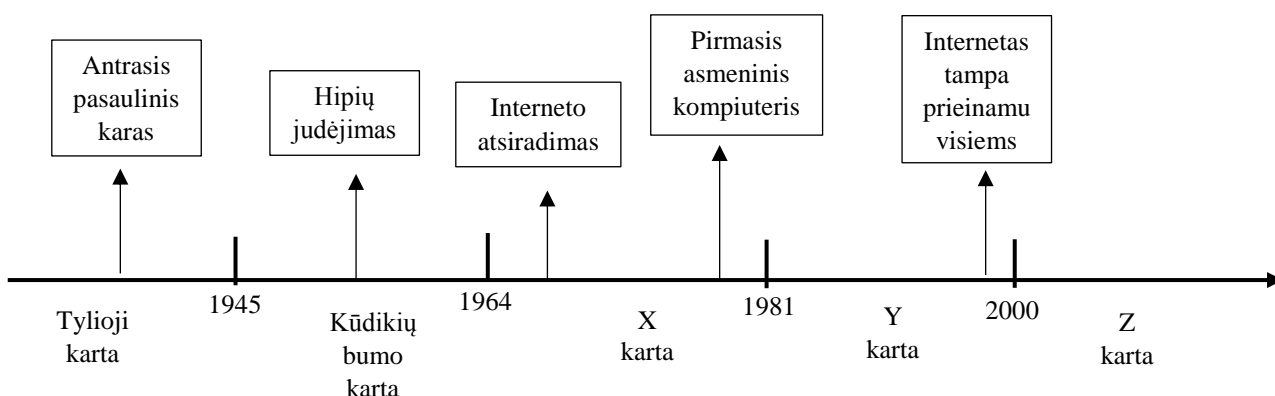
Šios keturios aptartos kartos viena seka paskui kitą, tačiau vienintelis L. Labanauskas (2008) tarp kūdikių bumo ir X kartos išskiria dar vieną kartą – Džonsonų kartą. Šios kartos laikotarpis 1956-1974 metai. L. Labanauskas ją išskiria dėl tuo metu vyravusio hipių judėjimo. Džonsonų karta siekia išsivaduoti iš pokario depresijos, neigia gėdą ir kaltę, nepripažįsta visuomenės normų, yra optimistai, kaip teigia pats L. Labanauskas (2008) „atominio optimizmo“ karta. Kiti autoriai Džonsonų kartos atstovus priskiria prie X kartos atstovų dėl jų optimizmo ir noro išsilaisvinti.

Pati jauniausia išskiriama karta, tai V. Stanišauskienės analizuojama Z karta. Ji dar nėra pilnai susiformavusi, nes jai priskiriami žmonės gimę 2004-2023 metais. Tačiau autorė teigia, kad šios kartos žmonėms trūksta dėmesingumo, technologijos jiems yra įprastas dalykas, todėl jas valdo puikiai, yra kūrybingi, bei vertina pusiausvyrą tarp darbo ir šeimos. Ši karta dar nepriklauso darbo rinkai, tačiau organizacijos planuodamos savo ateitį turi numatyti šios kartos atėjimą į rinką ir pasiruošti jos keliamiems reikalavimams, susikaupimo ir dėmesingumo darbui stokai bei greitam prisitaikymui prie naudojamų technologijų.

T. Kicheva taip pat išskiria Z kartą, tačiau nurodomas laikotarpis itin skiriasi. Autorės manymu Z karta prasideda jau 1995 m., o nuo 2009 m. autorė išskiria dar vieną kartą, α kartą. Tačiau šios kartos nėra analizuojamos dėl pakankamai jauno amžiaus, todėl nepavyko rasti informacijos kodėl nurodomo kartos laikotarpio skirtumas toks didelis.

Apibendrinant ir siekiant susisteminti kartų klasifikaciją bei joms didžiausią įtaką padariusius įvykius visas nagrinėtas laikotarpis pateikiamas 3 pav. Iš paveikslo matyti, kad tyliajai kartai didžiausią įtaką padarė Antrasis pasaulinis karas, kurio metu žmonės kentė nepriteklių, jautė didelę baimę. Kūdikių bumo karta augo po karo, susiformavo hipių judėjimas, todėl jie buvo vedini laisvės ir taikos noro. X kartai augant atsirado pirmasis internetas nors jis buvo prieinamas tik tam tikroms įstaigoms. Taip pat ir pirmasis asmeninis kompiuteris, todėl X karta jau susipažino su technologijomis, turi neblogą kompiuterinį išsilavinimą. Y kartai kompiuteris ir internetas tapo įprastu dalyku, todėl Y karta turi itin gerus kompiuterinius įgūdžius. X ir Y kartos atstovai augo nepažindami karo, viskas ranka pasiekama,

todėl jie siekia savarankiškumo, kūrybiškumo. Visos kartos keičiasi priklausomai nuo besikeičiančių aplinkybių, įvykių, technologijų, kultūros, politinių aplinkybių.



3 pav. Kartos ir pagrindiniai įvykiai padarę įtaką (sudaryta autorės)

Iš nagrinėtų kartų dabartinėje darbo rinkoje dalyvauja trys. Tai kūdikių bumo, X ir Y kartos. Z karta taip pat pradeda įsitvirtinti rinkoje, todėl analizuojama ir ji. Galima teigti, kad X karta užima didžiausią darbo rinkos dalį, nes visi jai priskiriami darbuotojai šiuo metu yra darbingo amžiaus, taip pat jie turi sukaukę didelę darbinę patirtį ir dažnai gali būti laikomi globėjais, padėjėjais. Kūdikių bumo ir Y kartos dalinasi panašia darbo rinkos dalimi, nes dalis kūdikių bumo kartos jau yra pensinio amžiaus, tačiau dalis jų vis dar dirba norėdami užsidirbti daugiau pinigų bei jaučiasi esą pajėgūs ir naudingi darbo rinkai. Y kartos individai vis dar tvirtinasi darbo rinkoje. Dalis šios kartos atstovų yra studentai, todėl nedalyvauja darbo rinkoje, tačiau vasaros sezonu ar studijų metu jie dirba ir taip įsilieja į darbo rinką. I. Narijauskaitė ir M. Stonytė (2011) bei R. Levickaitė (2010) analizuoja šių kartų savybes bei išskiria joms būdingus požiūrius į darbą (žr. 7 lentelė)

Išanalizavus autorių pateiktą informaciją apie tris dabartinės darbo rinkos kartas ir ateities kartą Z galima pastebėti, kad visos kartos itin skirtingos todėl ir organizacijos siekdamos išlaikyti darbuotojus turi sudaryti skirtingas sąlygas. Kūdikių bumo kartą motyvuoja pinigai, todėl jiems itin svarbūs taikomi priedai už atliktus darbus, pasiektus rezultatus. Šios kartos atstovai užaugo be technologijų, jų technologinis raštingumas mažas, todėl jie sunkiai priima naujoves, tačiau jie gyvena dėl darbo, todėl niekuomet neatsisakys dirbti ilgiau ar papildomai. Taip pat kūdikių kartai svarbus pastovumas bei stabilumas, taigi jie linkę būti lojalūs vienai organizacijai.

X kartos atstovai priešingai, jie dirba, kad galėtų gyventi, todėl jie nedirbs viršvalandžių net už papildomą atlygį, nes jiems didžiausia motyvacija papildomos laisvos dienos ar darbo dienos laiko mažinimas. Taip pat X kartai labai svarbus balansas tarp šeimos ir darbo. Tokį požiūrį suformavo

greičiausiai tai , kad jų tėvai kūdikių kartos atstovai dažnai patyrė skyrybas ir mažai laiko skyrė savo šeimai bei santykiams, todėl X kartos atstovai siekia priešingo šeimos modelio. Taigi X kartos darbuotojai vertins organizaciją leidžiančią išlaikyti balansą tarp darbo ir šeimos.

Y kartos atstovai, kitaip nei kitos kartos, itin orientuoti į technologijas. Jiems svarbus inovatyvumas, kūrybiškumas, todėl jie vertins organizacijas suteikiančias galimybę kūrybiškai žvelgti į darbą, realizuoti save ir savo idėjas. Jie gali greitai prisitaikyti prie vykstančių technologinių pokyčių ir jiems nesipriešina, tačiau nėra lojalūs organizacijai, nes ieško tinkamiausios vietos savo realizacijai ir kūrybiškumo skatinimui.

7 lentelė. Kūdikių bumo, X, Y ir Z kartų požiūris į darbą (sudaryta autorės pagal Narijauskaitė ir Stonytė, 2011, Levickaitė, 2010, Gausepohl, 2016)

	Kūdikių bumo karta	X karta	Y karta	Z karta
Darbo etika ir vertybės	Stipri darbo etika, efektyvus darbas, orientacija į procesus, noriai dirba ilgiau (viršvalandžius)	Skeptiška darbo etika, lengvai keičia darbo vietas, nebijo kritikos, požiūris orientuotas į rezultatus, nemėgsta viršvalandžių	Verslumas, siekia karjeros, technologijų ir stabilumo, orientuoti į rezultatą, nemėgsta viršvalandžių	Siekia karjeros, svarbu darbo greitis, o ne tikslumas, greitai pereina nuo vienos užduoties prie kitos
Lojalumas	Lojalumas organizacijai (karjera, darbdavys)	Lojalūs šeimai ir sau, bet ne organizacijai	Lojalūs organizacijai atitinkančiai keliamus lūkesčius	Lojalūs sau
Darbo / gyvenimo balansas	Gyvena dėl darbo, bet siekia balanso tarp šeimos ir darbo	Dirba tam, kad gyventų, didelis noras atrasti balansą tarp darbo ir šeimos	Šeima svarbesnė už karjerą	Laikas šeimai ir sau svarbiau už darbą
Lūkesčiai	Aiškių ir glaustų užduočių, komandinio darbo	Tikisi būti įvertinti už pasiektus rezultatus, o ne patirtį ar amžių	Iššūkių, lankstaus grafiko, naujų žinių, gero darbo užmokesčio	Darbas namuose, lankstus grafikas, didelis darbo užmokestis
Technologijos ir įgūdžiai	Nesureikšminamos technologijos, silpnas kompiuterinis raštingumas	Į technologijas žiūri teigiamai, tiki jų nauda ir ateityje	Technologijos itin svarbi gyvenimo dalis	Technologijos kasdienis dalykas, svarbu kuo naujesnės
Komunikavimo priemonės	„Gyvas“ pokalbis	Elektroninis paštas, skambučiai	Trumposios žinutės, elektroninis paštas	Trumposios žinutės
Motyvacija	Pinigai bei įvertinimas (pagyrimas)	Taisyklių mažinimas, ilgesnis poilsio laikas, laisvė	Laisvu laiku, darbu su protingais žmonėmis	Darbas su protingais žmonėmis, pripažinimas
Karjeros vystymas	Karjeros galimybes išvelgia ne vien tik esamoje įmonėje, bet visoje tokio pobūdžio įmonių rinkoje	Karjeros siekia ir įmonėje, ir už jos ribų	Siekia karjeros kaupdami patirtį ir keldami kompetenciją	Siekia būti samdomais darbuotojais ir būti pripažintais dėl įvykdytų užduočių

Manoma, kad Z kartos atstovai bus itin reiklūs technologiniu požiūriu, nes jiems rūpi naujausia technika, tik taip jie susidomės darbo pasiūlymu. Taip pat jiems svarbus laisvės pojūtis – savarankiškas darbas, nebūtinai darbo vietoje. Z kartą motyvuoja darbas su žmonėmis turinčiais reputaciją,

protingesniais už juos, bei pripažinimas neatsižvelgiant į jų jauną amžių. Jiems itin svarbus įsitraukimas į problemų sprendimą bei jų nuomonės paaiskinimas.

Organizacijos siekdamas tapti patrauklios visoms darbuotojų kartoms privalo atsižvelgti į jų lūkesčius. S. Gausepohl (2016) išskiria keturis pagrindinius iššūkius su kuriais susiduria organizacijos kuriose dirba kelios kartos vienu metu:

- organizacijos kultūra, tai organizacijoje puoselėjamos vertybės, taisyklės, mikroaplinka, kuri kuriame bendrų, neformalių renginių, kurie įtraukia visus darbuotojus pvz.: gimtadieniai, kalėdiniai vakarėliai, išvykos;

- komunikacijos stilius, tai skirtingų bendravimo priemonių naudojimas, pvz. kūdikių bumo kartos atstovai labiau vertina skambučius ar elektroninius laiškus, o Y kartos darbuotojai – žinutes, santrumpas ir pan., autorė pataria organizacijoms su darbuotojai bendrauti kiekvienam priimtinesne priemone taip išvengiant konfliktų ar nesusikalbėjimo;

- neigiami stereotipai, pvz. daugelis galvoja, kad jauni žmonės nėra tinkami užimti aukštesnes pozicijas, kad jie nepakankamai patyrę ar neturi tam tikrų įgūdžių, o tuo tarpu apie vyresnius yra galvojama, kad jie sunkiai gali išmokyti naujų dalykų, nemoka naudotis naujausiomis technologijomis, kad nenori jomis naudotis, šie stereotipai neleidžia darbuotojams atskleisti tikrųjų savo talentų todėl darbuotojas tampa nepatenkintas savo darbu;

- kultūriniai lūkesčiai, autorė tai apibrėžia kaip darbo ir asmeninio gyvenimo suderinimo galimybę, nes jaunesni darbuotojai siekia už darbo gyventi asmeninį gyvenimą ir nenori dirbti viršvalandžių, tuo tarpu vyresnioji karta priešingai, todėl dažnai organizacijoms yra sunku tai suderinti ir tinkamai vertinti, tačiau autorė pabrėžia, kad organizacijos norėdamos išlaikyti jaunus darbuotojus turi leisti jiems atrasti asmeninio gyvenimo ir darbo balansą.

Apibendrinus galima teigti, kad visos kartos užaugo veikiama skirtingų laikotarpių kas lėmė asmens savybes darančias įtaką ne tik jų bendravimui su kitais individais, bet ir jų elgesiui darbe, lojalumui organizacijai, požiūriui į darbą ir šeimą. Išanalizavus kartų teorijos literatūrą galima būtų teigti, kad viena palankiausių kartų darbdaviams yra kūdikių bumo karta dėl savo lojalumo organizacijai, tačiau jie sunkiai prisitaiko prie vykstančių pokyčių ir yra prasto kompiuterinio raštingumo, o šiais laikais nei viena organizacija neapsieina be technologijų naudojimo įvairiose srityse. Tuo tarpu X ir Y kartos darbuotojams sudarius sąlygas dirbti savarankiškai, kūrybiškai, su naujausių technologijų pagalba bei nevaržant šeimos poreikio, darbdavys gali turėti itin produktyvius, ambicingus ir darbščius, siekiančius gero rezultato darbuotojus. Organizacija šioms kartoms turi būti itin lanksti norėdama juos išlaikyti. Z karta – iššūkis organizacijoms, nes ji reikalauja pripažinimo, įdomaus darbo bei laisvės.

Organizacijų vadovai turi atsižvelgti į tai, kad vis didesnę dalį darbo rinkos užima X ir Y kartų atstovai, taip pat į rinką pradeda veržti Z kartos atstovai, todėl organizacijos privalo prisitaikyti prie vykstančių kartų pokyčių ir pritaikyti tinkamas motyvavimo, vadovavimo bei komunikavimo sistemas.

2.3. Teorinis skirtingų kartų psichologinio kontrakto veiksnių modelis

Išanalizavus lietuvių ir užsienio autorių literatūrą psichologinio kontrakto ir kartų temomis galima teigti, kad psichologinio kontrakto sėkmingam vystymui įtakos turi darbuotojų kartų skirtumai, kurie pasireiškia per psichologinio kontrakto veiksnius, kitaip tariant – darbuotojų ir organizacijos lūkesčius.

Remiantis išanalizuota mokslinė literatūra identifikuoti teoriniai psichologinio kontrakto svarbiausi veiksniai (žr. 8 pav.)

Darbo pobūdžio grupei priskirti veiksniai remiantis Ž. Kavaliauskienės (2012), J. Jakimuk (2015), J. Kasiulis ir V. Barvydienė (2003), M. Wellin, (2007), Y. Baruch (2004) išskiriamais veiksniais tokiais, kaip organizacijos tikslų/užduočių aiškumas ir tikslumas, pasitenkinimas darbu, motyvuojanti veikla, darbo įdomumas ir iššūkiai, savo darbo esmės supratimas, maloni darbo vieta, autonomija, statusas, prestižas darbe. Taip pat remiamasi kartų teorijos analizės metu identifikuotu I. Narijauskaitės ir M. Stonytės (2011), R. Levickaitės (2010), S. Gausepohl (2016) Z kartos poreikiu naudotis naujausiomis technologijomis.

Karjeros ir tobulinimosi galimybių grupė sudaryta pagal Ž. Kavaliauskienės (2012), J. Jakimuk (2015), J. Kasiulis ir V. Barvydienė (2003), M. Wellin, (2007), Y. Baruch (2004), G. George (2009), V. Gražulio (2012), D. M. Rousseau (2000) identifikuotais psichologinio kontrakto veiksniais: mokymosi galimybė, karjeros ir didėjančio profesionalumo galimybė, tobulėjimo ir mokymo perspektyvos, konsultavimas, gaunamos žinios, patirtis.

Organizacijos politikos ir aplinkos veiksnių grupė suformuota iš Ž. Kavaliauskienės (2012), J. Jakimuk (2015), J. Kasiulio ir V. Barvydienės (2003), M. Wellin, (2007) ir Y. Baruch (2004) įvardintų veiksnių: organizacinė parama, organizacijos politika ir valdymas, pripažinimas ir įvertinimas, pagerbimas už gerą darbą, draugiški santykiai darbe, pripažinimas, emocinė parama.

