

KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS

Orinta Kiauličienė

SKIRTINGŲ KARTŲ VERTYBIŲ DARBE SUDERINAMUMAS

Baigiamasis magistro projektas

Vadovė

Prof. dr. Asta Savanevičienė

KAUNAS, 2019

**KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS**

SKIRTINGŲ KARTŲ VERTYBIŲ DARBE SUDERINAMUMAS

Baigiamasis magistro projektas

Įmonių valdymas, 6211LX030

Vadovas

..... prof. dr. Asta Savanevičienė
(parašas) 2018 12

Recenzentas

..... doc. Lina Girdauskienė
(parašas) 2018 12

Projektą atliko

..... Orinta Kiauličienė
(parašas) 2018 12 20

KAUNAS, 2019



KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS

Ekonomikos ir verslo fakultetas

Orinta Kiauličienė

Įmonių valdymas, 6211LX030

Baigiamojo magistro projekto „Skirtingų kartų vertybių darbe suderinamumas“

AKADEMINIO SAŽINGUMO DEKLARACIJA

2018 m. gruodžio 17 d.

Kaunas

Patvirtinu, kad mano, **Orintos Kiauličienės**, baigiamasis magistro projektas tema „Skirtingų kartų vertybių darbe suderinamumas“ 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)

Orinta, Kiauličienė. Compatibility of Work Values of Different Generations. Master's Final Degree Project/ supervisor asoc. prof. dr. Asta Savanevičienė; School of Economics and Business, Kaunas University of Technology.

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

Keywords: *Generations, Baby Boomer Generation, X generation, Y generation, Z generation, work values.*

Kaunas, 2019. 91 pages.

SUMMARY

Although the generations are clear, the majority of academics and researchers do not set the precise and clear age limits between different generations. The differentiation is not clear as well; and maybe it is impossible in general, as each person differs from others. In order to differentiate, a vast range of aspects should be taken into consideration, for example, place and date of birth, personal development, etc. So, the most frequent gradation of generations is according to year of birth, values, features and characteristics, usual for culture and life style of an appropriate period. The most common generation gap is 17-20 years.

Occupational values are based on personal values, named as epistemological and methodological ground. The definition of occupational (labor) values focuses on their essence. Although they are more special than personal, several scientists detected a link between occupational and personal values. Values feature structure of cognition, forming structural common traits of occupational and personal values; occupational values form as application of personal values in occupational environment. Different authors unite them to some groups, focusing on particular moments.

Working in one organization four generations (Baby Boom, X, Y and Z) is a common thing. Their features, approaches and values are different, so a head of an organization should consider this in order to achieve work productivity.

Aim: to study balance of the values for Baby Boom, X, Y and Z generations. Detecting the differences and balance between several generations could assist in work, reduce conflicts, and increase organization's profit.

The research involved 263 respondents who filled in electronic or paper version of a questionnaire, where all values were divided into 10 groups, as follows: goodwill, universality, authority, achievements, traditions, care, safety, hedonism, independence and stimulation.

The empiric research featured larger number of involved women, then men, in particular Y generation respondents (45 percent) with higher education and currently working in a small organization (up to 9 employees) in a large organization (50-249 employees) of servicing or production sector. The majority was not in a managing position.

The results have shown statistical difference in terms of hedonism and care values group in Baby Boom, X, Y and Z generations. Universality and safety values' group balance better matches Baby Boom, X, Y and Z.

Moreover, no group of values have matched or mismatched different generations absolutely, so, part balance between the generations is possible, when the values match partially.

Kiauličienė, Orianta. Skirtingų kartų vertybių darbe suderinamumas. Magistro baigiamasis projektas / vadovė doc. dr. Asta Savanevičienė; Kauno technologijos universitetas, Ekonomikos ir verslo fakultetas.

Studijų sritis (studijų kryptių grupė), studijų kryptis: Verslas ir viešoji vadyba, Vadyba.

Reikšminiai žodžiai: *skirtingos kartos, Veteranų karta, Kūdikių bumo karta, X karta, Y karta, Z karta, vertybės darbe.*

Kaunas, 2019. 91 puslapiai.

SANTRAUKA

Kartos yra aiškios, tačiau daugelis mokslininkų ir tyrėjų tiksliai ir aiškiai nenustato amžiaus ribų tarp skirtingų kartų. Kaip skirstomos kartos taip pat nėra aišku, galbūt tai padaryti ir neįmanoma, nes visi žmonės skirtingi. Norint tai padaryti reikia atsižvelgti į daugelį aspektų, net ir į tai, kaip, kur ir kada asmuo yra gimęs ir vystęsis. Todėl dažniausiai skirtingos kartos skirstomos pagal gimimo metus ir skirtingai kartai priskiriamos vertybės, bruožai ir savybės būdingos to laikmečio kultūrai, gyvenimo būdui. Dažniausiai kartas skiria 17 – 20 metų.

Vertybės darbe yra pagrįstos žmogaus asmeninėmis vertybėmis, kurios suteikia epistemologinį ir metodinį pagrindą. Apžvelgiant vertybių darbe apibrėžimą, pagrindinis dėmesys skiriamas vertybių prasmei. Vertybės darbe labiau specifinės nei asmeninės vertybės, tačiau keletas mokslininkų įžvelgė, kad tarp vertybių darbe ir asmeninių vertybių yra sąsaja. Vertybės būdinga pažinimo struktūra, kuri sukuria darbo ir asmeninių vertybių struktūrinius panašumus, taip pat vertybės darbe atsiranda asmenines vertybes naudojant darbo aplinkoje. Skirtingi autoriai apjungia jas į skirtingas grupes, akcentuodami vieną ar kitą momentą.

Keturios kartos, Kūdikių bumo, X, Y ir Z, dirbančios vienoje organizacijoje nėra neįprasta. Kiekviena skirtinga karta turi skirtingas savybes, vertybes ir požiūrį, todėl norint dirbti produktyviai, organizacijos vadovas turėtų atkreipti dėmesį į tai.

Šio tyrimo tikslas ištirti Kūdikių bumo, X, Y ir Z kartos vertybių darbe suderinamumą. Išsiaiškinus skirtumus ir suderinamumą tarp skirtingų kartų gali būti paprasčiau dirbti, mažiau kiltų konfliktų, padidėtų organizacijos pelnas.

Tyrime dalyvavo 263 respondentai, kurie turėjo užpildyti internetinį arba popierinį klausimyną. Klausimyne pateiktos vertybės buvo suskirstytos į 10 vertybių grupes, t. y. palankumo, universalumo, valdžios, pasiekimų, tradicijų, rūpinimosi, saugumo, hedonizmo, savarankiškumo ir stimuliacijos.

Ištirta, kad šiame empiriniame tyrime dalyvauja daugiau moterų nei vyrų, didžiausią dalį sudaro Y kartos respondentai (45 proc.) turintys aukštąjį išsilavinimą. Šiuo metu dauguma dirbantys paslaugų bei gamybos sektoriuje. Mažoje organizacijoje, kurioje dirba iki 9 darbuotojų, arba didelėje, kurioje dirba nuo 50 iki 249 darbuotojų. Dauguma neužima vadovaujančių pareigų.