Darbo sąlygų ir saugumo grupės sudarymas paremtas Ž. Kavaliauskienės (2012), J. Jakimuk (2015), J. Kasiulio ir V. Barvydienės (2003), Y. Baruch (2004) ir D. M. Rousseau (2000) pateikiamais psichologinio kontrakto veiksniais: įsidarbinimo forma/darbinis statusas, darbo sutartis, darbo saugumas ir sąlygos, darbo-gyvenimo balansas, pastovus darbas, prestižas darbe.

Atlygio sistemos veiksmų grupei veiksniai priskirti remiantis Ž. Kavaliauskienės (2012), J. Jakimuk (2015), J. Kasiulio ir V. Barvydienės (2003), M. Wellin, (2007) ir D. M. Rousseau (2000) pateikiamais veiksniais: pajamos, atlygis (finansinis aprūpinimas), teisingumas, naudos, nauda darbuotojų šeimoms.

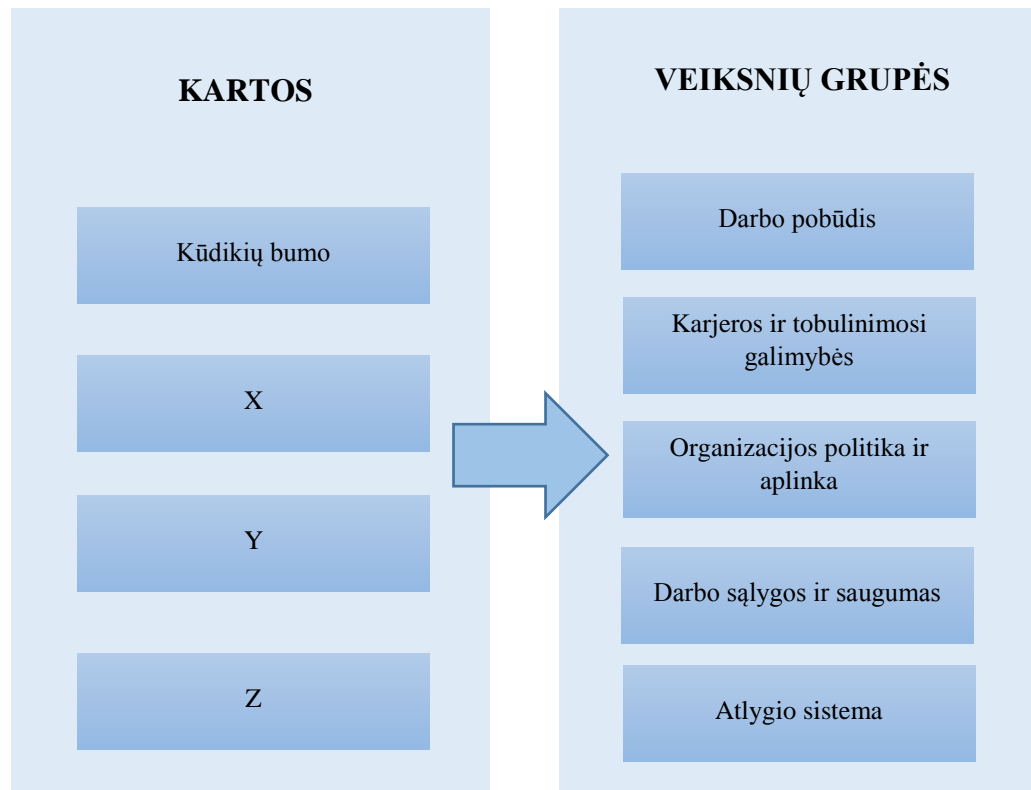
Taigi psichologinio kontrakto veiksmams susisteminti buvo sudarytos penkios jų grupės. Šioms grupėms priskirti veiksniai remiantis mokslinėje literatūroje Lietuvos ir užsienio autorių pateikiamais veiksniais. Grupės išskirtos taip, kad apimtų visas analizuotas sritis, o priskirti veiksniai apibendrinti ir susisteminti, nes daugelis autorių išskiria itin panašius darbuotojų psichologinio kontrakto veiksmus, tačiau juos dažnai vadina skirtingai.

8 lentelė. Psichologinio kontrakto veiksmų grupės, darbuotojų lūkesčiai

Veiksmų grupės	Veiksniai
Darbo pobūdis	Motyvuojantis ir prasmingas darbas
	Įdomus ir kūrybiškas darbas
	Autonomiškas ir atsakingas darbas
	Galimybė darbe naudotis naujausiomis technologijomis
	Aiškios ir tikslios užduotys
	Galimybė priimti savarankiškus sprendimus, susijusius su tiesioginiu darbu
Karjeros ir tobulinimosi galimybės	Galimybė mokytis iš kolegų
	Galimybė tobulintis ir kelti kvalifikaciją
	Galimybė pritaikyti žinias
	Sąlygos daryti karjerą
	Konkrečių profesinio augimo perspektyvų žinojimas
Organizacijos politika ir aplinka	Organizacinė parama siekiant tikslų
	Grįžtamojo ryšio suteikimas
	Aiškios ir teisingos taisyklės
	Vadovų pagalba
	Vadovų ir kolegų pagarba ir įvertinimas
	Gerai santykiai ir palankus psichologinis klimatas
Darbo sąlygos ir saugumas	Lankstus darbo grafikas
	Nuotolinio darbo galimybė
	Ilgalaikis (neterminuotas) darbas
	Saugios fizinės darbo sąlygos
	Tinkamas aprūpinimas ištekliais
	Pusiausvyra tarp asmeninio gyvenimo ir darbo
Atlygio sistema	Konkurencingas atlygis
	Teisingas atlygis
	Priedai už darbo rezultatus, kokybę, pastangas, kompetenciją
	Įvairios išmokos ir naudos
	Socialinės garantijos ir kitos papildomos garantijos (kreditai, draudimai, įmokos į pensijų fondus ir pan.)

Psichologinio kontrakto veiksniai suskirstyti į penkias grupes pagal darbuotojų lūkesčius. Išskirtos grupės pagal svarbiausius ir daugiausiai lūkesčių apimančius klasifikatorius, tai darbo pobūdis, karjeros galimybės, organizacijos politika ir aplinka, darbo ir asmeninio gyvenimo santykis bei atlyginimo sistema.

Psichologinio kontrakto analizei pasirinktos keturios kartos. Trys iš jų jau intensyviai dalyvauja darbo rinkoje, tai kūdikių bumo, X ir Y kartos. Z karta dar tik pradėdanti įsilieti į darbo rinką, todėl yra itin mažai analizuojama ir vis dar nežinoma ko galima tikėtis iš šios kartos atstovų. Literatūroje pateikiama informacija yra tik numanoma, spėjama.



4 pav. Teorinis psichologinio kontrakto modelis

4 pav. pateikiamas sudarytas psichologinio kontrakto teorinis modelis. Jame matomas ryšys tarp kartų ir psichologinį kontraktą lemiančių veiksnių grupių. Kiekvienai kartai įtaką daro visos penkios veiksnių grupės. Psichologinio kontrakto veiksniai atskleidžia įvairių kartų darbuotojų skirtumus. Šio teorinio modelio pagalba bus atliekamas empirinis tyrimas.

3. SKIRTINGŲ KARTŲ DARBUOTOJŲ PSICHOLOGINIO KONTRAKTO VEIKSNIŲ TYRIMO METODOLOGIJA

Pasirinktas skirtingų kartų darbuotojų psichologinio kontrakto veiksmų tyrimo modelis pateikiamas 4 pav. Tyrimo atlikimas grindžiamas išanalizuota lietuvių ir užsienio autorių mokslinė literatūra, jų pateikiamais tyrimais bei modeliais.

3.1. Empirinio tyrimo tikslas, objektas ir uždaviniai

Tyrimo objektas: skirtingų kartų darbuotojų psichologinio kontrakto veiksniai.

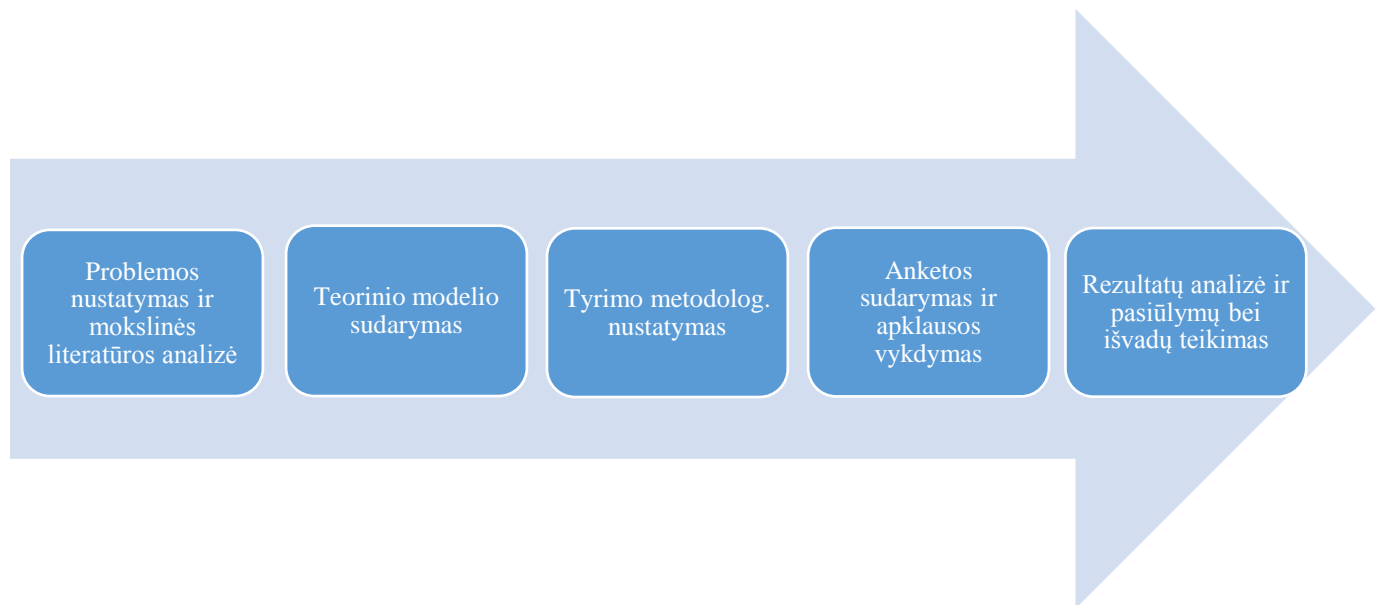
Tyrimo tikslas: empiriškai ištirti skirtingų kartų darbuotojų psichologinio kontrakto veiksmus bei pateikti skirtingų kartų psichologinio kontrakto modelį.

Tyrimo uždaviniai:

1. Ištirti skirtingų kartų darbuotojų psichologinio kontrakto veiksmus;
2. Nustatyti skirtingoms darbuotojų kartoms būdingus psichologinio kontrakto veiksmus;
3. Sudaryti empiriškai pagrįstą skirtingų kartų psichologinio kontrakto modelį.

3.2. Empirinio tyrimo eiga

Empirinis tyrimas atliekamas numatyta eiga, kuri pateikiama 5 pav. Tyrimas atliekamas penkiais etapais.



5 pav. Empirinio tyrimo eiga (sudaryta autorės)

Pirmame etape identifikuota problema ir analizuota mokslinė literatūra psichologinio kontrakto ir kartų temomis. Išanalizavus literatūrą sudarytas teorinis psichologinio kontrakto modelis, kuriame susisteminti psichologinio kontrakto veiksniai. Trečiame etape numatoma tyrimo metodologija, t. y. anketinė apklausa. Sekančiame etape remiantis sudarytu psichologinio kontrakto modeliu sudaroma anketinė apklausa bei vykdoma respondentų apklausa. Paskutiniame etape atliekama respondentų atsakymų analizė, pateikiamos išvados bei siūlymai.

Tyrimo imtis: tyrimui pasirinktas kiekybinis metodas. Tyrimas respondentams rengiamas internetinėje erdvėje. Siekiant surinkti didesnę kiekį respondentų jis platinamas ne tik tarp lengviausiai pasiekiamų individų t. y. savos aplinkos žmonių, bet ir populiariame socialiniame tinkle, kuriame informacija galima dalintis plačioje auditorijoje ir reikiamas respondentų skaičius pasiekiamas maksimaliai greitai. Tyrime reikalingi keturių kartų atstovai, tai kūdikių bumo, X, Y ir Z kartų, todėl internetinė erdvė tinkamiausia niša rasti skirtingo amžiaus respondentų. Taip pat siekiant kūdikių bumo kartos atstovų didesnio kiekio atsakymų kai kuriems tyrimas išsiųstas elektroniniu paštu, nes tik nedidelė dalis šios kartos respondentų naudojami socialiniais tinklais.

Tyrimo ribotumas: Tyrime dalyvavo 186 respondentai, kurie buvo priskirti keturioms kartoms. Siekiant tyrimo tikslumo, kad gautus rezultatus būtų galima laikyti apibendrinančias kūdikių bumo, X, Y ir Z kartas reiktų didinti respondentų skaičių bei apklausoje turėtų dalyvauti visų kartų vienodas respondentų skaičius. Atliktame tyrime dominuoja X ir Y kartų respondentai.

Tyrimo analizės metodai: atliekant gautų duomenų analizę naudojami aprašomasis, palyginimo bei apibendrinimo metodai. Gauti rezultatai vaizduojami grafiškai MS Excell programos pagalba.

Siekiant apdoroti respondentų apklausos duomenis jų atsakymai buvo prilyginti skaičiams (žr. 2-6 priedą):

- visiškai nesvarbu – 1;
- nesvarbu – 2;
- svarbu – 3;
- visiškai svarbu – 4.

Apklausoje dalyvavę respondentai remiantis analizuota mokslinė literatūra suskirstyti į tokias kartas:

- kūdikių bumo karta nuo 53 m.;
- X karta nuo 38 m. iki 52 m.;
- Y karta nuo 24 m. iki 37 m.;
- Z karta nuo 23 m.

Siekiant duomenų susisteminimo ir jų palyginamumo respondentų atsakymus pavertus skaitmenimis buvo skaičiuojamas visų respondentų atsakymų vidurkis veiksmų grupėms bei išskiriami rezultatai pagal kartas. Taip pat buvo skaičiuojami visų respondentų rezultatų vidurkiai visiems veiksmams bei išskiriami rezultatai pagal kartas.

3.4 Empirinio tyrimo instrumentas

Tyrimo instrumentai: tyrimui atlikti naudojamas kiekybinis tyrimo metodas, nes atliekamu tyrimu siekiama išsiaiškinti respondentų nuomonę, identifikuoti jų manymu svarbiausius psichologinio kontrakto veiksmus. Remiantis atlikta mokslinės literatūros analize bei sudarytu teoriniu psichologinio kontrakto modeliu buvo sudaryta ir respondentams pateikta anketinė apklausa (žr. 1 priedą).

Anketinė apklausa: pasirinktas paprasčiausias ir lengviausiai apdorojamas kiekybinis metodas, tai anoniminė anketinė apklausa. Klausimyną galima suskirstyti į dvi dalis. Pirmoji – demografiniai klausimai, kurių pagalba respondentai priskiriami kartoms ir taip identifikuojami jiems svarbūs ir nesvarbūs veiksniai. Antroji – pagrindinis tyrimas, tai psichologinio kontrakto veiksmų analizė, kuri pateikiama lentelės forma su teiginiais. Respondentai juos turi įvertinti, kaip visiškai nesvarbius, nesvarbius, svarbius ir visiškai svarbius jiems teiginius.

9 lentelė. Anoniminės anketinės apklausos klausimyno pagrindimas

Diagnostiniai blokai	Klausimų numeriai	Klausimų pagrindimas
Demografinės charakteristikos	1-3	Demografinių klausimų pagalba respondentai priskiriami tam tikrai kartai: kūdikių bumo, X, Y ar Z
Darbo pobūdžio veiksmų grupė	4.1.-4.6	Šių klausimų pagalba vertinami išskirti darbo pobūdžio grupės veiksniai
Karjeros ir tobulinimosi galimybių veiksmų grupė	4.7.-4.11	Šių klausimų pagalba vertinami išskirti karjeros ir tobulinimosi galimybių grupės veiksniai
Organizacijos politikos ir aplinkos veiksmų grupė	4.12-4.17	Šių klausimų pagalba vertinami išskirti organizacijos politikos ir aplinkos grupės veiksniai
Darbo sąlygų ir saugumo veiksmų grupė	4.18-4.23	Šių klausimų pagalba vertinami išskirti darbo sąlygų ir saugumo grupės veiksniai
Atlygio sistemos veiksmų grupė	4.24-2.28	Šių klausimų pagalba vertinami išskirti atlygio sistemos grupės veiksniai

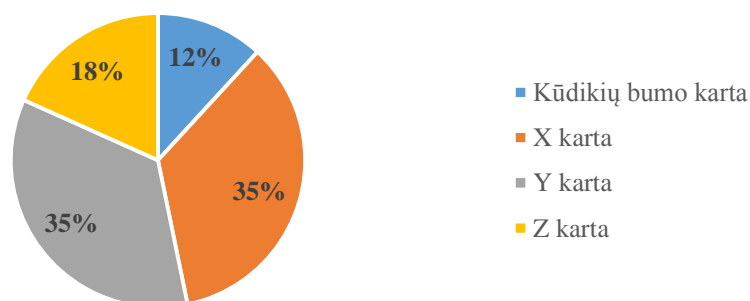
Remiantis 10 lentelėje pateikta informacija, galima teigti, kad anoniminė anketinė apklausa parengta dviem blokais, tai demografinių ir psichologinio kontrakto veiksnių klausimai. Pastarasis blokas skirstomas į penkias dalis pagal teoriniame psichologinio kontrakto veiksnių modelyje išskirtomis veiksnių grupėmis bei joms priskirtais veiksniais. Šio bloko klausimai pateikiami lentelės forma. Demografinių klausimų blokas apima respondentų amžiaus, lyties ir darbo stažo klausimus.

4. SKIRTINGŲ KARTŲ DARBUOTOJŲ PSICHOLOGINIO KONTRAKTO VEIKSNIŲ EMPIRINIS TYRIMAS

4.1 Empirinio tyrimo respondentų demografinių duomenų analizė

Apklausoje metu buvo pateikiami demografiniai klausimai apie respondentų amžių, kad būtų galima nustatyti, kuriai kartai apklaustasis priklauso (žr. 7 priedą). Taip pat buvo klausama respondentų lyties bei darbo stažo.

Apklausoje dalyvavo keturios tiriamosios kartos (žr. 16 pav.). Kiekvienai kartai respondentai priskirti pagal mokslinėje literatūroje pateikiamus kartų amžiaus intervalus. Daugiausiai apklausoje dalyvavo X ir Y kartų respondentų. Jų anketų skaičius visų anketų atžvilgiu sudaro po 35 proc., t. y. 65 anketas. Tai nulemti galėjo dvi priežastys. Pirmoji, nes viešojoje erdvėje pasidalintas klausimynas pirmiausia prieinama yra savam individų ratui, o dauguma savo rato individų yra šių kartų atstovai. Antroji – socialinio tinklo, kuriame buvo pasidalinta anketinė apklausa, didžioji dalis naudotojų yra būtent šių kartų žmonės. Kitos kartos ne taip aktyviai naudojasi socialiniais tinklais, nes kūdikių bumo kartos atstovai augo be technologijų ir jomis pradėjo naudotis tik vyresniame amžiuje ir jiems technologijos daugiau siejamos su darbu ir įrankiu informacijai susirasti, apdoroti, o ne pramogai, o Z kartos kai kurie atstovai socialiniais tinklais negali naudotis dėl jiems taikomo amžiaus apribojimo. Taigi dėl sunkesnio pasiekiamumo kūdikių bumo kartos respondentų anketų yra mažiausiai, 12 proc. (22 vnt.), o Z kartos atstovų – 18 proc (34 vnt). Šis respondentų pasiskirstymas pagal kartas galėjo lemti bendro respondentų vertinimo su X ir Y kartų vertinimų panašumą.



6 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal kartas proc.

Anketoje dalyvavo 167 moterys ir 19 vyrų. Net 90 proc. anketoje dalyvavusių respondentų sudaro moterys. Tai nulemti galėjo, kad savų individų ratą sudaro didesnis kiekis moterų negu vyrų.

Analizuojant respondentų darbo stažą pasirinktas 10 metų intervalas (žr. 10 lent.). Didžioji dalis apklaustųjų turi nuo 1 m. iki 10 m. darbo stažą. Tai galėjo nulemti, kad Y kartos atstovų anketų užpildyta daugiausia ir dalis Z kartos atstovų turi 1-3 m. darbo stažą. Ketvirtadalis respondentų turi nuo 11 m. iki 20 m. darbo stažą. Tokį pasiskirstymą nulėmė tai, kad X kartos atstovų, kaip ir Y kartos, anketų užpildyta daugiausiai. Mažiausiai respondentų, vos 4 proc., turi didžiausią, daugiau nei 40 m., patirtį. Taip pat nedidelė respondentų dalis turi 31-40 m. darbo stažą ir visai neturi darbinės patirties.

10 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą, metais

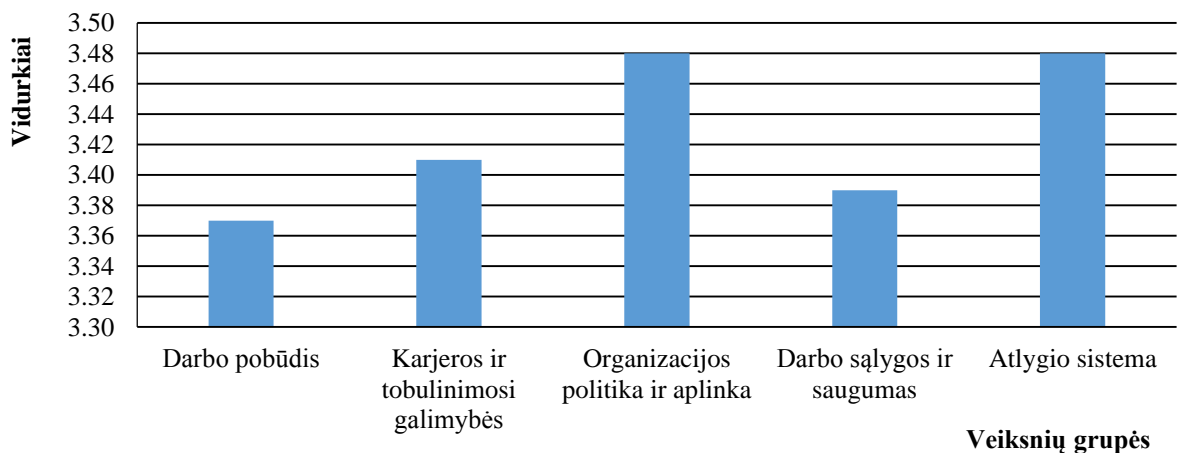
Darbo stažas, m.	Respondentai, vnt.
Neturi darbo stažo	14
1-10 m. darbo stažas	76
11-20 m. darbo stažas	46
21-30 m. darbo stažas	32
31-40 m. darbo stažas	11
41-50 m. darbo stažas	7

Apibendrinant gali teigti, kad apklausoje aktyviausiai dalyvavo X ir Y kartų moterys turinčios nuo 1 m. iki 10 m. darbo stažą. Mažiausiai aktyvūs buvo vyrai galimai priklausantys kūdikių bumо kartai turintys didesnę nei 40 m. darbo stažą.

4.2 Skirtingų kartų darbuotojų psichologinio kontrakto veiksmų grupių tyrimo rezultatai

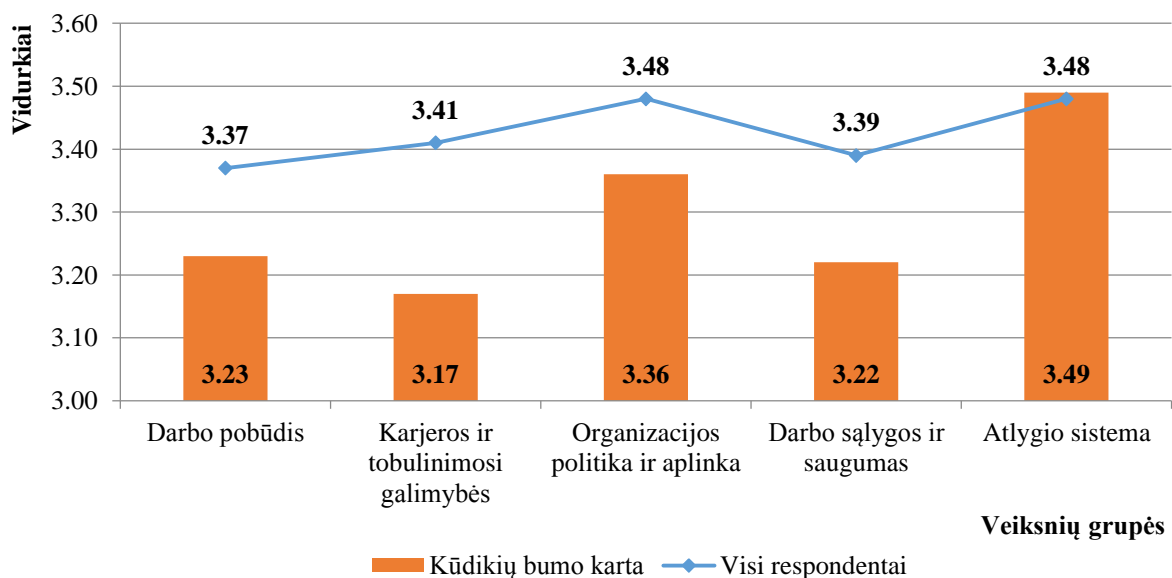
Remiantis teoriniu psichologinio kontrakto modeliu tikslinga išanalizuoti visų veiksmų grupių rezultatus bei juos palyginti su visų respondentų bendrais rezultatais, kad būtų galima sudaryti tyrimo rezultatais paremtą psichologinio kontrakto modelį.

Analizuojant visų respondentų pateiktus atsakymus pagal psichologinio kontrakto veiksmų grupes galima pastebėti, kad kaip svarbiausios psichologinio kontrakto veiksmų grupės išskiriamos dvi, tai organizacijos politika ir aplinka bei atlygio sistema (žr. 7 pav.) Šios dvi grupės surinko po 3,48 balus. Mažiausiai balų surinko darbo pobūdžio veiksmų grupė, tai 0,11 balo mažiau už svarbiausiais veiksniais laikomas grupes. Kitos dvi grupės surinko vidutiniškai po 3,40 balo. Išanalizavus gautus rezultatus galima teigti, kad neatsižvelgiant į kartas galima pastebėti jog darbuotojams svarbiausi jų poreikiai susiję su darbo užmokesčiu, organizacijos vykdoma politika (pvz. vadovavimo stilius) bei organizacijoje vyraujančia aplinka, tai reiškia, kad darbuotojai nori ne tik gauti teisingą ir konkurencingą darbo užmokestį ar priedus, bet ir dirbti organizacijoje, kurioje būtų įvertinti, mikroaplinka būtų patikima ir draugiška, bendradarbiai linkę padėti ir dirbti komandoje.



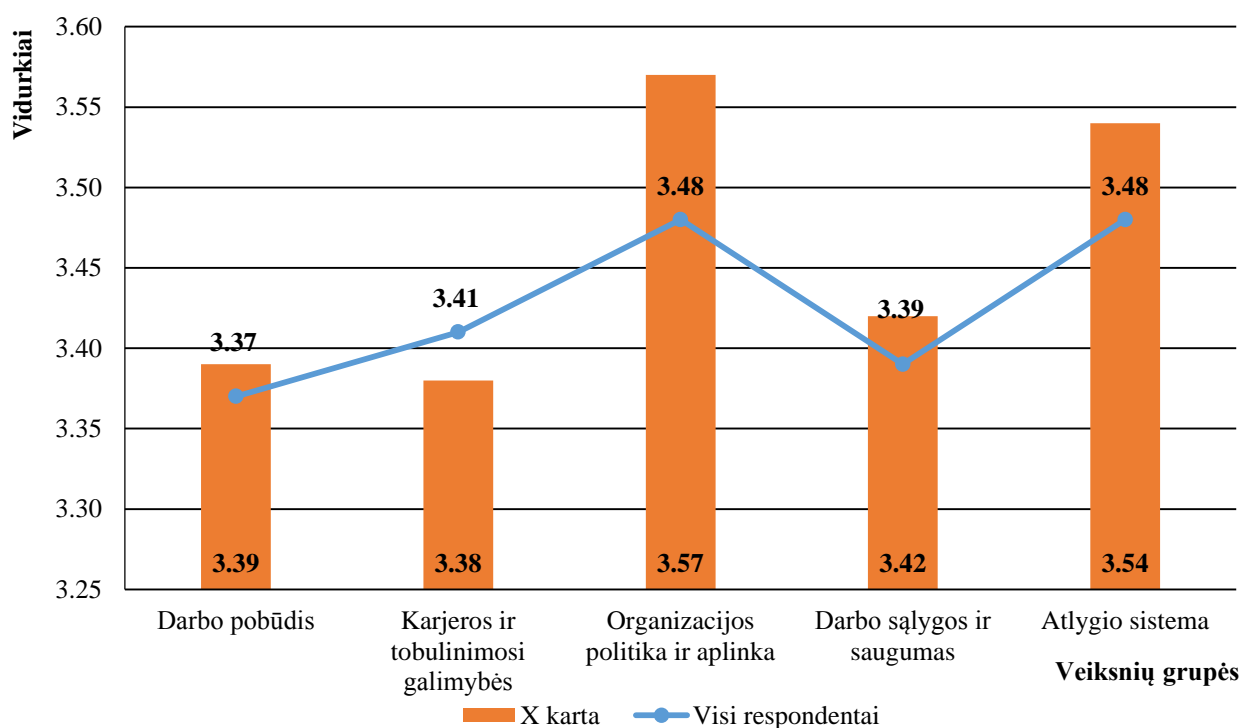
7 pav. Psichologinio kontrakto veiksmų grupių vertinimas

Respondentai priskiriami kūdikių bumo kartai pačia svarbiausia grupe išskiria atlygio sistemą ir skiria 0,01 balo didesnę įvertinimą nei visi respondentai bendrai (žr. 8 pav.) Kitų grupių vertinimas stipriai skiriasi nuo bendrų rezultatų. Kūdikių bumo kartos atstovai mažiausiai svarbia veiksmų grupe laiko karjeros ir tobulinimosi galimybes įvertindami ją 3,17 balo, kai tuo tarp bendras respondentų vertinimas yra 0,24 balo didesnis. Tačiau ši karta taip pat, kaip ir dauguma respondentų vertina organizacijos vykdomą politiką bei vyraujančią aplinką. Dvi labiausiai vertinamos veiksmų grupės vidutiniškai vertinamos 3,43 balais, o likusios trys grupės – 0,22 balo mažiau. Tai itin didelis skirtumas rodantis, kad atlygis, organizacijos politika ir aplinka šiai kartai yra pagrindiniai veiksniai darantys įtaką jų psichologiniam kontraktui, tačiau svarbu pabrėžti, kad atlygio sistema visgi ženkliai svarbesnė.



8 pav. Kūdikių bumo karto darbuotojų psichologinio kontrakto veiksmų grupių vertinimas

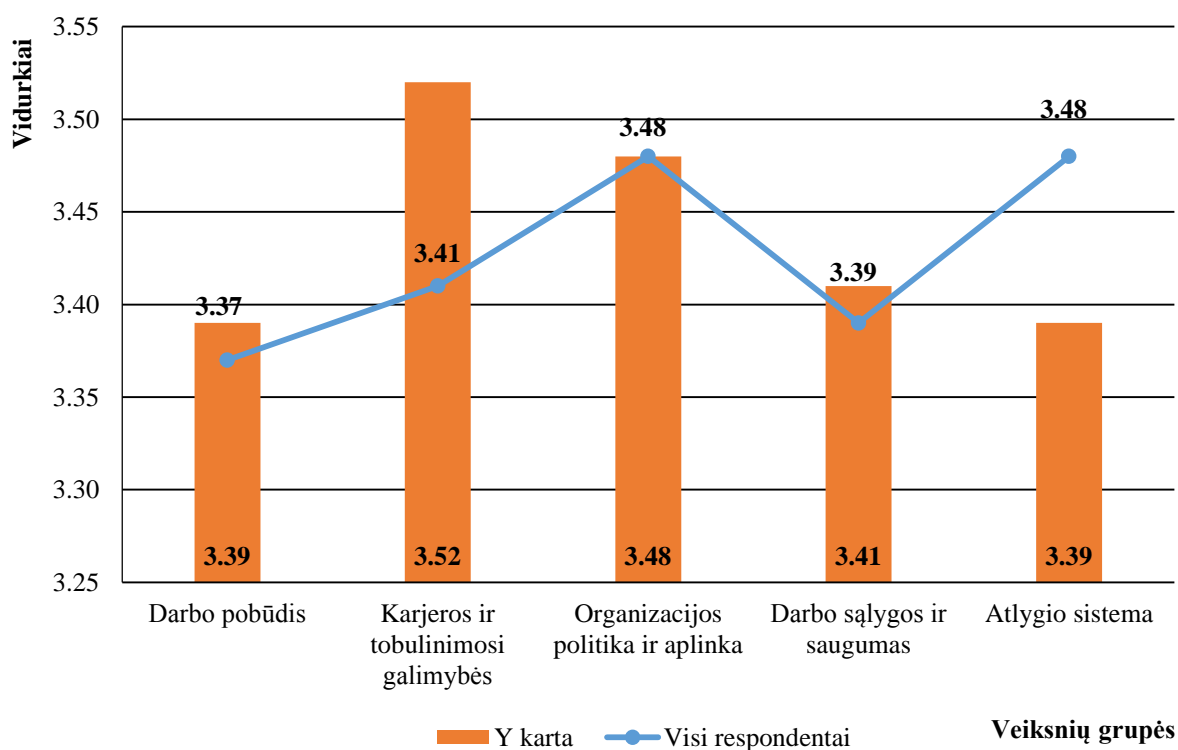
X kartos atstovų svarbiausia veiksmų grupė kiek skiriasi nei kūdikių bumo kartos, tai organizacijos politika ir aplinka surinkusi net 3,57 balo (žr. 9 pav.) Antroji grupė – atlygio sistema surinkusi 0,03 balo mažiau. Mažiausiai svarbia grupė X karta išskyrė karjeros ir tobulinimo galimybes skyrusi 0,19 balo mažiau nei organizacijos politikos ir aplinkos veiksmų grupei. Lyginant X kartos respondentų balus su bendrais visų respondentų balais X kartos atstovai beveik visas psichologinio kontrakto veiksmų grupes įvertino aukštesniais balais, tai rodo, kad šiai kartai visos grupės yra gan svarbios. Vienintelė grupė įvertinta mažesniu balu yra karjeros ir tobulinimosi galimybių grupė. Apklausos rezultatai rodo, kad X kartai itin svarbu kokioje organizacijoje jie dirbs, ar joje vyraujanti mikroaplinka yra patikima, draugiška. Beveik lygiaverčiai svarbus darbuotojų pasitenkinimo skalėje yra ir darbo užmokestis Galima daryti prielaidą, kad esant gerai atmosferai ir aukštam darbo užmokesčiui X kartos darbuotojams nėra itin svarbios karjeros ar kvalifikacijos kėlimo galimybės, tačiau organizacijoje esant prastam psichologiniam klimatui, bet geram darbo užmokesčiui X kartos darbuotojai gali jausti nepasitenkinimą savo darbo vieta.