Pagal gautus rezultatus rasta statistiškai reikšmingų skirtumų tarp Kūdikių bumo, X, Y ir Z kartų hedonizmo ir rūpinimosi vertybių grupėse. O kalbant apie kartų suderinamumą, tai tyrimo rezultatai parodė, kad universalumo ir saugumo vertybių grupės tolygiausiai atitinka tarp Kūdikių bumo, X, Y ir Z kartos.

Ištirta, kad nei viena vertybių grupė visiškai atitiko ar neatitiko skirtingose kartose, todėl atitinkant tik kai kurioms vertybėms, tarp skirtingų kartų pastebimas dalinis suderinamumas.

TURINYS

Paveikslų sąrašas.....	10
Lentelių sąrašas.....	11
ĮVADAS.....	12
1. SKIRTINGŲ KARTŲ VERTYBIŲ DARBE SUDERINAMUMO PROBLEMA.....	14
2. SKIRTINGOS KARTOS IR JŲ VERTYBIŲ SUDERINAMUMAS DARBE.....	20
2.1. Skirtingų kartų diskursas.....	20
2.1.1. Kartų genezė.....	20
2.1.2. Kartų tipologija	22
2.1.3. Skirtingų kartų bendrumai ir skirtumai.....	26
2.2. Skirtingų kartų vertybės darbe	30
2.2.1. Vertybių darbe matmenys	34
2.2.2. Vertybių modeliai.....	37
2.3. Skirtingų kartų vertybių darbe suderinamumo modelis	44
3. SKIRTINGŲ KARTŲ IR JŲ VERTYBIŲ SUDERINAMUMO DARBE TYRIMO METODIKA	49
3.1. Tyrimo metodas	49
3.2. Tyrimo tikslas ir uždaviniai	50
3.3. Tyrimo dizainas.....	50
3.4. Tyrimo rezultatų apdorojimas.....	52
3.5. Respondentų demografiniai duomenys.....	55
4. SKIRTINGŲ KARTŲ IR JŲ VERTYBIŲ SUDERINAMUMO DARBE TYRIMO REZULTATAI IR DISKUSIJA	61
4.1. Skirtingų kartų vertybių darbe raiška.....	61
4.2. Skirtingų kartų vertybių darbe skirtumai ir suderinamumas.....	66
4.3. Diskusija	74

IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS	76
LITERATŪRA	77
PRIEDAI	91

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Kartų atsiradimo metai (sudaryta autorės pagal McCrindle, 2014; Wiedmer, 2016).....	21
2 pav. Rokeach vertybių tipų klasifikacija (sudaryta pagal Rokeach, 1973).....	34
3 pav. Pagrindiniai vertybių modeliai (sudaryta autorės).....	38
4 pav. Schwartz vertybių modelis (Schwartz, 1992).....	41
5 pav. Teorinis ryšių tarp motyvacinių vertybių modelis (sudaryta pagal Schwartz, 1992).....	42
6 pav. Skirtingų kartų vertybių darbe suderinamumo modelis (sudaryta darbo autorės).....	46
7 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį.....	56
8 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal kartas.....	57
9 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą.....	57
10 pav. Ar šiuo metu dirbate respondentų atsakymų pasiskirstymas.....	58
11 pav. Respondentų atsakymų pasiskirstymas pagal darbo sektorių.....	58
12 pav. Respondentų atsakymų pasiskirstymas pagal organizacijos dydį.....	59
13 pav. Ar užimate vadovaujančias pareigas respondentų atsakymų pasiskirstymas.....	59
14 pav. Keturių vertybių dimensijų vidurkis.....	61
15 pav. Vertybių grupių raiška.....	62
16 pav. Kūdikių bumo kartos vertybių raiška.....	63
17 pav. X kartos vertybių darbe raiška.....	64
18 pav. Y kartos vertybių darbe raiška.....	65
19 pav. Z kartos vertybių darbe raiška.....	66
20 pav. Skirtingų kartų vertybių grupių raiška.....	68
21 pav. Palankumo vertybių grupės raiška skirtingose kartose.....	69
22 pav. Universalumo vertybių grupės raiška skirtingose kartose.....	70
23 pav. Valdžios vertybių grupės raiška skirtingose kartose.....	70
24 pav. Pasiiekimų vertybių grupės raiška skirtingose kartose.....	71
25 pav. Tradicijų vertybių grupės raiška skirtingose kartose.....	71
26 pav. Rūpinimosi vertybių grupės raiška skirtingose kartose.....	72
27 pav. Saugumo vertybių grupės raiška skirtingose kartose.....	72
28 pav. Hedonizmo vertybių grupės raiška skirtingose kartose.....	73
29 pav. Savarankiškumo vertybių grupės raiška skirtingose kartose.....	73
30 pav. Stimuliacijos vertybių grupės raiška skirtingose kartose.....	74

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Kartų skirstymas (sudaryta pagal Strauss ir Howe, 1991; McCrindle, 2014).....	15
2 lentelė. Veteranų kartos laikotarpiai pagal skirtingus autorius (Strauss ir Howe,1991; Reinbeck ir Fitzsimons, 2014; Codrington, 2011)	22
3 lentelė. Kūdikių bumo kartos laikotarpiai pagal skirtingus autorius (Strauss ir Howe,1991; Kaifi ir kt., 2012; Schullery, 2013).....	23
4 lentelė. X kartos laikotarpiai pagal skirtingus autorius (Strauss ir Howe, 1991; Kaifi ir kt., 2012; Schullery, 2013).....	23
5 lentelė. Y kartos laikotarpiai pagal skirtingus autorius (Strauss ir Howe,1991; Kaifi ir kt., 2012; Schullery, 2013).....	24
6 lentelė. Z kartos laikotarpiai pagal skirtingus autorius (McCrindle, 2014; West, 2014; Berkup, 2014)	25
7 lentelė. Kartų charakteristika (sudaryta pagal McCrindle, 2014; Berkup, 2014)	26
8 lentelė. Darbuotojų vertybės, savybės bei stereotipai (sudaryta pagal Berkup, 2014; Wiedmer, 2016; Hansen ir Leuty, 2012)	28
9 lentelė. Skirtingų kartų darbuotojų charakteristika (sudaryta pagal McCrindle, 2014; Berkup, 2014; Stanišauskienė, 2015)	29
10 lentelė. Asmeninių vertybių aspektai (sudaryta pagal Jaškytė, 2014)	31
11 lentelė. Skirtingų kartų asmeninės vertybės (sudaryta pagal Codrington, 2011; Singh ir Dangei, 2016)	31
12 lentelė. Vertybių darbe grupės (sudaryta pagal Lyons ir kt., 2010).....	32
13 lentelė. Vertybių darbe paaiškinimas (sudaryta pagal Lyons ir kt., 2010)	32
14 lentelė. Terminalinių ir instrumentinių vertybių modelis (Rokeach, 1973).....	39
15 lentelė. Schwartz (1992) modelis.....	40
16 lentelė. Vertybių modelių apibendrinimas (sudaryta darbo autorės).....	43
17 lentelė. Vertybės sudarančios vertybių grupės (sudaryta pagal Schwartz, 1992).....	44
18 lentelė. Klausimyno patikimumas.....	54
19 lentelė. Vertybių grupių patikimumas.....	54
20 lentelė. Demografiniai duomenys pagal skirtingas kartas (respondentų skaičius)	55
21 lentelė. Keturių dimensijų Kruskal – Wallis testas	67
22 lentelė. Vertybių grupių Kruskal – Wallis testas	67

ĮVADAS

Temos aktualumas. Kartų kaitą lemia socialiniai, ekonominiai, politiniai ir technologiniai įvykiai, kurie formuoja skirtingas kartų vertybes. Kartos formuojasi iš svarbių, to laikotarpio įvykių, tokių kaip karai, ekonominis stabilumas ar nestabilumas, gyventojų skaičiaus augimas (Strauss ir Howe, 1991). Be to, ir svarbių didesnių įvykių, pvz., teroro išpuolių, nužudymų, mėnulio užtemimų (Howe, 1999). Šie svarbūs įvykiai veikia kiekvienos kartos kultūrą, todėl kiekvienos kartos patirtis yra nepakartojama ir labai svarbi. Manoma, kad kiekviena karta yra unikali ir jų vertybes formuoja gyvenimo įvykiai, įvykę tuo laikotarpiu, ir todėl skirtingų kartų požiūris į darbą skiriasi (Macky, Gardner ir Forsyth, 2008).

Dabartinėje visuomenėje susiduriame su šešiomis skirtingomis kartomis: Veteranų (gimę 1925–1942 m.); Kūdikių bumo (gimę 1943–1960 m.); X karta (gimę 1961–1981 m.); Y karta (gimę po 1982 m.) (Strauss ir Howe, 1991); Z karta (gimę 1995–2012 m.) (McCrindle, 2014); ir Alfa karta (gimę po 2010 m.) (Schawbel, 2014a).

Problema. Darbo vieta yra nuolat besikeičianti aplinka. Keičiantis visuomenės normoms, keičiasi ir organizacijų kultūra. Atsižvelgiant į tai, kad daugelis žmonių gyvena ilgesnį gyvenimą, yra įprasta, jog organizacijoje dirba vyresnio amžiaus žmonės. Galbūt daugelis vyresnių žmonių dirba dėl finansinio poreikio, atsirandančio dėl ekonominio spaudimo. Nepaisant priežasties, 64 metų išėjimas į pensiją nebūtinai yra garantija. Kai jaunosios kartos prisijungia prie darbo rinkos, visa darbo sistema pasikeičia, nes jų vertybės darbe ir nuomonės daro įtaką organizacijų veiklai. Šiuo metu yra dirbančios keturios darbuotojų kartos, o esant tokiai didelei amžiaus grupei, bet kurioje organizacijoje kyla sunkumų. Nors mokslinėje literatūroje yra nemažai straipsnių apie kartas, jų skirtumus, tačiau nedaug mokslininkų tyrinėjo, ar skiriasi skirtingų kartų vertybes darbe, todėl reikia išsiaiškinti, **kiek suderinamos skirtingų kartų vertybės darbe.**

Darbo objektas: Skirtingų kartų vertybių suderinamumas darbe.

Darbo tikslas: Nustatyti skirtingų kartų vertybių darbe suderinamumą .

Uždaviniai:

1. nustatyti skirtingų kartų vertybių darbe takoskyros teorines prielaidas;
2. parengti skirtingų kartų vertybių darbe suderinamumo modelį;
3. ištirti skirtingų kartų vertybių darbe suderinamumą.

Tyrimo metodai:

- mokslinė literatūros analizė;
- klausimynas;
- kiekybinis tyrimo metodas.

Pirmoje dalyje remiantis Lietuvos ir užsienio mokslininkų atliktais tyrimais ir statistiniais duomenimis atliekama skirtingų kartų vertybių darbe suderinamumo problemos analizė, pagrindžiant pateikiamų teorinių sprendimų ir empirinio tyrimo būtinumą. Antroje dalyje apžvelgiama mokslinė literatūra susijusi su skirtingomis kartomis, jų vertybėmis darbe bei parengiamas skirtingų kartų vertybių darbe suderinamumo modelis. Trečioje dalyje pateikiama tyrimo atlikimo metodika, tyrimo tikslų ir uždavinių peržiūra, tyrimo dizainas bei tyrimo rezultatų apdorojimas.. Ketvirtoje dalyje aprašomi gauti statistiniai rezultatai, skirtingų kartų vertybių darbe skirtumai ir suderinamumas bei atliekama tyrimo rezultatų diskusija. Darbo pabaigoje pateikiamos tyrimo išvados.

1. SKIRTINGŲ KARTŲ VERTYBIŲ DARBE SUDERINAMUMO PROBLEMA

Mokslininkai vis labiau domisi kartų skirtumais darbo vietoje (Sarraf ir kt., 2017; Eletter, Sulieman ir AlNaji, 2017; Taylor, 2018). Skirtingų kartų vertybės darbe nėra nauja tema. Daugelis tyrėjų bandė tai padaryti pateikiant teorijas ir idėjas, kaip geriau valdyti organizacijas, kuriose dirba skirtingų kartų žmonės (Bennett, Pitt ir Price, 2012). Anot Taylor (2018) daug autorių aprašo skirtingoms kartoms būdingas savybes ir kaip jos pasireiškia darbo vietoje (Taylor, 2018). Ankstesni tyrimai rodo, kad kiekvienos kartos vertybėms darbe daro įtaką įvairūs vidiniai veiksniai (Silva ir kt., 2015).

Organizacijos vis dar gana mažai žino apie amžiaus įvairovės poveikį jų veiklai ir kaip elgtis su skirtingo amžiaus žmonėmis darbo vietoje (Burke, Cooper ir Antoniou, 2015). Taip pat yra požymių, kad daugelis pastebėtų skirtumų, įskaitant vertybes ir požiūrį į darbą, kolegas ir technologijų naudojimą skirtingose kartose, gali būti priskiriami stereotipams arba skirtingų situacijų kontekstui.

Šiandienos organizacijos susiduria su skirtingų kartų požiūriu į darbą, valdymą, lyderystę ir organizacinę politiką – iššūkiu. Pastebima, kad organizacijos susiduria su žmogiškųjų išteklių valdymo sunkumais, susijusiais su tuo, kad darbuotojai priklauso skirtingoms kartoms (Cennamo ir Gardner, 2008). Organizacijos vadovai teigia, kad pastebi skirtumų tarp skirtingo amžiaus darbuotojų, bet ne visada žino, kaip išspręsti susijusias problemas (Deal, Altman ir Rogelberg, 2010). Skirtingų kartų darbuotojams sunku tarpusavyje bendrauti, bet organizacijų vadovai stengiasi rasti būdą, užtikrinantį sklandų darbuotojų bendravimą, taip pat sukurti draugišką bei produktyvią darbo aplinką.

Per pastarąjį dešimtmetį buvo atlikta daug empirinių tyrimų apie kartų skirtumus darbo vietoje (Parry ir Urwin, 2011; Lyons ir Kuron, 2014). Didžioji šių tyrimų dalis buvo kiekybinio pobūdžio ir rėmėsi respondentais iš tos pačios demografinės grupės, t. y. pagal jų gimimo metus (Lyons ir Kuron, 2014; Twenge, Campbell, Hoffman ir Lance, 2010).