9 pav. X kartos darbuotojų psichologinio kontrakto veiksmų grupių vertinimas

Y kartai priskiriami respondantai svarbiausias psichologinio kontrakto grupes išdėliojo priešingai nei kūdikių bumo ar X kartos (žr. 10 pav.) Ši karta svarbiausiu veiksmu laiko karjeros ir tobulinimosi galimybes organizacijoje skirdami 3,52 balo, tai 0,11 balo daugiau nei visi respondentai ir 0,24 balo vidutiniškai daugiau nei kūdikių bumo ir X kartos darbuotojai. Šie skirtumai rodo, kad Y kartos

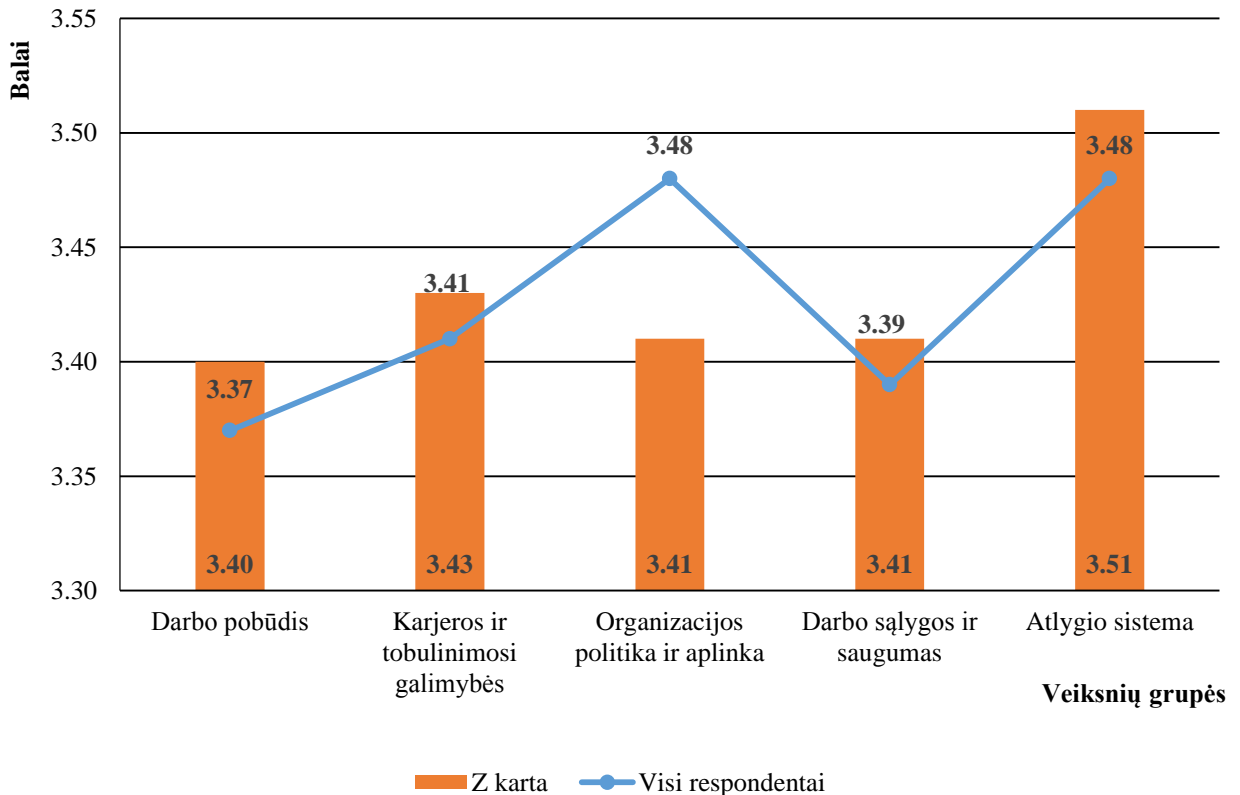
darbuotojai itin vertina organizacijas suteikiančias galimybes mokytis, kelti kvalifikaciją bei siekti karjeros, yra linkę rinktis organizacijas kuriose būtų galimybė užimti aukštesnes pareigas, kitaip tariant vyrautų hierarchija. Organizacijos politikos ir aplinkos veiksnių grupė Y kartai taip pat itin svarbi. Ji surinko tik 0,04 balo mažiau nei svarbiausia grupė. Itin didelis skirtumas lyginant su visų respondentų rezultatais yra atlygio sistemos veiksnių grupėje. Y karta šiai grupei skyrė 0,09 balo mažiau ir tai yra mažiausiai svarbi psichologinio kontrakto veiksnių grupė Y kartai. Taip pat nesvarbia veiksnių grupė išskiriama ir darbo pobūdžio grupė surinkusi tiek pat balų kaip ir atlygio sistemos grupė. Galima teigti, kad šiai kartai patrauklia organizacija yra ta, kuri suteikia galimybes mokytis, kilti karjeros laiptais bei organizacijoje vyrauja draugiška ir linkusi bendradarbiauti aplinka, yra geras psichologinis klimatas.



10 pav. Y kartos darbuotojų psichologinio kontrakto veiksnių grupių vertinimas

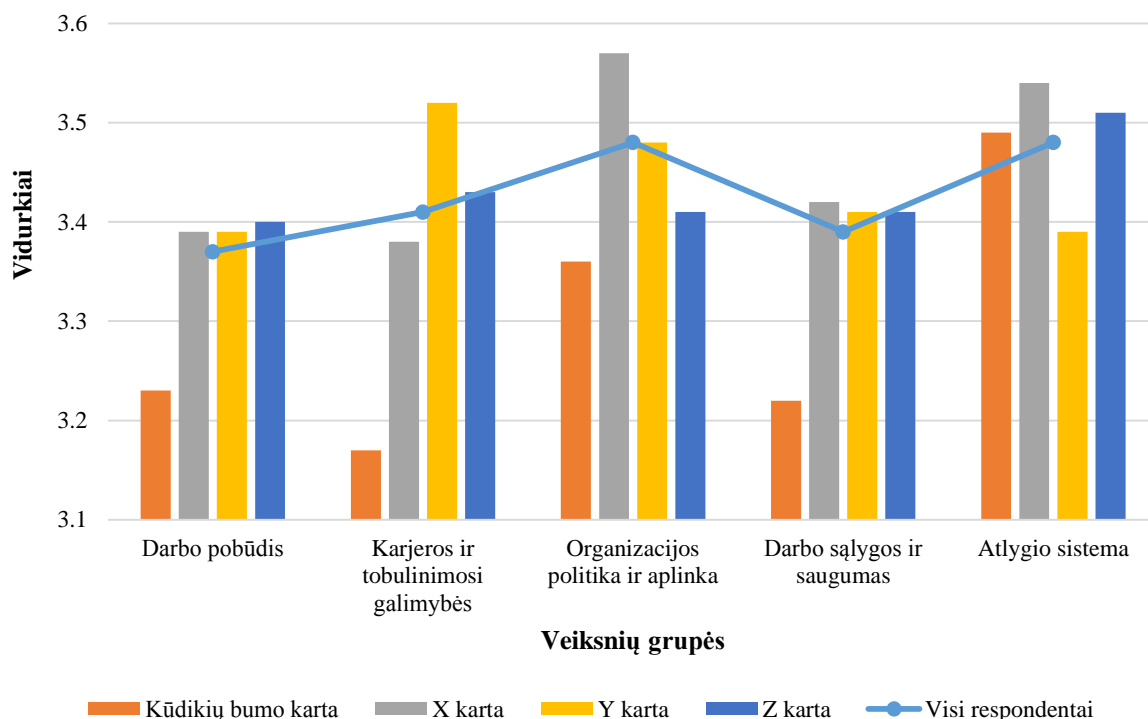
Z kartos atstovų, svarbiausių psichologinio kontrakto veiksnių grupių vertinime dominuoja atlygio sistema (žr. 11 pav.) Ji vidutiniškai 0,1 balu lenkia visas kitas veiksnių grupes. Likusios keturios veiksnių grupės vidutiniškai įvertintos 3,41 balo. Jų visų įvertinimas yra labai panašus, todėl galima teigti, kad šios veiksnių grupės Z kartai svarbios, tačiau svarbiausia psichologinio kontrakto veiksnių grupė yra atlygio sistema. Itin didelis skirtumas lyginant su visų respondentų vertinimu pastebimas organizacijos politikos ir aplinkos grupės vertinime. Šiai veiksnių grupei Z kartos atstovai skyrė 0,07 balo mažo nei visi respondentai kartu. Galima daryti prielaidą, kad Z kartos darbuotojai vertina individualų ir savarankišką

darbą, nes jiems įtakos nedaro vyraujanti darbinė aplinka, jie neieško patikimų, draugiškų kolegų, o yra susitelkę į savo darbo užduotis. Taigi Z kartos atstovų pagrindinė psichologinio kontrakto veiksmų grupė nulemianti ar šios kartos darbuotojas pasirinks vieną ar kitą organizaciją ir ar joje jausis patenkintas yra atlygio sistema, o jeigu organizacija gebės tenkinti ir kitus tokio darbuotojo poreikius jis neabejotinai jaus didelį įsipareigojimą organizacijai.



11 pav. Z kartos darbuotojų psichologinio kontrakto veiksmų grupių vertinimas

12 pav. pateikiamas visų kartų veiksmų grupių vertinimas bei bendras respondentų vertinimas. Iš paveikslo galima matyti, kad darbo pobūdžio grupė visų kartų, išskyrus kūdikių bumo kartą, įvertina itin panašiu balu. Kūdikių bumo karta šią grupę įvertino 0,17 balo mažesniu vidurkiu. Analogiška situacija pastebima darbo sąlygų ir saugumo grupės vertinime. Kūdikių bumo karta įvertino 0,20 balo mažesniu vidurkiu. Karjeros ir tobulinimosi galimybių grupės vertinime galima pastebėti, kad didžiausią, 3,52 balo, vertinimą skyrė Y kartos atstovai. Tuo tarpu kūdikių bumo karta galima teigti šią grupę laiko nesvarbia. Ji karjeros ir tobulinimo galimybių grupei skyrė 3,17 Eur. Organizacijos politikos ir aplinkos grupę visos kartos įvertino gan aukštais balais daugiau nei 3,35 vidurkiu. Aukščiausiu balu šią grupę įvertino X kartos respondentai. Atlygio sistemos grupė kūdikių bumo, X ir Z kartų įvertinta gan panašiais balais, nuo 3,49 balo iki 3,54 balo. Y karta šį veiksnį įvertino mažiausiu vidurkiu – 3,39 balo.



12 pav. Skirtingų kartų ir visų respondentų psichologinio kontrakto veiksnių grupių vertinimas

Apibendrinant galima teigti, kad nesvarbių veiksnių grupių visų kartų darbuotojams nėra, kadangi maksimalus balų skaičius yra 4, o visos kartos visoms psichologinio kontrakto veiksnių grupėms skyrė daugiau nei 3 balus. Tačiau pastebima, kad kai kurios veiksnių grupės yra gan ženkliai svarbesnės už kitas grupes, todėl galima daryti prielaidas, kad kūdikių bumo kartos psichologiniam kontraktui didžiausią įtaką daro atlygio sistemos veiksnių grupė, X kartos – organizacijos politikos ir aplinkos, Y kartos – karjeros ir tobulinimosi galimybių, o Z kartos – atlygio sistemos veiksnių grupės.

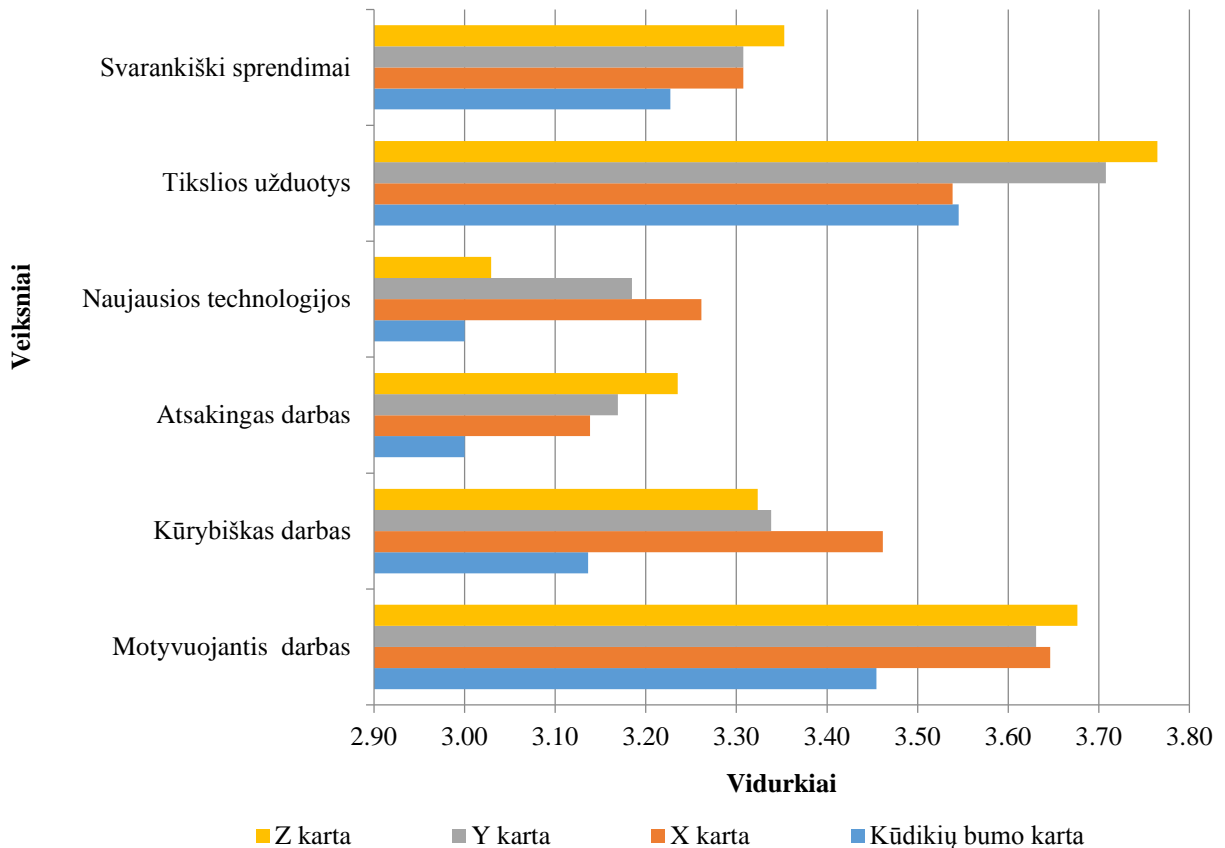
4.3 Psichologinio kontakto veiksnių atskirose grupėse tyrimo rezultatai

Siekiant tinkamai ištirti skirtingų kartų psichologinį kontraktą lemiančius veiksnius bei identifikuoti kiekvienai kartai svarbiausius bei nesvarbiausius veiksnius tikslinga ištirti ne tik sudaryto psichologinio kontrakto modelio veiksnių grupes, bet ir pačius veiksnius.

Darbo pobūdžio veiksnių grupei priskiriami šeši veiksniai (žr. 13 pav.) Kūdikių bumo, Y ir Z kartos svarbiausiu veiksniu laiko darbo vietoje pateikiamas tikslas ir aiškias užduotis. Joms šios kartos skiria nuo 3,55 balo iki 3,76 balo. X karta tikslas ir aiškias užduotis įvertino 3,54 balo ir tai antras pagal didžiausią vidurkį darbo pobūdžio veiksnių grupės veiksny. X karta svarbiausiu šios grupės veiksniu laiko motyvuojantį darbą, 3,63 balo. Šį veiksnių prie svarbių taip pat priskiria ir X bei Z kartos atstovai.

Naujausių technologijų naudojimą darbe, kaip nesvarbų veiksnį įvardina kūdikių bumo ir Z kartos, o X ir Y kartos nesvarbiu veiksmu laiko atsakingą darbą. Šiuos du veiksmus kūdikių bumo karta įvertino vienodų balų vidurkiu ir skyrė 3,00 įvertinimą.

Svarbu paminėti, kad X karta vidutiniškai 0,21 balu daugiau įvertinimo kūrybiško darbo svarbą psichologiniam kontraktui. Taip pat Z karta vidutiniškai, 0,07 balu daugiau savarankiškų sprendimų veiksnį, tai rodo, kad naujoji karta labiau nei vyresnės kartos siekia savarankiškumo.