Vis labiau organizacijų vadovai pastebi, kad penkių vadinamųjų kartų buvimas šiuolaikinėje darbo rinkoje ir šių kartų skirtumai darbe ir darbiniuose santykiuose sukelia beprecedenčių sunkumų. Tačiau tikrovė yra ta, kad yra atlikta keletas empirinių tyrimų, kurie palaiko kartų skirtumus (Costanza, Fraser, Badger, Severt, ir Gade, 2012; Parry ir Urwin, 2010). Taip pat yra pastebėta daug įrodymų, kuriais remiantis paaiškinami kartų skirtumai (Ng ir Feldman, 2010; Roberts, Walton ir Veichtbauer, 2006). Parry ir Urwin (2010) savo tyrime tyrė, kodėl tokie skirtumai turėtų egzistuoti. Trūksta veiksmingų priemonių tokiems skirtumams spręsti. Yra daug literatūros apie kartų skirtumus, tačiau mažai juos pagrindžiančių įrodymų. Ar iš tiesų darbo vietoje egzistuoja kartų skirtumai?

Organizacinės psichologijos, socialinės psichologijos ir sociologijos tyrėjai rado įrodymų, kad laikui bėgant palaipsniui keičiasi su darbu susiję kintamieji, tokie kaip pasitenkinimas darbu (Ng ir Feldman,

2010), organizaciniai įsipareigojimai (Ng ir Feldman, 2010), darbuotojų kaita (Ng ir Feldman, 2009). Taip pat keičiasi ir asmeninės savybės, kurios susiję su darbo rezultatais, tokios kaip socialinis dominavimas (Roberts ir kt., 2006), narcisizmas (Twenge, 2000; Twenge, Konrath, Foster, Campbell ir Bushman, 2008). Kai kurie mokslininkai pasinaudojo ir pratęsė šias išvadas, priskirdami jas kartoms.

Taip pat daug mokslininkų tyrė skirtingų kartų darbo vertybių skirtumus (Cennamo ir Gardner, 2008; Ledimo, 2015; Eletter ir kt., 2017; Jaškytė, 2014; Smola ir Sutton, 2002), psichologinius bruožus (Twenge ir Campbell, 2008), karjeros galimybes (Lyons, Schweitzer ir Ng, 2015), asmenybę (Wong, Gardiner, Lang ir Coulon, 2008), motyvaciją (Wong ir kt., 2008; Vuokko, 2016), vadovavimo stilių ir pageidavimus (Sessa, Kabacoff, Deal ir Brown, 2007) ir kūrybiškumo lygį (Ivcevic, 2009). Tačiau yra tik keli Lietuvos tyrimai, kurie tyrė skirtingas kartas darbe (Labanauskas, 2008; Narijauskaitė ir Stonytė, 2011; Stanišauskienė, 2015; Bakanauskienė, Bendaravičienė ir Bučinskaitė, 2016). Taigi, informacija apie skirtingų kartų požiūrį į darbą ir valdymą Lietuvoje yra nepakankama. Tačiau tokia informacija gali būti vertinga šiuolaikinėms organizacijoms, jų vadovams. Suprantant kartų skirtumus darbo vietoje galėtų padėti organizacijoms didinti efektyvumą, dalintis praktine patirtimi ir sumažinti darbuotojų kaitą.

Kartų įvairovė darbo vietoje paprastai vertinama teigiamai. Organizacijai gali būti labai naudinga, kai žmonės iš skirtingų kartų, su skirtingais įgūdžiais ir skirtinga patirtimi, prisijungia prie organizacijos. Watson (2010) sako, kad nors talentingų ir skirtingų žmonių visuma turi konfliktų potencialą, tačiau organizacijos, kuriose dirba įvairaus amžiaus darbuotojai, gali tuo pasinaudoti kaip konkurencinio pranašumo šaltiniu.

Dauguma organizacijų, norinčių laimingos ir produktyvios darbo jėgos, finansinio gyvybingumo ir konkurencingumo bei organizacinio tvarumo, turi suprasti darbuotojų įvairovės svarbą ir tai, kad inkluzinė kultūra yra geriausias būdas pasinaudoti įvairovės pranašumais.

Šiuolaikinėje visuomenėje darbo jėgą sudaro keturios skirtingos kartos, dirbančios kartu (1 lentelė), jų skirtumai yra vienas iš didžiausių iššūkių su kuriais šiandien susiduria vadovai. Tačiau skirtumai, kurie juos išskiria, taip pat gali juos ir sujungti (Wasserman, 2007).

1 lentelė. Kartų skirstymas (sudaryta pagal Strauss ir Howe, 1991; McCrindle, 2014)

<i>Kartos pavadinimas</i>	<i>Gimimo laikotarpis, metai</i>
Kūdikių bumo karta	1943–1960
X karta	1961–1981
Y karta	Nuo 1982
Z karta	1995–2012

Apibūdinant kartas (Campbell, Twenge ir Campbell, 2017) panaudoti duomenys, gauti iš vyresnio amžiaus žmonių, siekiant iširti, kuo kartos skiriasi, o svarbiausia, ar tarp jų yra aiškių ir išskirtinių skirtumų. Jie nustatė, kad nors tarp skirtingų kartų ir yra keletas svarbių skirtumų, bet ilgainiui tendencijos keičiasi. Nors nėra aiškių būdų išreikšti skirtumus, bet Campbell ir kt. (2017) teigia, kad šiuos skirtumus verta išnagrinėti, siekiant suprasti apie vertybių darbe permainas.

Parry ir Urwin (2017) savo darbe sprendė klausimą: ar tikrai skirtingos kartos (Kūdikių bumo, X, Y ir kt.) egzistuoja? Jie išbandė įdomų būdą, naudodamiesi turimais duomenimis, bandė tirdami išgauti iš kartų rezultata, taip pat įvertindami, ar naudojamas kartų skirstymas yra pagrįstas. Galiausiai, jie teigia, kad tai yra labiau kintantis požiūris nei dabartinė kartų konceptualizacija.

Costanza, Darrow, Brown ir Severt (2017) apžvelgia dažniausiai taikomus analizės metodus, kurie buvo naudojami tiriant kartų skirtumus. Jie aptaria trijų analizės metodų stipriąsias ir silpnąsias puses ir parodo, kaip naudojama analizė veikia gautus rezultatus. Konkrečiai jie naudoja du duomenų rinkinius ir atlieka kiekvienam rinkiniui tris skirtingas analizes. Jie teigia, kad kiekvienas analitinis metodas sukuria šiek tiek skirtingus rezultatus, tačiau tiksliai nėra užfiksuota skirtumų, susijusių su kartų buvimu. Pabaigoje padaro išvadą su rekomendacijomis mokslininkams, tiriantiems kartas ir organizacijų vadovams, kurie bando suprasti ir taikyti kartų skirtumų tyrimus.

Wiedmer (2016) ir Friesner (2014) išanalizavo penkias dabartines kartas, t. y. Veteranų kartą, Kūdikių bumo kartą, X, Y ir Z kartą. Wiedmer (2016) savo tyrime nustatė, kad kiekviena karta turi savybių, kurios jas išskiria iš kitų ir pataria, kad įmonės įdarbintų ir valdytų kiekvieną kartą skirtingai. Karjeros augimo galimybė, savarankiškas darbas, įmonės misijos palaikymas ir savarankiškas darbas – keturi pagrindiniai skirtumai tarp ieškančių darbo Y ir Z kartos asmenų (Wiedmer, 2016). Scott (2016) taip pat tyrė, ko Z karta nori iš darbo, tačiau jo išvados buvo kitokios. Jis nustatė, kad Z kartai svarbiausias dalykas – dirbti kompanijoje ir dalyvauti jos bendruomenėje. Steinmetz ir Sanburn (2015) nustatė panašias Z kartos savybes, bet daugiausia dėmesio skyrė Z kartos ir Y kartos savybėms lyginti. Castellano (2016) taip pat tyrė Z kartos savybes, bet sutelkė didesnę dėmesį į tai, kaip jų technologijų naudojimas skiriasi nuo Y kartos. Papildomi skirtumai tarp Y kartos ir Z kartos reiškia, kad Z karta yra labiau nepriklausoma, taip pat geriau pasirengusi dirbti pasaulinėje ekonomikoje (Levit, 2015).

Veteranų karta buvo dar maži vaikai per Didžiąją ekonominę krizę ar Antrąją pasaulinį karą. Jie vertina moralę, etiką ir taupymą. Veteranų kartai socialinė ramybė bei šeimos bendrumas yra svarbūs. Apžvelgiant jų savybes, gyvenimo būdą ir požiūrį, aišku, kad jie pasitiki išbandytais ir tikrais veiksmais. Jie vangiai imasi kažko naujo ir nepasitiki pokyčiais. Daugelis turi didelį turtą, pvz., namus, nekilnojamą turtą ar santaupas (Eisner, 2005). Ši karta vis labiau tampa technologiškai išprususi. Rinkodaros

specialistai juos supranta kaip atsargius ir konservatyvius. Veteranų karta yra posakio „nieko nenori“ šalininkai. Ši karta siekia autentiškumo.

Kūdikių bumo karta gimė didelio gimstamumo laikotarpiu nuo Antrojo pasaulinio karo iki 1964 m. Jie vertina individualizaciją, saviraišką, optimizmą. Savo charakteriu, gyvenimo būdu ir požiūriu yra darboholikai (Koco, 2006). Kalbant apie rinkodarą „Kūdikių bumo“ segmente, jie nori greitai išspręsti problemas, kurios reikalauja nedidelių pasikeitimų ir greito tobulėjimo. Nepatinka biurokratija, bet patinka pasirinkimai ir lankstumas. Sveikata yra šios kartos pagrindinė problema. Nors karta senėja, tačiau nenori, kad tas būtų akcentuojama. Šeimos vertybės šiai kartai yra labai svarbios.

X karta per sunkius ekonominius laikus pasiekė pilnametystę. Jie turi daug poreikių ir didesnius finansinius apribojimus, todėl apsiperka pas į vertę orientuotus mažmenininkus. Labiausiai vertina kainą. Jie nori unikalių prekių ar paslaugų, sukurtų jų gyvenimo būdai. Rinkodaros specialistai su šia grupe turėtų būti nuoširdūs, sąžiningi bei naudoti paprastus faktus (Himmel, 2008).

X kartos asmenys yra dideli vartotojai, ypač būsto, drabužių, pramogų bei maisto produktų. Mėgsta labiau valgyti ne namie, t. y. kavinėse ar restoranuose. Jie dar buvo vadinami „baimės karta“, nes jų augimo laikotarpis buvo ekonominės krizės, nedarbo bei karo laikotarpis (Solomon, 2014).

Rinkodaros specialistai nori kuo anksčiau pritraukti Y kartą ir pelnyti jos lojalumą. Ši karta augo sparčiai besikeičiančiu pokyčių laikotarpiu. Dvigubas pajamas gaunantys namų ūkiai yra standartas, svarbi pagarba etninei ir kultūrinei įvairovei, didėjantis socialinis supratimas bei kompiuteriai manuose ir mokyklose. Y kartos asmenys gimė technologinėje, elektroninėje ir bevielio interneto visuomenėje, o visuotinės ribos tampa vis atviresnės (Hawkins, Mothersbaugh ir Best, 2013).

Rinkodaros specialistai vis labiau orientuojasi į Z kartos segmentą. Jie siekia ankstyvo lojalumo didelėmis nuolaidomis. Šiandieninė Z karta turi tris pagrindines savybes: greitas išpildymas, sėkmė ir liberalios socialinės vertybės. Taip pat ši karta turi aukšto lygio kompetenciją, susijusią su technologijomis. Tikrovė yra pagrindinė šios kartos vertybė. Nors jie užaugo nacionalinės moralės krizės viduryje, tačiau Z karta gerai supranta, kas yra teisinga, o kas ne. Jie yra protingi ir turi nemažą rinkodaros pranašumą (Williams, 2005).

Z karta yra gimusi 1995–2012 m. ir tik pradeda prisijungti prie darbo jėgos. Nors Z karta dažnai yra laikoma panašia į Y kartą, tačiau turi labai daug skirtumų.

Kartų samprata turi tvirtą pagrindą sociologijos teorijoje, bet empiriniai įrodymai dėl skirtingų kartų vertybių darbe yra skirtingi. Vis dėl to, kartų valdymas nėra lengva užduotis. Tikimasi, kad dabar ir ateityje skirtingos kartos, turinčios skirtingą išsilavinimą, kultūrą, lūkesčius ir darbo stilių, veiksmingai dirbs viena šalia kitos.

Kiekviena karta turi unikalius lūkesčius, patirtį, kartų istoriją, gyvenimo būdą, vertybes ir demografinius rodiklius, kurie įtakoja jų elgesį. Todėl daugelis kompanijų stengiasi suprasti ir susipažinti su šiais skirtingais pirkeėjais. Daugelyje kartų vykstanti rinkodara yra unikalių poreikių ir žmonių elgesio daugiau nei vienoje konkrečioje kartoje, praktika.

Rinkodaros specialistai jau seniai naudoja kartų grupes, kaip priemonę, suskirstant vartotojus į tam tikras grupes (Noble ir Schewe, 2003). Tačiau, tai tik praeito dešimtmečio arba žmogiškųjų išteklių valdymo (ŽIV) specialistų paaiškinimas, kad darbuotojų požiūrio ir elgesio skirtumai yra būdas suskirstyti personalą sukuriant žmogiškųjų išteklių (ypač atlygio ir pripažinimo) sistemą (Parry ir Urwin, 2017). Kai kurie autoriai teigė, kad skirtingų kartų vertybės darbe veikia visus žmonių valdymo aspektus, nuo įdarbinimo (Smith, 2008), apmokymų, tobulinimosi (Berl, 2006), karjeros augimo (McDonald ir Hite, 2008), atlyginimo ir darbo laiko (Carlson, 2004).

Skirtingos kartos, dėl jų pajamų skirtumo, skirtingai reaguoja į kainodaros strategijas ir rinkodaros sprendimus (Noble, Haytko ir Phillips, 2009). Tačiau rinkodaros strategijos neturėtų apsiriboti šiais pastebėjimais. Jaunesnės kartos labiau vertina aukštą kokybę ir kainą (Roberts ir Manolis, 2000). Kiti kartų skirtumai gali turėti įtakos kainodaros sprendimams, pvz., kainos/kokybės santykiui, kainos ir prekės jautrumui bei prekėms su nuolaida pirmenybei (Bakewell ir Mitchell, 2003). Kainų jautrumas labai skiriasi tarp kartų (Gauzente ir Roy, 2012).