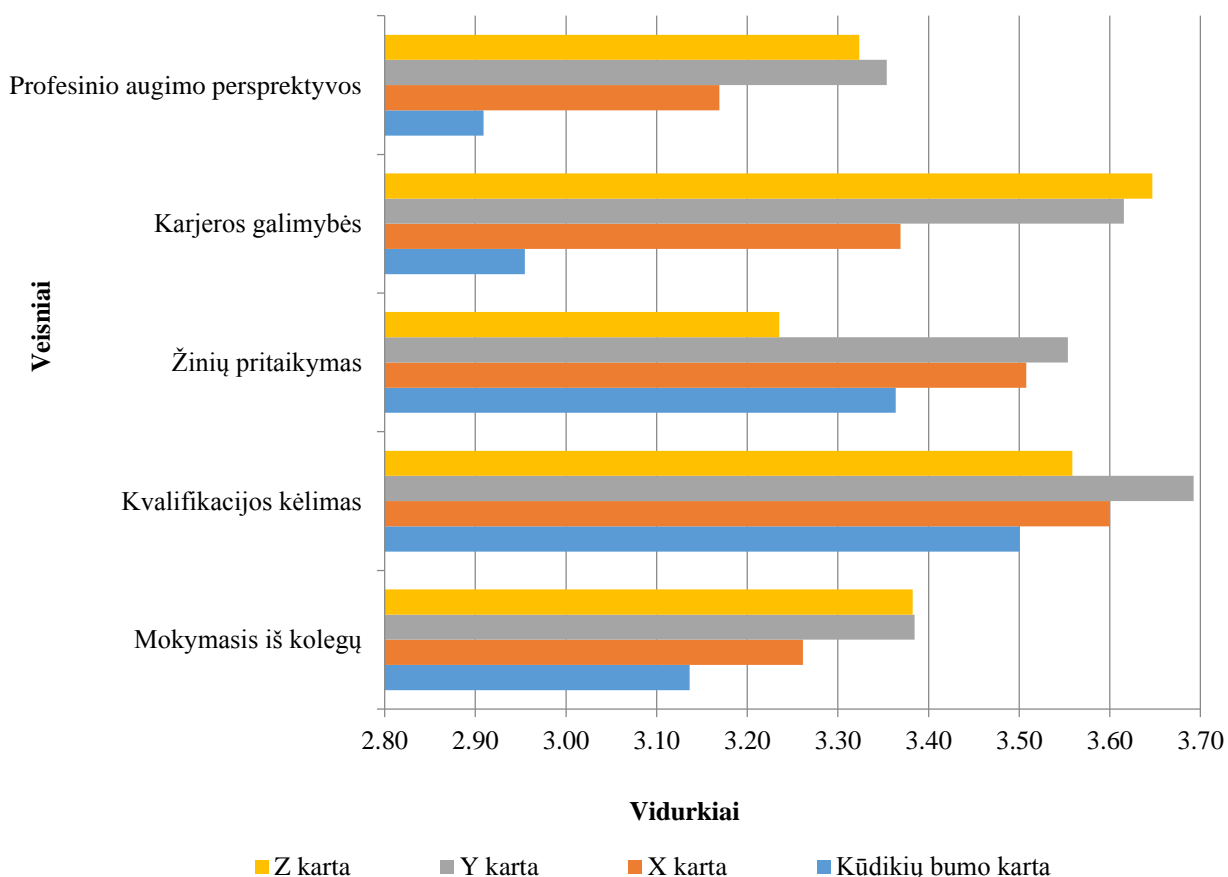


13 pav. Darbo pobūdžio veiksnių grupės skirtingų kartų vertinimas

Analizuojant karjeros ir tobulinimosi galimybių veiksnių grupę, galima pastebėti, kad kūdikių bumo, X ir Y kartos kaip svarbiausią šios grupės veiksnį išskiria kvalifikacijos kėlimą (žr. 14 pav.) Y karta šį veiksnį įvertino aukščiausiu balu, tai rodo, kad dauguma šios kartos respondentų kvalifikacijos kėlimą įvardino, kaip svarbiausią veiksnį. Z kartos atstovai šį veiksnį laiko antru pagal svarbą, o pats svarbiausias veiksnys yra laikomas karjeros galimybės darbe vietoje, 3,65 balo. Y karta karjeros galimybes taip pat įvertino itin aukštu balu, 3,62 balo.

Profesinio augimo perspektyvas kūdikių bumo, X ir Y kartos įvertino mažiausiais balais. Kūdikių bumo karta šį veiksnį įvertino tik 2,91 balo. Taigi šioms kartoms nėra būtinybės užsitikrinti profesinį augimą organizacijoje. Respondentai priskiriami Z kartai nesvarbiu veiksmu psichologiniam kontraktui laiko turimų žinių pritaikymą. Taigi šiai kartai nėra svarbu dirbti to pačio pobūdžio darbą, jiems daug svarbesnės mokymosi ir karjeros siekimo galimybės naujoje darbo vietoje.

Mokymosi iš kolegų galimybė visų kartų vertinama vidutiniškai, t. y. šio veiksnio negalima priskirti nei prie svarbių nei prie nesvarbių. Tai rodo, kad vieniems tai svarbus veiksnys, kitiems nesvarbus.



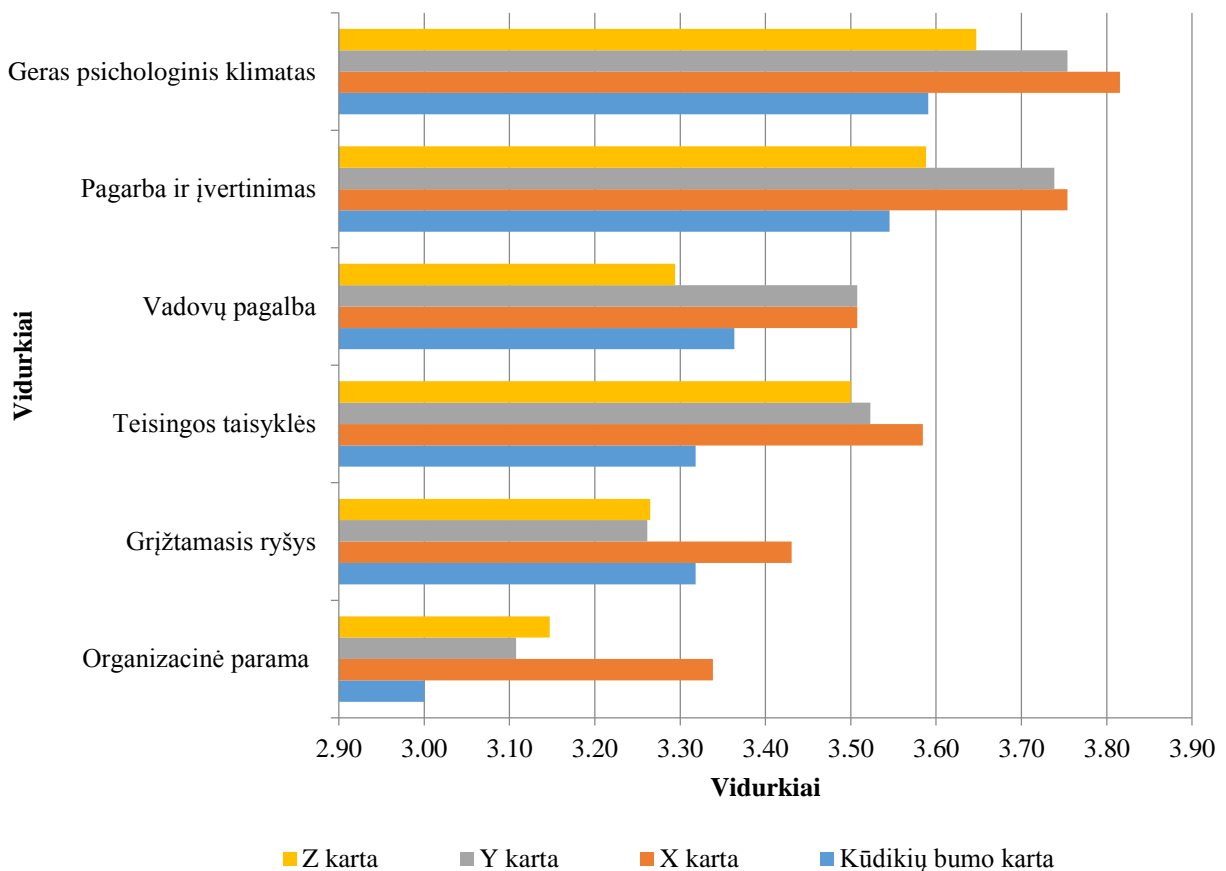
14 pav. Karjeros ir tobulinimosi galimybių veiksnių grupės skirtingų kartų vertinimas

Analizuojant organizacijos politikos ir aplinkos veiksnių grupę pastebima, kad visos kartos svarbiausiu šios grupės veiksmu laiko palankų vyraujančią psichologinį klimatą organizacijoje. Tai rodo darbinių santykių ir pačio psichologinio kontrakto svarbą, nes visiems darbuotojams yra svarbi organizacijos mikroaplinka, tai bendravimas, bendradarbiavimas ir kt. Taip pat svarbiu veiksmu visos apklausoje dalyvavusios darbuotojų kartos įvardina vadovų ir kolegų pagarbą bei įvertinimą. Tai rodo, kad

visi darbuotojai nori būti pastebėti ir įvertinti už atliekamus darbus, pasiekiamus rezultatus. Šie du veiksniai itin svarbūs X ir Y kartoms, jos šiems veiksniams skyrė didžiausius įvertinimus.

Nesvarbiais veiksniais respondentai laiko organizacinę paramą ir grįžtamąjį ryšį. Svarbu paminėti, kad kūdikių bumo karta tokiu pačiu balu, kaip ir grįžtamąjį ryšį, įvertino teisingų taisyklių veiksnį.

Vadovų pagalbos veiksnį aukščiausiais balais įvertino X ir Y kartos, vidutiniškai 0,19 balo. Taip pat pastebima, kad visų veiksnių vertinime dominuoja X kartos atstovai, tai nulemti galėjo du dalykai, tai kad ši veiksnių grupė X kartos darbuotojams iš tiesų yra itin svarbi psichologinio kontrakto kontekste arba tai kad šios ir Y kartų respondentų apklausoje dalyvavo daugiausiai.

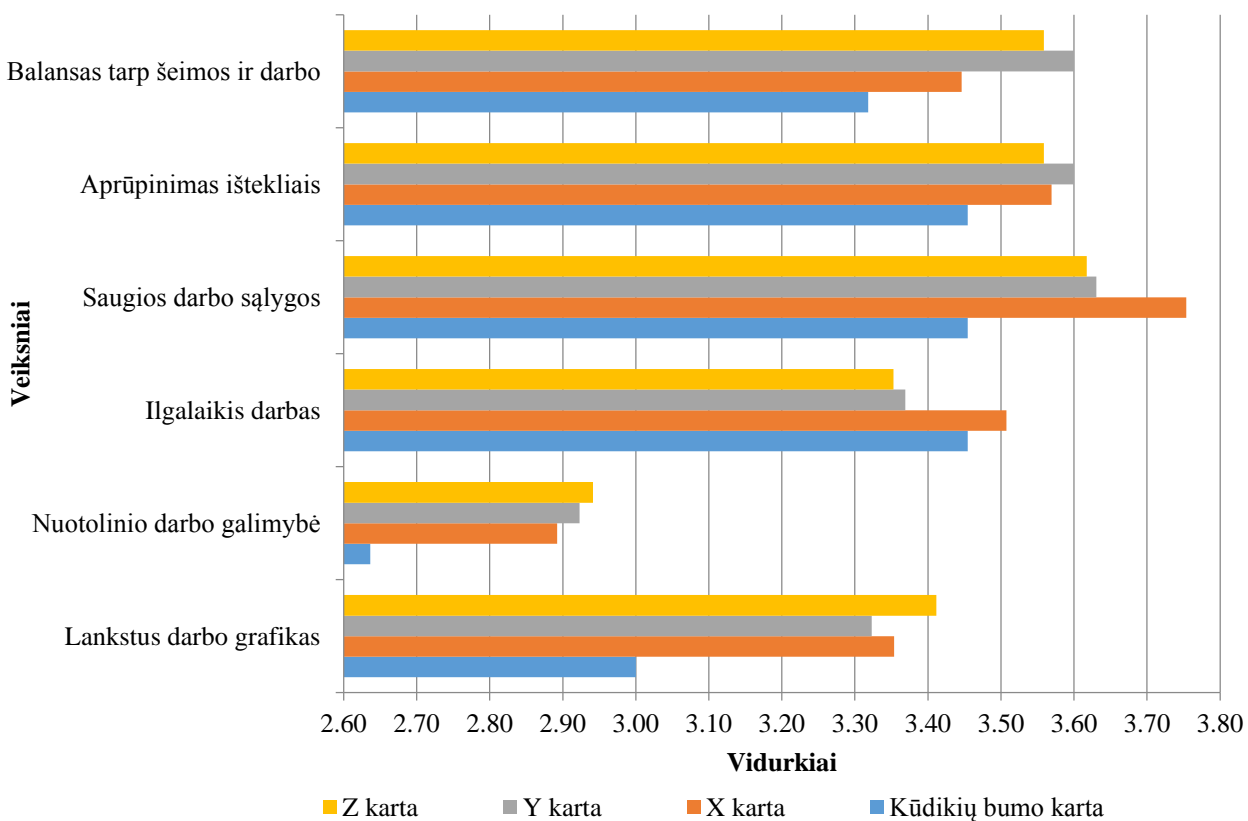


15 pav. Organizacijos politikos ir aplinkos veiksnių grupės skirtingų kartų vertinimas

Darbo sąlygų ir saugumo veiksnių grupėje visos kartos svarbiausiu veiksnių laiko saugias darbo sąlygas. Šį veiksnį itin aukštu balu įvertino X kartos darbuotojai. Taip pat galima paminėti, kad kūdikių bumo karta net trims veiksniams skyrė vienodus aukščiausius vidurkius, tai saugios darbo sąlygos, ilgalaikis (neterminuotas) darbas bei aprūpinimas visais darbui reikiama ištekliais. Ne mažiau svarbiais

veiksniais kartos laiko galimybę išlaikyti balansą tarp asmeninio gyvenimo ir darbo bei aprūpinimo reikiama is štekliais. Šiems veiksniais kartos skyrė antrą arba trečią aukščiausią įvertinimą.

Nesvarbiu veiksniais visos grupės laiko nuotolinio darbo galimybę. Šis veiksnys įvertintas ženkliai mažesniais balais. Kartos jam skyrė mažiau nei 3,00 balus. Kūdikių bumo karta ypač žemu balu įvertino nuotolinio darbo galimybę, 0,28 balo mažiau nei kitos trys darbuotojų kartos. Kūdikių bumo, X ir Y kartos nesvarbiu veiksniais taip pat laiko lankstaus darbo grafiko galimybę. Kūdikių bumo kartą šį veiksnį įvertino žemiausiu balu. Z kartos darbuotojai nesvarbiu veiksniais laiko ilgalaikio darbo perspektyvą. Tai rodo, kad kūdikių bumo, X ir Y kartų atstovai nėra linkę ieškoti sąlygų, kaip mažiau laiko praleisti darbo vietoje, jie tikisi saugumo jausmo t. y. užtikrintumo, kad turėdami neterminuotą darbo sutartį galės užsitikrinti pastovias pajams. Z kartos atstovams atvirkščiai, jiems nėra būtinas ilgalaikis įsipareigojimas organizacijai, tačiau jie norėtų turėti lankstaus darbo grafiko galimybę.

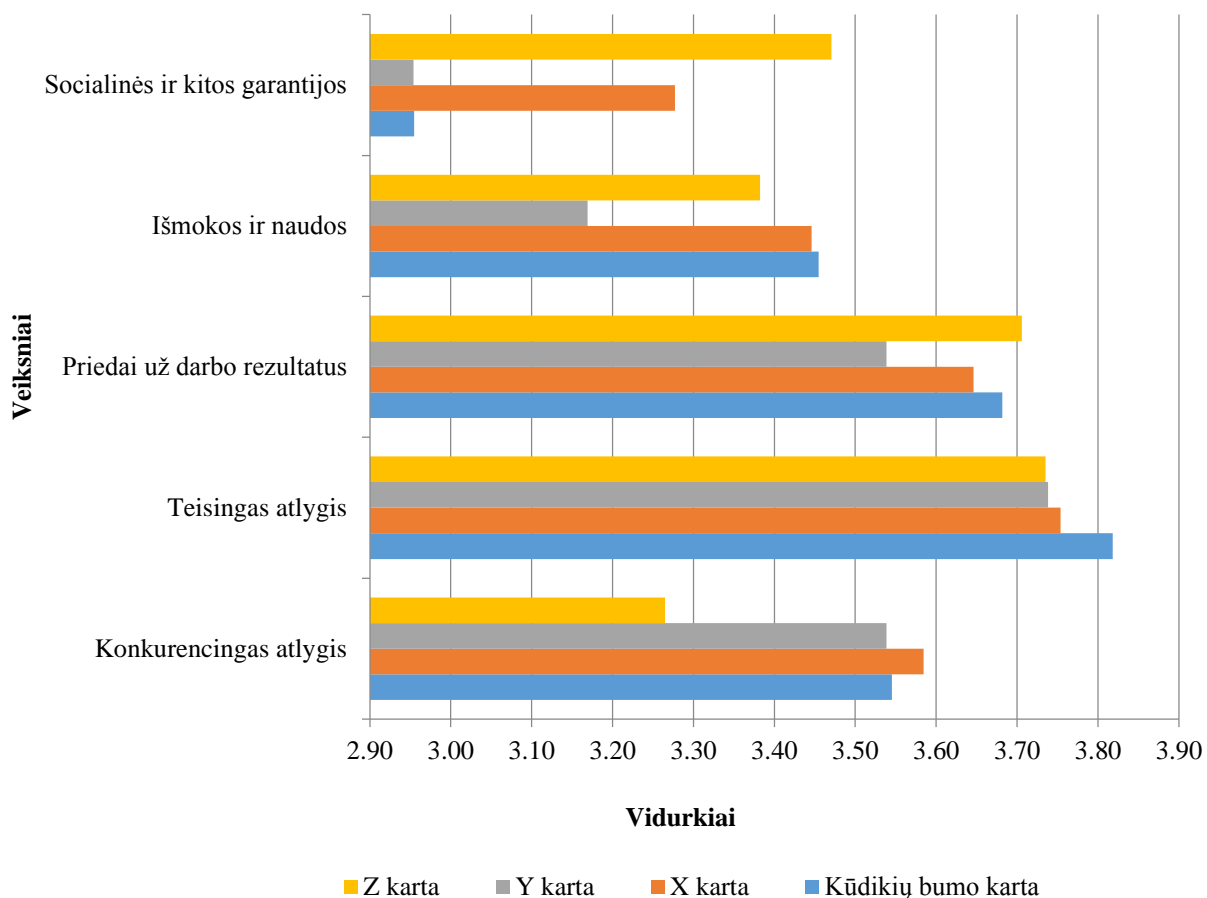


16 pav. Darbo sąlygų ir saugumo veiksnių grupės skirtingų kartų vertinimas

Analizuojant atlygio sistemos veiksnių grupę galima išskirti du veiksniais, kaip svarbiausius visoms keturioms kartoms, tai teisingas atlygis ir priedai mokami už pasiektus rezultatus, už pastangas, už kompetenciją ir kt. Teisingo atlygio veiksnį aukščiausiu balu įvertino kūdikių bumo karta, tai 0,08 balo

vidutiniškai daugiau nei kitos kartos. Mokamų priedų veiksnį aukščiausiu balu įvertino Z karta, tai 0,07 balo daugiau. Taip pat reikia paminėti, kad Y karta tokiu pačiu balu, kaip ir mokamų priedų veiksnį, įvertino konkurencingą atlygį, kai tuo tarpu Z karta šį veiksnį laiko visiškai nesvarbiu.