Kiekviena karta yra skirtinga, turi skirtingas savybes, kurios veikia kartų profesinį požiūrį, vertybes, įsitikinimus ir motyvaciją (Kleinhans, Chakradhar, Muller ir Waddill, 2015). Nors kartų įvairovė ir vertybių skirtumai suteikia patirties ir galimybių, bet ir dažnai sukelia konfliktus ir problemas tarp pačių darbuotojų (Sarraf ir kt., 2017). Todėl organizacijų vadovams labai sunku ne tik valdyti skirtingų kartų darbuotojus, bet ir suprasti jų poreikius dėl lyties, kartos ir kultūros (Yi, Ribbens, Fu ir Cheng, 2015).

Urlick, Hollensbe, Masterson ir Lyons (2016) pripažįsta, kad kartų skirtumų egzistavimas gali sukelti konfliktus tarp kartų. Konfliktai gali kilti dėl skirtingo vertybių, elgesio ir asmenybės suvokimo. Remiantis pagrįstu teoriniu požiūriu, analizuojant apklausos duomenis su atrinktais vyresniais ir jaunesniais specialistais, jie pristato modelį, kuris paaiškina kitimo sąveiką.

Perry ir kt. (2017) savo tyrime atkreipė dėmesį į tai, kad ankstesniuose darbuose pastebėti kartų skirtumai buvo priskirti stereotipams, kad amžiaus stereotipai ir kartų stereotipai keičiasi. Perry ir kt. (2017) tyrė, ar amžiaus ir kartų susiformavę stereotipai yra tokie patys ir nekintantys. Naudodamiesi dviem pavyzdžiais Perry ir kt. (2017) įrodė, kad kai kurie įsitikinimai nėra teisingi. Be to, iš skirtingų grupių gautais rezultatais jie paaiškina, jog amžiaus ir kartų stereotipai yra skirtingi, kad turėtų potencialą paveikti elgseną ir sprendimus susijusius su tam tikro amžiaus žmonėmis (tam tikros kartos) atžvilgiu.

Lyons ir Schweitzer (2017) kokybiniame tyrime, kuriame buvo apklausti 105 respondentai, daugiau dėmesio skyrė kartų tipams, o ne kartų stereotipams. Taip pat šiek tiek aprašė apie tai, kaip žmonės individualiai ir socialiai grupuojami į kartas. Jie įžvelgia daug įvairovės identifikuojant kartas. Verta paminėti tai, kad mokslininkai gali žmones priskirti kuriai nors kartai ar tam tikram laikotarpiui, tačiau daugelis žmonių vartoja terminą „jauna“ arba „sena“ karta.

Costanza ir Finkelstein (2017) rašė apie sėkmingą organizacijų valdymą ir kitas sėkmingas strategijas pagrįstas stereotipiniais kartų skirtumais darbo vietoje. Tuo pačiu paskatindami kitus mokslininkus atkreipti dėmesį į veiksmingus būdus, kaip suprasti, kaip elgtis ir kaip valdyti darbuotojų kaitą.

Darbo vietos įvairovė didėja, nes Kūdikių bumo karta delsia išeiti į pensiją, o naujos kartos prisijungia prie dirbančiųjų (Bennett ir kt., 2012). Skirtumai tarp amžiaus, vidiniai ir išoriniai motyvai ir skirtingų kartų darbuotojų charakteringumas gali sukelti kompanijų vadovams daug sunkumų išlaikant skirtingų kartų darbuotojus darbo vietoje (Zemke, Raines ir Filipczak, 2013). Didžiausia kompanijų problema yra ta, kad vadovai nemato skirtingų kartų darbuotojų skirtumų, kurie gali neigiamai veikti darbuotojų išsaugojimą. Konkreti verslo problema – kompanijų vadovams trūksta strategijų, kaip išlaikyti skirtingų kartų darbuotojus.

Šio tyrimo tikslas nustatyti skirtingų kartų vertybių darbe suderinamumą todėl, norint gauti tikslesnius duomenis apie skirtingų kartų esančių darbo rinkoje požiūrį į vertybes darbe, reikia teoriškai pagrįsti skirtingų kartų vertybių darbe skirtumus ir panašumus ir empiriškai ištirti skirtingų kartų vertybių darbe suderinamumą.

Išanalizavus skirtingas kartas ir jų vertybių darbe mokslinius straipsnius ir tyrimus mokslinė problema formuluojama taip: kiek suderinamos skirtingų kartų vertybės darbe?

2. SKIRTINGOS KARTOS IR JŲ VERTYBIŲ SUDERINAMUMAS DARBE

2.1. Skirtingų kartų diskursas

Kartų teorija (arba kartų sociologija) 1923 m. pirmą kartą buvo paminėta Karl Mannheim. 1952 m. Jo atliktas tyrimas buvo išsamiausias ir sistemingiausias, nes jame nagrinėjama kartos samprata iš socialinės ir istorinės perspektyvos (Pilcher, 1994). Karl Manheimas (1952) apibrėžia „kartą“ kaip gimusių asmenų grupę tame pačiame sociokultūriniame ir istoriniame kontekste, kurie patyrė tokią pačią formuojančią patirtį ir kaip bendrą rezultatą sukuria susivienijančius bendrumus. Vienas iš labiausiai priimtinių apibrėžimų tai, kad karta yra „žmonių grupė“, kurie per visą laiką kartu dalijasi gimimo metais ir patirtimi (Kupperschmidt, 2000). Šis apibrėžimas, kaip ir daugelis kitų, rodo, kad kartos paprastai turi bendrą požiūrį ir bendrą gyvenimo patirtį (Strauss ir Howe, 1991).

Kita kartų teorija buvo sukurta mokslininkų William Strauss ir Neil Howe (1991). Ši teorija rėmėsi Amerikos revoliucijos kartos ciklu ir buvo kritikuojama už jų intriguojantį ir drąsų požiūrį. Strauss ir Howe (1991) teorija sudaryta iš dviejų dalių. Pirmoji teorijos dalis teigia, kad gyvenimo įvykiai, kuriuos patiria žmonės, ypač ankstyvuoju laikotarpiu, vėlesniame gyvenime veiks jų elgesį ir sprendimų priėmimą. Pirmoje dalyje taip pat teigiama, kad skirtingos žmonių kartos skirtingai reaguoja į tuos pačius gyvenimo įvykius, priklausančius nuo kartos gyvenimo etapo. Antroje teorijos dalyje teigiama, kad kartos yra cikliškos ir susideda iš keturių tipų, kurie paprastai pasikartoja (Strauss ir Howe, 1991).

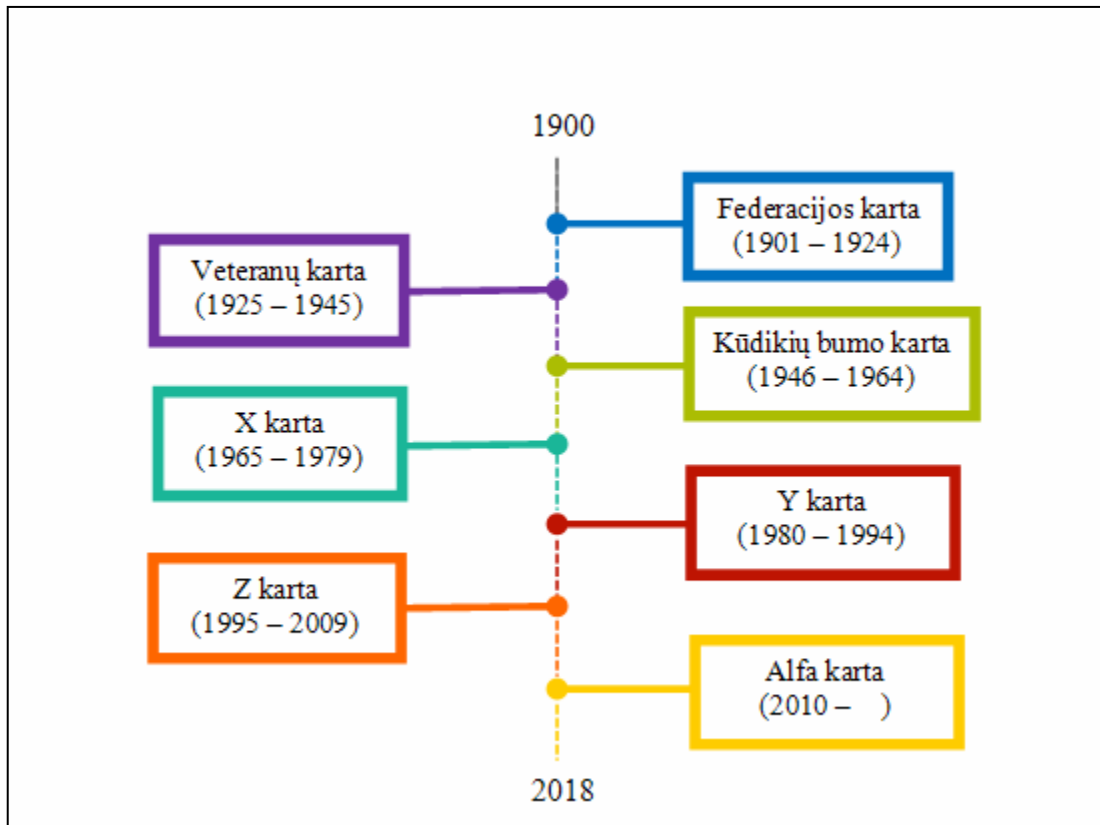
Pasak Strauss ir Howe (1991) gyvenimo etapai yra maždaug 22 metų laikotarpiai, suskirstyti į keturias kategorijas: jaunas, suaugęs, vidutinio amžiaus ir vyresnio amžiaus. Kiekvienas gyvenimo etapas turi svarbų vaidmenį, taip pat įgyjamas vertybes. Egzistuoja keletas kartų, kiekviena karta veikia viena kitą, įvykius įvairiais gyvenimo etapais, kurie paveikia skirtingus gyvenimo etapus (Strauss ir Howe, 1991).

Ekonominiai, socialiniai ir istoriniai įvykiai suformavo tam tikro laikotarpio kartų gyvenimą, požiūrį bei elgseną. Skirtingų kartų ypatybes plačiai analizuoja Mannheim (1952) ir Strauss ir Howe (1991) teorijos.

2.1.1. Kartų genezė

Sąvoka „karta“ apibūdinama, kaip išskirtinė grupė, kurioje yra panašaus gimimo metų ir amžiaus asmenys, taip pat asmenys, kuriuos sieja svarbūs gyvenimo įvykiai įvykę kritiniais raidos etapais (Meriac, Woehr ir Banister, 2010). Reikšmingi makro lygmens visuomeniniai, politiniai ir ekonominiai įvykiai prieš paauglystę lemia kartos tapatumo formavimąsi, kuris išlieka sąlyginai stabilus per visą kartos

gyvenimo trukmę (Fisher ir Crabtree, 2009). Mokslininkai ir tyrėjai tiksliai ir aiškiai nenustato amžiaus ribų tarp skirtingų kartų. Yra du pagrindiniai veiksniai apibūdinantys kartas: gimimas ir įvykiai vykstantys tuo metu. Kalbant apie gimimą, karta prasideda, kai gimstamumas padidėja ir tęsiasi tol, kol gimstamumas auga arba išlieka stabilus ir baigiasi tada, kai gimstamumo lygis pradeda mažėti. 1 pav. pateikiama kartų atsiradimo metai, kurie bus naudojami šiame darbe.



1 pav. Kartų atsiradimo metai (sudaryta autorės pagal McCrindle, 2014; Wiedmer, 2016)

Dabartinės lietuvių kalbos žodynas (2012) „kartą“ apibrėžia kaip panašaus amžiaus žmones, gyvenančius tuo pačiu laikotarpiu. Kartų sąvoka ir jų poveikis jau seniai aptarti antropologijos, sociologijos ir socialinės psichologijos mokslo tyrėjų (Hung, Gu, ir Yim, 2007). Karta yra kultūriškai sąlygotas reiškinys, t. y. skirtingos kartos paprastai turi tam tikrų interesų, įsitikinimų ir polinkių. Hansen ir Leuty (2012) teigia, kad sąvoka „karta“ dažniausiai yra susijusi su grupe asmenų, kurie dalijasi bendra darbo bei gyvenimo patirtimi. Unikali gyvenimo patirtis įgyta per formavimosi metus prisideda prie kiekvienos kartos asmeninių vertybių. Kiekvienas darbuotojas yra unikalus ne tik savo įgūdžiais, išsilavinimu, poreikiais, vertybėmis ir lūkesčiais, bet ir savo amžiumi bei asmenine patirtimi. Rogler (2002) teigė, kad kartų susidarymas vyksta keliais būdais. Pirma, svarbūs įvykiai (nelaimės, karai, revoliucijos), kurie kelia grėsmę esamai socialinei tvarkai ir sudaro pagrindą naujos kartos atsiradimui.

Antra, šie įvykiai turi stipresnį poveikį „ateinančių kartų“ grupei, nei kita amžiaus grupė, egzistuojanti tuo laikotarpiu, nes žmonės linkę formuoti vertybių sistemas per augimo metus, o senesnių kartų vertybės jau yra įtvirtintos (McCrae ir kt., 2002). Trečia, bendras vertybių rinkinys ir tikslai yra palaikomi tos pačios kartos bendraamžių ir išlieka visą amžių (Macky ir kt., 2008). Mead (1970) teigė, kad pasaulyje kyla kartų konfliktas, nes jaunesnioji karta priešinasi vyresnei kartai, kuri valdo socialinės kontrolės mechanizmus, todėl remiantis Buckingham ir Willett (2006) svarbu įvertinti naujų technologijų ir vartojimo įpročių vaidmenį, nustatant kartų ribas.

Apibendrinant galima teigti, kad karta, tai asmenų grupė, kuri gimusi ir gyvenanti tuo pačiu laiku. Šiandieninėje visuomenėje susiduriame su šešiomis skirtingomis kartomis.