Nesvarbiu veiksmu kūdikių bumo, X ir Y kartos laiko suteikiamas socialines bei kitas garantijas, o Z karta šį veiksnį priskiria prie svarbių ir duoda vidutiniškai 0,41 balo didesnę vidurkį. Nors X karta šį veiksnį laiko mažiausiai svarbiu iš grupės veiksmų, bet socialines garantijas taip pat vertina ženkliai didesnių vertinimu. Išmokas ir įvairias naudas taip pat galima laikyti X kartos nesvarbiu veiksmu, kuriam šios kartos darbuotojai skyrė 3,17 balo.



17 pav. Atlygio sistemos veiksmų grupės skirtingų kartų vertinimas

Apibendrinant galima teigti, kad empirinis tyrimas įrodė skirtingų kartų lūkesčių skirtumus. Kiekvienoje veiksmų grupėje galima matyti išsiskiriančius svarbius ar nesvarbius veiksmus, jų vertinimus. Skirtingų kartų darbuotojams svarbiausi psichologinio kontrakto veiksniai yra mokamas teisingas darbo užmokestis, galimybė gauti priedus už pasiektus rezultatus, organizacijos mikroaplinka, saugios darbo

sąlygos, galimybė kelti kvalifikaciją, darbas būtų motyvuojantis, o pateikiamos užduotys aiškios ir tikslios.

4.4 Apibendrinti skirtingų kartų darbuotojų psichologinio kontrakto veiksmų tyrimo rezultatai ir diskusija

Atliktas skirtingų kartų darbuotojų psichologinio kontrakto veiksmų empirinis tyrimas įrodė autorių C. Freese, R. Schalk, M. Croon (2011) teiginį, kad skirtingos kartos turi skirtingus psichologinius kontraktus. Išskirtose psichologinio kontrakto veiksmų grupėse analizuojant veiksmų vertinimus pastebėti kartų skirtumai. Skirtingų kartų darbuotojai tiek svarbiausiais, tiek mažiausiai svarbiais veiksmiais dažnai juos išskiria skirtingus. Taip pat atlikto tyrimo pagalba buvo įvykdytas išsikeltas uždavinys identifikuoti skirtingų kartų darbuotojų psichologinio kontrakto veiksmus. Skirtingų kartų psichologinio kontrakto veiksmiais yra laikomi tie veiksniai kurie surinko daugiau nei 3,40 balus. Visi kiti veiksniai laikomi nesvarbiais veiksmiais visų respondentų vertinime. Toks kriterijus pasirinktas todėl, nes visi veiksniai įvertinti daugiau nei 2,80 balo iš galimų 4,00 balų, o skirtumas tarp daugumos veiksmų yra kelios dešimtosios ar net šimtosios balo.

Kūdikų bumo kartos atstovai daugiau nei 3,40 balo įvertino 12 veiksmų. Svarbiais įvardinti veiksniai pasiskirstę per visas penkias veiksmų grupes, tai rodo įvairių darbo sričių svarbą šiai kartai. Atliktas empirinis tyrimas patvirtino I. Narijauskaitės ir M. Stonytės (2011), R. Levickaitės (2010), S. Gausepohl (2016) ir Stanišauskienės (2015) išskiriamus šiuos veiksmus: aiškaus tikslo siekimas, noras kelti kvalifikaciją ir tobulėti, būti pagerbtam ir įvertintam bei pinigų, kaip motyvavimo priemonės, svarba. Atlygio sistemos veiksmų grupė įvertinta aukščiausiu balu lyginant su kitomis veiksmų grupėmis, 3,49 balo. Taip pat šių autorių mokslinėje literatūroje yra išskiriamas noras siekti karjeros, tačiau respondentai dalyvavę apklausoje sąlygų daryti karjerą veiksmų įvertinimo 2,95 balo, o profesinio augimo perspektyvas 2,91 balo. Taigi tyrimas paneigė karjeros svarbą kūdikų bumo kartos darbuotojams. Taip pat atliktas tyrimas rodo, kad ši karta siekia prasmingo ir motyvuojančio darbo, gerų santykių su kolegomis ir vadovais, saugaus ir ilgalaikio darbo.

X kartos atstovai daugiau nei 3,40 balo įvertino 18 veiksmų. Svarbiais įvardinti veiksniai pasiskirstę per visas penkias veiksmų grupes, tai rodo įvairių darbo sričių svarbą šiai kartai, tačiau galima pastebėti, kad šios kartos darbuotojai svarbiausiais veiksmiais įvardino beveik visus organizacijos politikos ir aplinkos, darbo sąlygų ir saugumo bei atlygio sistemos grupių veiksmus. Atliktas empirinis tyrimas patvirtino I. Narijauskaitės ir M. Stonytės (2011), R. Levickaitės (2010), S. Gausepohl (2016), T. Kicheva (2017) ir Stanišauskienės (2015) išskiriamus veiksmus, tai noras kelti kvalifikaciją, mokytis, gauti

grįžtamąjį ryšį, galimybę išlaikyti balansą tarp darbo ir asmeninio gyvenimo bei pagarba ir įvertinimas, mokami priedai už pasiektus rezultatus. Gauti atlikto tyrimo rezultatai nepatvirtino kaikurių šių autorių išskiriamų X kartai svarbių veiksnių, tai individualumo, savarankiškumo (3,31 balo), naujausių technologijų svarbos (3,26 balo), karjeros siekimo (3,37 balo) bei lankstaus darbo grafiko, kaip motyvavimo priemonės, svarbos (3,35 balo). Taigi, atliktas empirinis tyrimas rodo organizacijos politikos ir aplinkos, darbo sąlygų ir saugumo bei atlygio sistemos veiksnių grupių svarbą X kartos darbuotojams. Taip pat šios kartos atstovams svarbu, kad darbas būtų motyvuojantis, prasmingas, įdomus ir kūrybiškas, pateikiamos užduotys būtų tikslios ir aiškios. Empirinis tyrimas leidžia daryti prielaidą, kad X kartos darbuotojai linkę rinktis tokį darbą kuriame galėtų pritaikyti jau turimas profesines žinias.

Y kartos atstovai daugiau nei 3,40 balo įvertino 15 veiksnių. Svarbiais įvardinti veiksniai pasiskirstę per visas penkias veiksnių grupes, tai rodo įvairių darbo sričių svarbą šiai kartai, tačiau pastebima, kad darbo pobūdžio ir karjeros bei tobulinimosi galimybių grupėse svarbiausių veiksnių yra tik po vieną. Atliktas empirinis tyrimas patvirtino I. Narijauskaitės ir M. Stonytės (2011), R. Levickaitės (2010) ir S. Gausepohl (2016) išskiriamus šiuos veiksnius: motyvuojantis ir prasmingas darbas, gaunamos užduotys tikslios ir aiškios, noras tobulėti ir kelti kvalifikaciją, daryti karjerą, balansas tarp asmeninio gyvenimo ir darbo bei mokamas darbo užmokestis. Gauti atlikto tyrimo rezultatai nepatvirtino kaikurių šių autorių išskiriamų Y kartai svarbių veiksnių, tai naujausių technologijų poreikio (3,18 balo) ir lankstaus darbo grafiko, kaip motyvavimo priemonės (3,32 balo). Taigi, atliktas empirinis tyrimas rodo organizacijos politikos ir aplinkos, darbo sąlygų ir saugumo bei atlygio sistemos veiksnių grupių svarbą Y kartos atstovams. Taip pat šios kartos atstovams svarbu, kad darbe galėtų pritaikyti jau turimas žinias, organizacijoje esančios taisyklė būtų aiškios ir teisingos, vadovai būtų linkę padėti, darbuotojai būtų gerbiami ir įvertinami, vyrautų geri santykiai, palankus psichologinis klimatas, saugios darbo sąlygos, aprūpinama reikiama ištekliais.

Z kartos atstovai daugiau nei 3,40 balo įvertino 15 veiksnių. Svarbiais įvardinti veiksniai pasiskirstę per visas penkias veiksnių grupes, tai rodo įvairių darbo sričių svarbą šiai kartai, tačiau pastebima, kad darbo pobūdžio ir karjeros bei tobulinimosi galimybių grupėse svarbiausių veiksnių yra tik po vieną. Atliktas empirinis tyrimas patvirtino I. Narijauskaitės ir M. Stonytės (2011), R. Levickaitės (2010) ir S. Gausepohl (2016) išskiriamus šiuos veiksnius: sąlygos kilti karjeros laiptais, vadovų ir kolegų pagarba bei įvertinimas, lankstaus darbo grafiko galimybė, galimybė išlaikyti balansą tarp asmeninio gyvenimo ir darbo, teisingas darbo užmokestis ir moakmi priedai už pasiektus rezultatus. Gauti atlikto tyrimo rezultatai nepatvirtino kaikurių šių autorių išskiriamų Z kartai svarbių veiksnių, tai naujausių technologijų poreikis, galimybė mokytis iš patyrusių kolegų bei nuotolinio darbo galimybė. Empirinis tyrimas parodė, kad šios

kartos atsovams svarbu motyvuojantis ir prasmingas darbas, tobulinimosi ir kvalifikacijos kėlimo galimybė, nustatomos aiškios ir teisingos taisyklės, vyrautų geri santykiai ir palankus psichologinis klimatas, darbe būtų saugios darbo sąlygos, tinakmai aprūpinama reikiama ištekliais bei taikomos socialinės ir kitos garantijos.

Atsižvelgiant į skirtingų kartų darbuotojų psichologinio kontrakto veiksnių vertinimą jų grupėse informacijai susisteminti buvo sudaryta 11 lentelė. Joje įtraukiami išskiriami veiksniai kaip svarbiausi atskirose veiksnių grupėse. Taip pat atsižvelgiama ir į bendrą kontekstą t. y. visų respondentų bendrą kiekvieno veiksnio vertinimą. Taigi, galima pastebėti, kad visos veiksnių grupės išliko, nei vienos negalima priskirti prie nesvarbių. Tai rodo, kad darbuotojai puoselėja įvairių sričių lūkesčius organizacijai.

11 lentelė. Empirinio tyrimo metu identifikuoti darbuotojų psichologinio kontrakto veiksniai bei jų grupės

Veiksnių grupės	Veiksniai
Darbo pobūdis	Motyvuojantis ir prasmingas darbas
	Aiškios ir tikslios užduotys
Karjeros ir tobulinimosi galimybės	Galimybė tobulintis ir kelti kvalifikaciją
	Galimybė pritaikyti žinias
	Sąlygos daryti karjerą
Organizacijos politika ir aplinka	Aiškios ir teisingos taisyklės
	Vadovų pagalba
	Vadovų ir kolegų pagarba ir įvertinimas
	Gerai santykiai ir palankus psichologinis klimatas
Darbo sąlygos ir saugumas	Ilgalaikis (neterminuotas) darbas
	Saugios fizinės darbo sąlygos
	Tinkamas aprūpinimas ištekliais
	Pusiausvyra tarp asmeninio gyvenimo ir darbo
Atlygio sistema	Konkurencingas atlygis
	Teisingas atlygis
	Priedai už darbo rezultatus, kokybę, pastangas, kompetenciją

Išskirti veiksniai rodo, kad darbuotojams itin svarbios jų gaunamos pajamos, tai netik pastovios pajamos, bet ir papildomos galimybės jas padidinti gaunant priedus už pasiektus rezultatus, turimas kompetencijas ar kitus kriterijus. Taip pat darbuotojai itin vertina teisingą darbo užmokestį, tai rodo, kad jie nesiekia nepagrįstai didelio ar mažo darbo užmokesčio. Šis veiksnys galima teigti tiesiogiai susijęs su konkurencingo darbo užmokesčio veiksniumi.

Darbuotojai taip pat nori dirbti organizacijoje, kurie vyrautų geras psichologinis klimatas geri santykiai su kolegomis, vadovais, galėtų sulaukti iš jų pagalbos, bei kad organizacijoje esamos taisyklės ir pateikiamos užduotys būtų aiškios, tikslios ir teisingos, o darbas motyvuojantis.

Darbuotojai organizacijoje nori turėti galimybę mokytis, kelti kvalifikacija ir turėti galimybę daryti karjerą. Taip pat jiems ne mažiau yra svarbios darbo sąlygos, tai ilgalaikio darbo garantija kuomet sudaroma neterminuota darbo sutartis, tai galima sieti su pastovių pajamų poreikiu, aprūpinimas darbu reikalingais ištekliais, galimybė derinti šeimos ir darbo laiką, bei saugių darbo sąlygų sudarymas.

Analizuojant kiekvienos kartos atskirai psichologinio kontrakto modelį, kuris būtų sudarytas remiantis skirtingų kartų respondentų veiksmų grupių vertinimais, kaip svarbiausias grupes išskiriant surinkusias daugiau kaip 3,40 balo (žr. 12 lent.) Pastebima, kad nei viena karta darbo pobūdžio neišskiria kaip svarbiausios psichologinio kontrakto veiksmų grupės, tačiau skaičiuojant kiekvieno veiksmo vertinimų vidurkį paaiškėja, kad visos kartos bent po vieną veiksmą išskiria, kaip lemiantį psichologinį kontraktą.

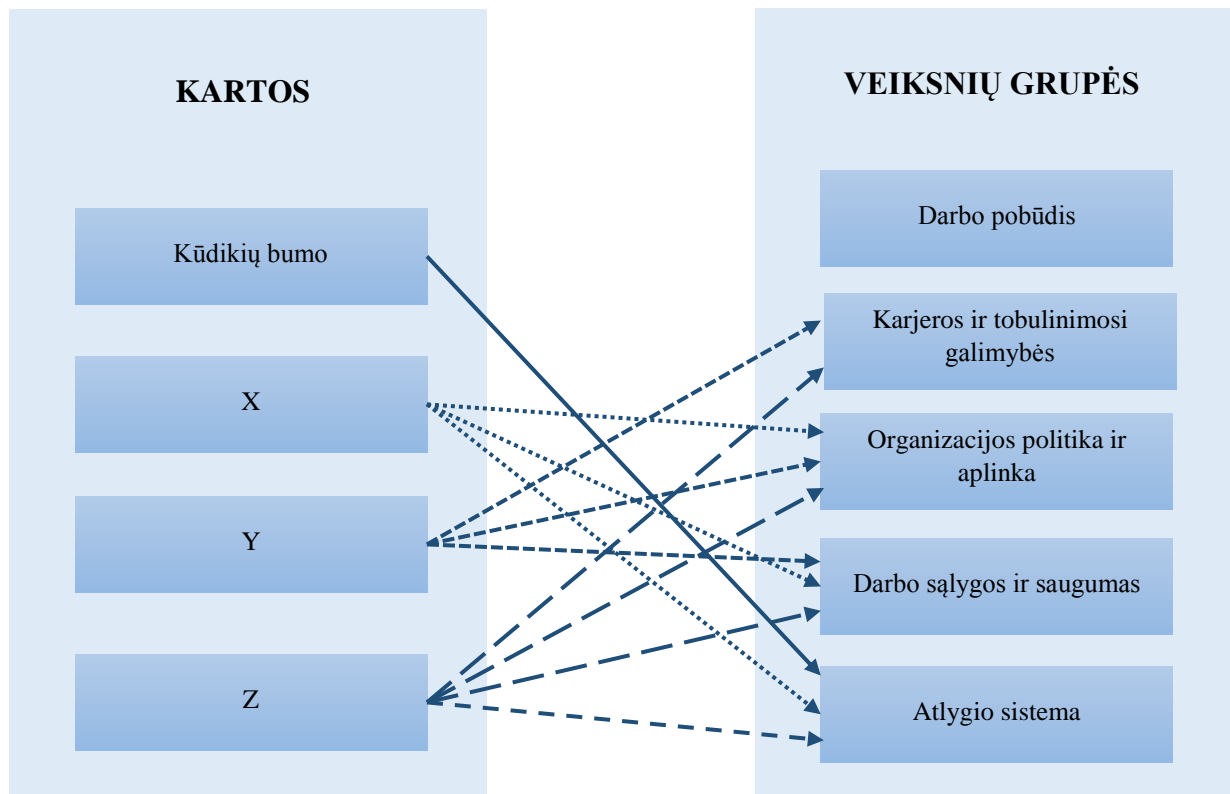
Taigi galima daryti prielaidą, kad darbo pobūdžio grupės skirtingų kartų psichologinio kontrakto svarbiausiose veiksmų grupėse nėra, nes bendrame veiksmų kontekste respondentai iš šios grupės išskyrė tik vieną veiksmą, kaip svarbų, o kitiems pateikti įvertinimai yra mažesni. Skaičiuojant vidurkį darbo pobūdžio veiksmų grupė kartų svarbiausiose neišskiriama.

12 lentelė. Skirtingų kartų psichologinio kontrakto svarbiausios veiksmų grupės

Kartos	Veiksmų grupės	Veiksniai
Kūdikų bumo karta	Atlygio sistema	Teisingas darbo užmokestis
X karta	Organizacijos politika ir aplinka	Gerai santykiai ir palankus psichologinis klimatas
	Darbo sąlygos ir saugumas	Saugios fizinės darbo sąlygos
	Atlygio sistema	Teisingas darbo užmokestis
Y karta	Karjeros ir tobulinimosi galimybės	Galimybė tobulintis ir kelti kvalifikaciją
	Organizacijos politika ir aplinka	Gerai santykiai ir palankus psichologinis klimatas
	Darbo sąlygos ir saugumas	Saugios fizinės darbo sąlygos
Z karta	Organizacijos politika ir aplinka	Gerai santykiai ir palankus psichologinis klimatas
	Darbo sąlygos ir saugumas	Saugios fizinės darbo sąlygos
	Atlygio sistema	Teisingas darbo užmokestis
	Karjeros ir tobulinimosi galimybės	Sąlygos daryti karjerą

Tačiau 10 lentelė sudaryta atsižvelgiant į visų respondentų įvertintus veiksmus, kurie surinko daugiau nei 3,40 balo. Analizuojant respondentų atsakymus pagal veiksmų grupes psichologinio kontrakto modelyje būtų įtrauktos tik trys grupės, tai karjeros ir tobulinimosi galimybės, organizacijos politika ir aplinka bei atlygio sistema. Siekiant kuo tikslesnio psichologinio kontrakto modelio sudarymo šie du veiksniai apjungiami ir sudaromas psichologinio kontrakto modelis išlieka toks pats kaip ir teorinis tik grupių veiksniai identifikuojami pagal atliktą tyrimą. Taip pat empiriškai patvirtintame psichologinio

kontrakto modelyje atsiranda ne vienas bendras ryšys tarp kartų ir veiksnių, o atskiri kiekvienos kartos ryšiai su jų psichologiniam kontraktui svarbiausiomis veiksnių grupėmis (18 pav.)



18 pav. Empiriškai patvirtintas psichologinio kontrakto modelis

Taigi, empirinis tyrimas atskleidė, kad visos veiksnių grupės daro įtaką psichologiniam kontraktui tiek bendrame visų darbuotojų kontekste, tiek kiekvienos kartos atskirai, nes nesvarbu, kad kai kurios veiksnių grupės bendrame vertinime gavo ženkliai mažesnę įvertinimą, tačiau visų veiksnių vertinime prie svarbiausių yra priskiriama bent po vieną veiksnį iš visų grupių. Taip pat analizuojant tyrimo rezultatus galima pastebėti kartų skirtingus lūkesčius, nors svarbu paminėti, kad išskirtinai visos kartos išskiria darbo užmokestį. Greičiausiai dėl to, nes gaunamos pajamos lemia gyvenimo kokybę bei komfortą.

IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS

1. Psichologinis kontraktas, tai santykiai tarp darbuotojo ir organizacijos paremti abiejų pusių lūkesčiais viena kitai, pasitikėjimu ir įsipareigojimu. Šis kontraktas nėra rašytis, jis sudaromas darbo pokalbio metu, tačiau sudarius darbo sutartį ir tęsiant bendradarbiavimą psichologinis kontraktas kinta priklausomai nuo esamų aplinkybių. Šis susitarimas gali būti klasifikuojamas pagal vykdomus mainus (transakcinis arba santykių) ar darbuotojo požiūrį ir įsipareigojimą organizacijai (reliacinis, sandorio, hibridinis). Siekiant sėkmingo psichologinio kontrakto itin svarbiu veiksmu yra laikoma darbuotojo socializacija. Šis procesas vykdomas trimis etapais: išankstinė socializacija, tai darbo pokalbis, adaptacija, kuri vyksta pirmomis darbo dienomis, ir integracija, tai tolimesnis prisitaikymas prie organizacijos politikos, aplinkos ir t.t. Psichologiniame kontrakte taip pat itin svarbu atsižvelgti į abiejų pusių keliamus lūkesčius, nes tik esant lūkesčių suderinamumui galima pasiekti teigiamos psichologinio kontrakto įtakos darbuotojo ir organizacijos santykiams.

2. Psichologiniame kontrakte dalyvauja dvi šalys, tai darbuotojas ir organizacija, todėl kontrakto veiksniais yra laikomi šių pusių lūkesčiai keliami vienas kitam. Mokslinėje literatūroje išskiriama daug darbuotojų lūkesčių organizacijai tokių, kaip darbo užmokestis, organizacinė parama, darbo pobūdis, darbo valandos, tobulėjimo galimybės, kvalifikacijos kėlimas, saugus, pastovus darbas, pagerbimas už darbą ir kt. Tačiau organizacijos susiduria su dideliu darbuotojų amžiaus skirtumu, kitaip tariant su skirtingomis kartomis. Visos kartos savo brendimo ir asmenybės formavimosi laikotarpiu buvo veikiamos skirtingų įvykių, aplinkos ir pan. todėl ir jų lūkesčiai organizacijai skiriasi. Šiandieninėje darbo rinkoje dalyvauja trys kartos, tai kūdikių bumo, X ir Y, o naujoji Z karta po truputį pradeda įsitvirtinti joje. Taigi, kūdikių bumo karta pasižymi hierarchijos vertinimu, lojalumu organizacijai, mėgsta komandinį darbą, yra laikomi darboholikais. X kartos atstovai yra verslūs, darbštūs, ambicingi, noriai mokosi, lojalūs šeimai, siekia karjeros. Y kartos darbuotojai yra lojalūs organizacijai, tačiau siekia balanso tarp šeimos ir darbo, nori iššūkių, karjeros, yra orientuoti į rezultatą, turi aukštą savivertę bei priklausomybę nuo interneto. Na ir Z karta nors dar nėra pilnai iširta, bet literatūroje pateikiamos įžvalgos ir spėjimai. Taigi manoma, kad Z karta jaučia dėmesio trūkumą, yra kūrybiški, ambicingi, vertina technologijas, siekia karjeros, vertina lankstų darbo grafiką, nuotolinio darbo galimybę, taip pat siekia pripažinimo.

3. Atlikus anketinę apklausą, kurioje dalyvavę respondentai vertino jiems pateiktus teiginius, buvo identifikuoti kiekvienai kartai svarbūs ir nesvarbūs veiksniai. Kūdikių bumo karta svarbiais veiksniais išskiria teisingą darbo užmokestį, mokamus priedus už pasiektus rezultatus, tiksliai ir aiškiai užduotis, gerą psichologinį klimatą, pagarbą, įvertinimą bei konkurencingą darbo užmokestį. Nesvarbiais veiksniais laiko nuotolinio darbo, karjeros galimybes, profesinio augimo perspektyvas bei socialines

garantijas. X kartos darbuotojams svarbūs psichologinio kontrakto veiksniai yra geras psichologinis klimatas organizacijoje, pagarba, įvertinimas, teisingas darbo užmokestis ir saugios fiziologinės darbo sąlygos. Nesvarbūs veiksniai šiai kartai yra nuotolinio darbo galimybė, mokymasis iš kolegų, atsakingas darbas, profesinio augimo perspektyva, naujausių technologijų naudojimas. Y kartos respondentai teigia, kad jiems svarbiausi veiksniai yra teisingas darbo užmokestis, tikslios bei aiškios užduotys, geras psichologinis klimatas, pagarba ir įvertinimas. Nesvarbūs Y kartai veiksniai – nuotolinio darbo galimybės, socialinės garantijos, atsakingas darbas, naujausios technologijos, organizacinė parama, išmokos bei kitos naudos. Z kartos darbuotojams svarbiausias yra darbo užmokestis, kad jis būtų teisingas, priedai mokami už rezultatus bei tikslios ir aiškios užduotys. Nesvarbūs veiksniai – nuotolio darbo galimybė, naujausių technologijų naudojimas bei organizacinė parama.

4. Atliktas tyrimas parodė, kad visas keturias kartas veikia penkios veiksnių grupės, tai darbo pobūdis, karjeros ir tobulinimosi galimybės, organizacijos politika ir aplinka, darbo sąlygos ir saugumas bei atlygio sistema. Teoriniame psichologinio kontrakto modelyje kiekvienai veiksnių grupei buvo priskirta po 5-6 veiksnius, o tyrimo metu buvo identifikuoti tikrieji veiksniai darantys įtaką skirtingų kartų psichologiniam kontraktui. Taigi psichologinio kontrakto modeliui priskiriami veiksniai darantys įtaką tirtoms kartoms yra motyvuojantis ir prasmingas darbas, aiškios ir tikslios užduotys (darbo pobūdžio grupė), galimybė tobulintis ir kelti kvalifikaciją, galimybė pritaikyti žinias, sąlygos daryti karjerą (karjeros ir tobulinimosi galimybių grupė), aiškios ir teisingos taisyklės, vadovų pagalba, vadovų ir kolegų pagarba ir įvertinimas, geri santykiai ir palankus psichologinis klimatas (organizacijos politikos ir aplinkos grupė), ilgalaikis darbas, saugios fizinės darbo sąlygos, tinkamas aprūpinimas ištekliais, pusiausvyra tarp asmeninio gyvenimo ir darbo (darbo sąlygų ir saugumo grupė), konkurencingas atlygis, teisingas atlygis, priedai už darbo rezultatus, kokybę, pastangas, kompetenciją (atlygio sistemos grupė).

5. *Rekomenduojama* organizacijoms siekiančioms sėkmingo psichologinio kontrakto su darbuotojais atsižvelgti į tai, kad kūdikių bumo kartos darbuotojams svarbiausias veiksnys yra darbo užmokestis, jis taip pat gali būti ir kaip motyvavimo priemonė. X kartos atstovai vertina ne tik mokamą darbo užmokestį ar gaunamus priedus, bet taip pat ir organizacijoje vyraujančią psichologinę aplinką, bendravimą, įvertinimą, jiems svarbus komunikavimas. Y kartos darbuotojams darbo užmokestis nėra toks svarbus, kaip saugumas darbo vietoje ar psichologinis klimatas organizacijoje. Ši karta taip pat vertina galimybes siekti karjeros, todėl dažniausiai renkasi dideles, perspektyvias organizacijas. Naujoji Z karta nori gero darbo užmokesčio, bendradarbiavimo, įvertinimo, jiems itin svarbūs pagyrimai ir mokami priedai už pasiektus rezultatus.

LITERATŪROS SĄRAŠAS

1. Anderson, N., Schalk, R. (1998). The psychological contract in retrospect and prospect. *Journal of Organisational Behavior*, 19, 637-647.
2. Argyris, Ch. (1960). *Uderstanding organisational behaviour*. Homewood, the Dorsey Pres Inc.
3. Ashraf, R. (2018). Multigenerational Employees: Strategies for Effective Management. *International Journal of Economics & Management Sciences*. Volume 7 • Issue 3
4. Baruch, Y. (2004) Transforming careers:from linear to multidirectional career paths. *Career Development International*, Vol. 9 Iss 1 pp. 58 – 73.
5. Brian, P. N., Robert, J. P. (2001). The Just Workplace: Developing and Maintaining Effective Psychological Contracts. *Review of Bussiness*, 5-8.
6. Cavanaugh, M. A., Noe, R. A. (1999). Antecedens and consequences of relational components of the new psychological cintract. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 323-340.
7. Cennamo, Lucy, ir Diane Gardner. „Generational differences in work values, outcomes and person-organisation values fit. *IEEE Engineering Management Review* 23.8, 2011: 24-36.
8. Conway, N., Briner, R. B. (2009). Fifty years of psichological contract research: What do we know and are the main challenges?, in G. P. Hodgkonson and J. K. Ford (eds), *international Review of Industrial and Organizational Psichology*, 24, 71-130. Chichester, UK: Wiley.
9. Dadi, V. (2012). Promises, Expectations, and Obligations – Which Terms Best Constitute the Psychological Contract? *International Journal of Business and Social Science* Vol. 3 No. 19; p. 88-100.
10. Freese. C., Schalk. R., Croon. M. (2011) The impact of organizational changes on psychological contracts: A longitudinal study. *Personnel Review*, Vol. 40 Iss: 4, pp.404 – 422.
11. Gausepohl, S. (2016) Tackling 4 Key Challenges of the Multigenerational Workforce. [žiūrėta 2018-10-15]. Prieiga per internetą <https://www.businessnewsdaily.com/6609-multigenerational-workforce-challenges.html>
12. George, C. (2009). *The Psychological Contract : Managing and Developing Professional Groups*. Maidenhead, Berkshire: McGraw-Hill Education.
13. Gražulis V. (2012). Darbuotojų socializacija Lietuvoje: dabartinė situacija ir tobulinimo perspektyvos. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*. 3 (27). 145-155
14. Jakimuk, J., (2015). Psichologinio kontrakto taikymas: studentų ir dėstytojų atvejis. *Tiltas į ateitį*. Nr. 1 (9), 109-114.

15. Kasiulis, J., Barvydienė, V. (2003) Vadovavimo psichologija: vadovėlis. Kauno technologijos universitetas. Kaunas : Technologija.
16. Kavaliauskienė, Ž. (2011). Darbuotojo išpareigojimo organizacijai koncepto tipologijos ir dimensionalumas. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*. 2011. 2 (22). 6–14.
17. Kicheva, T. (2017). Management of Employees from Different Generations - Challenge for Bulgarian Managers and HR Professionals. *Economic Alternatives*, Issue 1, pp. 103-121
18. Kotter, J. P. (1973). The psychological contract. *California Management*
19. Kraniauskienė, S. (2002). Metodologiniai laiko problemos tyrimo ypatumai sociologijoje. *Tiltai*, 4, p. 41-48
20. Kupperschmidt, B.R. (2000). Multigeneration employees: strategies for effective management“. *The Health Care Manager*, Vol. 19 No. 1, pp. 65-76.
21. Labanauskas, L. (2008). Profesinės karjeros ir migracijos sąryšis: kartos studija. *Filosofija. Sociologija*. T. 19. Nr. 2, p. 64–75
22. Levickaitė, R. (2010) Generations x, y, z: how social networks form the concept of the world without borders (the case of Lithuania). *Limes*. Vol. 3, No. 2
23. Levinson, H., Price, C., Minder, K., Mandl, H., Solley, C. (1962). *Men, management and mental Health*. Cambridge, Harvard University Press.
24. Lietuvos Respublikos Seimas. (2016). *Lietuvos Respublikos Darbo kodekso patvirtinimo, išgaliojimo ir įgyvendinimo įstatymas* (2016 m. rugsėjo 14 d. Nr. XII-2603). [žiūrėta 2018-10-10]. Prieiga per internetą <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/f6d686707e7011e6b969d7ae07280e89/IAvmgGyWuo>
25. MacNeil, I. J. (1974). The Many Futures of Contract. *Southern California Law Review*. 47, 691816.
26. Mannheim, K. (1952). The problem of generations. In Altbach, P.G., & Laufer, R.S. (Ed.), *The New Pilgrims: Youth Protest in Transition*, David McKay, New York, NY, pp. 10138.
27. Narijauskaitė, I., Stonytė, M. (2011). Kartų skirtumai darbo rinkoje: požiūris į darbą. *Tiltas į ateitį*.
28. Rousseau, D.M. (1989). Psychological contracts and implied contracts in organizations. *Employee Rights and Responsibilities Journal*, Vol. 2, pp. 121-39.
29. Rousseau, D. M. (2000). Psychological contract inventory: Technical report. Pittsburgh, PA: Carnegie Mellon University.
30. Schein, E. H. (1965). *Organisational Psychology*. New Yourk, Engelwood, Cliffs.

31. Scott, J., Marshall, G. (2005). Oxford Dictionary of Sociology. Oxford: Oxford University Press.
32. Sels, L., Janssens, M., & Van den Brande, I. (2004). Assessing the nature of psychological contracts: A validation of six dimensions. *Journal of organizational Behaviour*, 25, p. 461-488.
33. Songinaitė, N. (2011). Galvų ir rankų medžioklė: į mūsų intelektą nusitaikė „Google“. [žiūrėta 2018.11.10]. Prieiga per internetą adresu <http://www.valstybe.eu/index.php?p=Nr.52>
34. Stanišauskienė, V. (2015). Karjeros sprendimus lemiančių veiksmų dinamika kartu kaitos kontekste. *Tiltai*, 2, p. 1–20
35. Wellin, M. (2007). *Managing the Psychological Contract: Using the Personal Deal to Increase Business Performance*. Gower Press.

PRIEDAI

KLAUSIMYNAS „PSICHOLOGINIO KONTRAKTO VEIKSNIŲ TYRIMAS“

Gerbiamas Respondente,

Esu Gabrielė Zalanskienė, Kauno technologijos universiteto Ekonomikos ir verslo fakulteto studijų programos Įmonių valdymas magistrantė. Atlieku empirinį tyrimą apie psichologinio kontrakto veiksnius darbo rinkoje dalyvaujančių kartų kontekste. Duomenys bus naudojami tik akademiniais tikslais, garantuojant Jūsų pateiktos informacijos konfidencialumą.

Prašau Jūsų šiai apklausai skirti ~10 min. laiko.

Anketoje pažymėkite po vieną atsakymą prie kiekvieno klausimo ir teiginio, kur reikia atsakymą įrašykite.

1. Jūsų amžius, metais:

Įrašykite _____

2. Jūsų lytis:

- a) Moteris
- b) Vyras

3. Jūsų darbo stažas (jeigu darbo stažo neturite įrašykite 0):

Įrašykite _____

4. Įvertinkite, kiek Jums darbe organizacijoje yra svarbu, kad:

Teiginiai	Visiškai nesvarbu	Nesvarbu	Svarbu	Visiškai svarbu
4.1. Darbas būtų motyvuojanti ir prasmingas				
4.2. Darbas būtų įdomus ir kūrybiškas				
4.3. Darbas būtų atsakingas ir autonomiškas				
4.4. Darbe būtų galimybė naudotis naujausiomis technologijomis				
4.5. Nurodomos užduotys būtų aiškios ir tikslios				
4.6. Būtų galimybė priimti savarankiškus sprendimus, susijusius su tiesioginiu darbu				
4.7. Būtų galimybė mokytis iš kolegų				
4.8. Būtų galimybė tobulinti ir kelti kvalifikaciją				
4.9. Darbe būtų galimybė pritaikyti žinias				
4.10. Būtų sąlygos daryti karjerą				

1 PRIEDO TĘSINYS

Teiginiai	Visiškai nesvarbu	Nesvarbu	Svarbu	Visiškai svarbu
4.11. Būtų žinoma apie konkrečias profesinio augimo perspektyvas				
4.12. Turėtų būti teikiama organizacinė parama siekiant tikslų				
4.13. Turėtų būti suteikiamas grįžtamasis ryšys				
4.14. Būtų vadovaujamosi aiškiomis ir teisingomis taisyklėmis				
4.15. Būtų galimybė sulaukti vadovo pagalbos				
4.16. Vyrautų vadovų bei kolegų pagarba ir įvertinimas				
4.17. Vyrautų geri santykiai ir palankus psichologinis klimatas				
4.18. Būtų lankstus darbo grafiko galimybė				
4.19. Būtų nuotolinio darbo galimybė				
4.20. Turėtų būti sudaroma neterminuota (ilgalaikė) darbo sutartis				
4.21. Darbe būtų saugios fizinės darbo sąlygos				
4.22. Darbe būtų tinkamai aprūpinama reikiama ištekliais				
4.23. Darbe būtų galimybė išlaikyti pusiausvyrą tarp asmeninio gyvenimo ir darbo				
4.24. Darbe būtų mokamas konkurencingas atlyginimas				
4.25. Darbe būtų mokamas teisingas atlyginimas				
4.26. Darbe būtų mokami priedai už darbo rezultatus, kokybę, pastangas, kompetenciją				
4.27. Darbe būtų mokamos įvairios išmokos ir suteikiamos naudos				
4.28. Darbe būtų taikomos socialinės ir kitos papildomos garantijos (kreditai, draudimai, įmokos į pensijų fondus ir pan.)				

AČIŪ UŽ JŪSŲ ATSAKYMUS

KLAUSIMYNO RESPONDENTŲ PSICHOLOGINIO KONTRAKTO VEIKSNIŲ GRUPIŲ IR ATSKIRŲ VEIKSNIŲ VERTINIMO VIDURKIAI

Veiksny/veiksnių grupė	Vertinimo vidurkis	Veiksny/veiksnių grupė	Vertinimo vidurkis
1. Darbo pobūdis	3,37	4. Darbo sąlygos ir saugumas	3,39
Darbas būtų motyvuojantis ir prasmingas	3,62	Būtų lankstaus darbo grafiko galimybė	3,31
Darbas būtų įdomus ir kūrybiškas	3,35	Būtų nuotolinio darbo galimybė	2,88
Darbas būtų atsakingas ir autonomiškas	3,15	Turėtų būti sudaroma neterminuota darbo sutartis	3,42
Darbe būtų galimybė naudotis naujausiomis technologijomis	3,16	Darbe būtų saugios fizinės darbo sąlygos	3,65
Nurodomos užduotys būtų aiškios ir tikslios	3,64	Darbe būtų tinkamai aprūpinama reikiama išteklių	3,56
Būtų galimybė priimti savarankiškus sprendimus, susijusius su tiesioginiu darbu	3,31	Darbe būtų galimybė išlaikyti pusiausvyrą tarp asmeninio gyvenimo ir darbo	3,51
2. Karjeros ir tobulinimo galimybės	3,41	5. Atlygio sistema	3,48
Būtų galimybė mokytis iš kolegų	3,31	Darbe būtų mokamas konkurencingas atlyginimas	3,51
Būtų galimybė tobulinti ir kelti kvalifikaciją	3,61	Darbe būtų mokamas teisingas atlyginimas	3,75
Darbe būtų galimybė pritaikyti žinias	3,46	Darbe būtų mokami priedai už darbo rezultatus, kokybę, pastangas, kompetenciją	3,62
Būtų sąlygos daryti karjerą	3,46	Darbe būtų mokamos įvairios išmokos ir suteikiamos naudos	3,34
Būtų žinoma apie konkrečias profesinio augimo perspektyvas	3,23	Darbe būtų taikomos socialinės ir kitos papildomos garantijos	3,16
3. Organizacijos politika ir aplinka	3,48	-	-
Turėtų būti teikiama organizacinė parama siekiant tikslų	3,18	-	-
Turėtų būti suteikiamas grįžtamasis ryšys	3,33	-	-
Būtų vadovaujamosi aiškiais ir teisingomis taisyklėmis	3,52	-	-
Būtų galimybė sulaukti vadovo pagalbos	3,45	-	-
Vyrautų vadovų bei kolegų pagarba ir įvertinimas	3,69	-	-
Vyrautų geri santykiai ir palankus psichologinis klimatas	3,74	-	-

**KLAUSIMYNO KŪDIKIŲ BUMO KARTOS RESPONDENTŲ PSICHOLOGINIO
KONTRAKTO VEIKSNIŲ GRUPIŲ IR ATSKIRŲ VEIKSNIŲ VERTINIMO
VIDURKIAI**

Veiksny/veiksnių grupė	Vertinimo vidurkis	Veiksny/veiksnių grupė	Vertinimo vidurkis
1. Darbo pobūdis	3,23	4. Darbo sąlygos ir saugumas	3,22
Darbas būtų motyvuojantis ir prasmingas	3,45	Būtų lankstaus darbo grafiko galimybė	3,00
Darbas būtų įdomus ir kūrybiškas	3,14	Būtų nuotolinio darbo galimybė	2,64
Darbas būtų atsakingas ir autonomiškas	3,00	Turėtų būti sudaroma neterminuota darbo sutartis	3,45
Darbe būtų galimybė naudotis naujausiomis technologijomis	3,00	Darbe būtų saugios fizinės darbo sąlygos	3,45
Nurodomos užduotys būtų aiškios ir tikslios	3,55	Darbe būtų tinkamai aprūpinama reikiama išteklių	3,45
Būtų galimybė priimti savarankiškus sprendimus, susijusius su tiesioginiu darbu	3,23	Darbe būtų galimybė išlaikyti pusiausvyrą tarp asmeninio gyvenimo ir darbo	3,32
2. Karjeros ir tobulinimo galimybės	3,17	5. Atlygio sistema	3,49
Būtų galimybė mokytis iš kolegų	3,14	Darbe būtų mokamas konkurencingas atlyginimas	3,55
Būtų galimybė tobulinti ir kelti kvalifikaciją	3,50	Darbe būtų mokamas teisingas atlyginimas	3,82
Darbe būtų galimybė pritaikyti žinias	3,36	Darbe būtų mokami priedai už darbo rezultatus, kokybę, pastangas, kompetenciją	3,68
Būtų sąlygos daryti karjerą	2,95	Darbe būtų mokamos įvairios išmokos ir suteikiamos naudos	3,45
Būtų žinoma apie konkrečias profesinio augimo perspektyvas	2,91	Darbe būtų taikomos socialinės ir kitos papildomos garantijos	2,95
3. Organizacijos politika ir aplinka	3,36	-	-
Turėtų būti teikiama organizacinė parama siekiant tikslų	3,00	-	-
Turėtų būti suteikiamas grįžtamasis ryšys	3,32	-	-
Būtų vadovaujama aiškiais ir teisingomis taisyklėmis	3,32	-	-
Būtų galimybė sulaukti vadovo pagalbos	3,36	-	-
Vyrautų vadovų bei kolegų pagarba ir įvertinimas	3,55	-	-
Vyrautų geri santykiai ir palankus psichologinis klimatas	3,59	-	-

**KLAUSIMYNO X KARTOS RESPONDENTŲ PSICHOLOGINIO KONTRAKTO
VEIKSNIŲ GRUPIŲ IR ATSKIRŲ VEIKSNIŲ VERTINIMO VIDURKIAI**

Veiksny/veiksnių grupė	Vertinimo vidurkis	Veiksny/veiksnių grupė	Vertinimo vidurkis
1. Darbo pobūdis	3,39	4. Darbo sąlygos ir saugumas	3,42
Darbas būtų motyvuojantis ir prasmingas	3,65	Būtų lankstaus darbo grafiko galimybė	3,35
Darbas būtų įdomus ir kūrybiškas	3,46	Būtų nuotolinio darbo galimybė	2,89
Darbas būtų atsakingas ir autonomiškas	3,14	Turėtų būti sudaroma neterminuota darbo sutartis	3,51
Darbe būtų galimybė naudotis naujausiomis technologijomis	3,26	Darbe būtų saugios fizinės darbo sąlygos	3,75
Nurodomos užduotys būtų aiškios ir tikslios	3,54	Darbe būtų tinkamai aprūpinama reikiama išteklių	3,57
Būtų galimybė priimti savarankiškus sprendimus, susijusius su tiesioginiu darbu	3,31	Darbe būtų galimybė išlaikyti pusiausvyrą tarp asmeninio gyvenimo ir darbo	3,45
2. Karjeros ir tobulinimo galimybės	3,38	5. Atlygio sistema	3,54
Būtų galimybė mokytis iš kolegų	3,26	Darbe būtų mokamas konkurencingas atlyginimas	3,58
Būtų galimybė tobulinti ir kelti kvalifikaciją	3,60	Darbe būtų mokamas teisingas atlyginimas	3,75
Darbe būtų galimybė pritaikyti žinias	3,51	Darbe būtų mokami priedai už darbo rezultatus, kokybę, pastangas, kompetenciją	3,65
Būtų sąlygos daryti karjerą	3,37	Darbe būtų mokamos įvairios išmokos ir suteikiamos naudos	3,45
Būtų žinoma apie konkrečias profesinio augimo perspektyvas	3,17	Darbe būtų taikomos socialinės ir kitos papildomos garantijos	3,28
3. Organizacijos politika ir aplinka	3,57	-	-
Turėtų būti teikiama organizacinė parama siekiant tikslų	3,34	-	-
Turėtų būti suteikiamas grįžtamasis ryšys	3,43	-	-
Būtų vadovaujamosi aiškiais ir teisingomis taisyklėmis	3,58	-	-
Būtų galimybė sulaukti vadovo pagalbos	3,51	-	-
Vyrautų vadovų bei kolegų pagarba ir įvertinimas	3,75	-	-
Vyrautų geri santykiai ir palankus psichologinis klimatas	3,82	-	-

KLAUSIMYNO Y KARTOS RESPONDENTŲ PSICHOLOGINIO KONTRAKTO VEIKSNIŲ GRUPIŲ IR ATSKIRŲ VEIKSNIŲ VERTINIMO VIDURKIAI

Veiksny/veiksnių grupė	Vertinimo vidurkis	Veiksny/veiksnių grupė	Vertinimo vidurkis
1. Darbo pobūdis	3,39	4. Darbo sąlygos ir saugumas	3,41
Darbas būtų motyvuojantis ir prasmingas	3,63	Būtų lankstaus darbo grafiko galimybė	3,32
Darbas būtų įdomus ir kūrybiškas	3,34	Būtų nuotolinio darbo galimybė	2,92
Darbas būtų atsakingas ir autonomiškas	3,17	Turėtų būti sudaroma neterminuota darbo sutartis	3,37
Darbe būtų galimybė naudotis naujausiomis technologijomis	3,18	Darbe būtų saugios fizinės darbo sąlygos	3,63
Nurodomos užduotys būtų aiškios ir tikslios	3,71	Darbe būtų tinkamai aprūpinama reikiama išteklių	3,60
Būtų galimybė priimti savarankiškus sprendimus, susijusius su tiesioginiu darbu	3,31	Darbe būtų galimybė išlaikyti pusiausvyrą tarp asmeninio gyvenimo ir darbo	3,60
2. Karjeros ir tobulinimo galimybės	3,52	5. Atlygio sistema	3,39
Būtų galimybė mokytis iš kolegų	3,38	Darbe būtų mokamas konkurencingas atlyginimas	3,54
Būtų galimybė tobulinti ir kelti kvalifikaciją	3,69	Darbe būtų mokamas teisingas atlyginimas	3,74
Darbe būtų galimybė pritaikyti žinias	3,55	Darbe būtų mokami priedai už darbo rezultatus, kokybę, pastangas, kompetenciją	3,54
Būtų sąlygos daryti karjerą	3,62	Darbe būtų mokamos įvairios išmokos ir suteikiamos naudos	3,17
Būtų žinoma apie konkrečias profesinio augimo perspektyvas	3,35	Darbe būtų taikomos socialinės ir kitos papildomos garantijos	2,95
3. Organizacijos politika ir aplinka	3,48	-	-
Turėtų būti teikiama organizacinė parama siekiant tikslų	3,11	-	-
Turėtų būti suteikiamas grįžtamasis ryšys	3,26	-	-
Būtų vadovaujama aiškiais ir teisingomis taisyklėmis	3,52	-	-
Būtų galimybė sulaukti vadovo pagalbos	3,51	-	-
Vyrautų vadovų bei kolegų pagarba ir įvertinimas	3,74	-	-
Vyrautų geri santykiai ir palankus psichologinis klimatas	3,75	-	-

KLAUSIMYNO Ž KARTOS RESPONDENTŲ PSICHOLOGINIO KONTRAKTO VEIKSNIŲ GRUPIŲ IR ATSKIRŲ VEIKSNIŲ VERTINIMO VIDURKIAI

Veiksny/veiksnių grupė	Vertinimo vidurkis	Veiksny/veiksnių grupė	Vertinimo vidurkis
1. Darbo pobūdis	3,40	4. Darbo sąlygos ir saugumas	3,41
Darbas būtų motyvuojantis ir prasmingas	3,68	Būtų lankstaus darbo grafiko galimybė	3,41
Darbas būtų įdomus ir kūrybiškas	3,32	Būtų nuotolinio darbo galimybė	2,94
Darbas būtų atsakingas ir autonomiškas	3,24	Turėtų būti sudaroma neterminuota darbo sutartis	3,35
Darbe būtų galimybė naudotis naujausiomis technologijomis	3,03	Darbe būtų saugios fizinės darbo sąlygos	3,62
Nurodomos užduotys būtų aiškios ir tikslios	3,76	Darbe būtų tinkamai aprūpinama reikiama išteklių	3,56
Būtų galimybė priimti savarankiškus sprendimus, susijusius su tiesioginiu darbu	3,35	Darbe būtų galimybė išlaikyti pusiausvyrą tarp asmeninio gyvenimo ir darbo	3,56
2. Karjeros ir tobulinimo galimybės	3,43	5. Atlygio sistema	3,51
Būtų galimybė mokytis iš kolegų	3,38	Darbe būtų mokamas konkurencingas atlyginimas	3,26
Būtų galimybė tobulinti ir kelti kvalifikaciją	3,56	Darbe būtų mokamas teisingas atlyginimas	3,74
Darbe būtų galimybė pritaikyti žinias	3,24	Darbe būtų mokami priedai už darbo rezultatus, kokybę, pastangas, kompetenciją	3,71
Būtų sąlygos daryti karjerą	3,65	Darbe būtų mokamos įvairios išmokos ir suteikiamos naudos	3,38
Būtų žinoma apie konkrečias profesinio augimo perspektyvas	3,32	Darbe būtų taikomos socialinės ir kitos papildomos garantijos	3,47
3. Organizacijos politika ir aplinka	3,41	-	-
Turėtų būti teikiama organizacinė parama siekiant tikslų	3,15	-	-
Turėtų būti suteikiamas grįžtamasis ryšys	3,26	-	-
Būtų vadovaujama aiškiais ir teisingomis taisyklėmis	3,50	-	-
Būtų galimybė sulaukti vadovo pagalbos	3,29	-	-
Vyrautų vadovų bei kolegų pagarba ir įvertinimas	3,59	-	-
Vyrautų geri santykiai ir palankus psichologinis klimatas	3,65	-	-