2.1.2. Kartų tipologija

Kartas dažniausiai skiria 17–20 metų. Tai biologinė dalis – laikas, kurio reikia, kad žmogus subręstų, istorinė – savos kartos istorija ir be abejo, ekonominis – atspindi plėtros ir nuosmukio ciklą (Thomson, 2007). Daugelio mokslininkų informacija apie tikslų kartų amžių ir pavadinimą gali skirtis, taip pat nėra tikslios kartų chronologinės kartų klasifikacijos.

2 lentelė. Veteranų kartos laikotarpiai pagal skirtingus autorius (Strauss ir Howe, 1991; Reinbeck ir Fitzsimons, 2014; Codrington, 2011)

<i>Autorius</i>	<i>Veteranų kartos laikotarpis</i>
Strauss and Howe (1991)	1925–1942
Reinbeck ir Fitzsimons (2014)	1922–1945
Codrington (2011)	1920–1945

Veteranai (1925–1945). Šioje kartoje žmonės yra gimę tarp 1925 ir 1945 metų (2 lentelė). Nors dauguma Veteranų kartos asmenų jau išėję į pensiją, tačiau nedidelė dalis dar likusi darbo rinkoje (Coulter ir Faulkner, 2014). Didžioji ekonominė krizė (dar vadinama Didžioji Depresija, angl. Great Depression), Antrasis pasaulinis karas ir Perl Harboras (Japonijos ataka prieš amerikiečių karinio laivyno bazę), tai tie įvykiai, kurie padėjo formuoti ir įtakoją Veteranų kartos gyvenimą Jungtinėse Amerikos Valstijose (Bourne, 2015). Reinbeck ir Fitzsimons (2014) teigė, kad Veteranų karta šiuo metu turi $\frac{3}{4}$ tautos turto ir padėjo formuoti Jungtinių Valstijų karinę ir ekonominę galią. Jie buvo arba dar vis yra Jungtinių Amerikos Valstijų labiausiai klestinčių kompanijų vadovai. Daug nekalba ir nesidalina savo idėjomis. Veteranų kartos žmonės yra linkę sunkiai dirbti ir teikia pirmenybę kariniams poreikiams tenkinti (Reinbeck ir Fitzsimons, 2014). Šios kartos asmenys yra lojalūs savo darbdaviui ir dažnai dirba toje

pačioje organizacijoje ilgą laiką (Hansen ir Leuty, 2012). Be to, Veteranų kartos asmenys gerbia tradicijas ir nelaužo nusistovėjusių taisyklių. Didžiosios ekonominės krizės išgyvenimas privertė Veteranų kartą planuoti savo finansus, todėl ši karta yra laikoma turtingiausia iš keturių kartų (Bourne, 2015).

3 lentelė. Kūdikių bumo kartos laikotarpiai pagal skirtingus autorius (Strauss ir Howe, 1991; Kaifi ir kt., 2012; Schullery, 2013)

<i>Autorius</i>	<i>Kūdikių bumo kartos laikotarpis</i>
Strauss ir Howe (1991)	1943–1960
Kaifi ir kt. (2012)	1946–1964
Schullery (2013)	1946–1964

Kūdikių bumo karta (1946–1964). Kūdikių bumo karta yra didžiausia ir populiariausia karta Jungtinių Amerikos Valstijų istorijoje, didžiausias gimstamumas Didžiosios ekonominės krizės ir antrojo pasaulinio karo metu ir po jo (Benson ir Connell, 2014). Taip pat žinoma, kaip *prarastoji* karta arba Vudstoko (ang. *Woodstock*) karta. Kūdikių bumo karta išgyveno Vietnamo karą, pokario stresą, radikalius socialinius pokyčius, tokius kaip Pilietinių teisių judėjimas ir Moterų judėjimas, Sovietų Sąjungos žlugimas ir AIDS (Srinivasan, 2012;). B. Kaifi, Nafei, Khanfar ir M. Kaifi (2012) teigė, kad pagrindiniai įvykiai, kurie veikia šią kartą, yra Džono F. Kenedžio, Roberto F. Kenedžio ir Martino Liuterio Kingo Jaunesniojo nužudymai. Srinivasan (2012) teigė, kad Kūdikių bumo kartos žmonės yra savanoriški, mažiau lojalūs, trūksta pagarbos valdžiai, o jų pagrindinė motyvacija – pinigai ir savirealizacija. Darbo jėgos geografinė dinamika keičiasi, nes Kūdikių bumo kartos darbuotojai lieka darbo rinkoje ilgiau, t.y. neišeina į pensiją (Roodin ir Mendelson, 2013). Svarbu suprasti Kūdikių bumo kartos asmenų norimą karjerą, nes šis kartų segmentas ir toliau turės įtakos ekonomikai (Boveda ir Metz, 2016). Rice (2015) teigė, kad Kūdikių bumo karta nori būti skatinama darbe, tačiau patiria sunkumų, nes jiems trūksta technologinių įgūdžių. Nepaisant to, kai kurie organizacijų vadovai nori išsaugoti vyresnio amžiaus darbuotojus, tokius kaip Kūdikių bumo karta, nes organizacijos gali pasinaudoti jų turimomis žiniomis ir profesine patirtimi (Salb, 2015).

4 lentelė. X kartos laikotarpiai pagal skirtingus autorius (Strauss ir Howe, 1991; Kaifi ir kt., 2012; Schullery, 2013)

<i>Autorius</i>	<i>X kartos laikotarpis</i>
Strauss ir Howe (1991)	1961–1981
Kaifi ir kt. (2012)	1965–1980
Schullery (2013)	1965–1979

X karta (1965–1979). X karta, taip pat vadinama 13 karta, 2018 m. yra nuo 39 iki 53 metų amžiaus. Organizacijų mažinimas, pramonės restruktūrizavimas, didėjantis laikinas ir nepilnos darbo dienos darbas yra tie įvykiai, kurie skatino X kartos asmenis (Krahn ir Galambos, 2014). Taip pat jie patyrė šalies politines problemas ir ekonomikos atsigavimą (Zopiatis, Krambia-Kapardis ir Varnavas, 2012). X karta planuoja savo finansus, yra išsilavinusi, aktyvi ir atsidavusi šeimai, bet taip pat ji laikoma uždara karta, nes laisvą laiką po pamokų leisdavo vieni namuose, patys atlikdavo namų darbus ir vieni žiūrėjo televizorių, kol tėvai grįždavo namo (DeVaney, 2015). Gyvenimo būdo požiūris rodo, kad X karta linkusi suderinti darbą su savo šeimos ir gyvenimo interesais. Al-Asfou ir Lettau (2014) teigė, kad šios kartos žmonės dėl savo patirties turi progresyvesnį gyvenimo požiūrį, susijusį su technologijų pažanga, pavyzdžiui, interneto augimu.

Tyrėjai dažnai X kartą aprašo neigiamai, tačiau savybės, kurios juos išskiria, pabrėžia labiau teigiamą perspektyvą. Karta X yra skeptiška politikai ir yra nepriklausoma, savarankiška, orientuota į komandinį darbą ir vertina darbo vietos lankstumą (Keys, 2014).

X kartos asmenys yra dideli vartotojai, ypač būsto, drabužių, pramogų bei maisto produktų. Mėgsta labiau valgyti ne namie, t. y. kavinėse ar restoranuose. Jie dar buvo vadinami “baimės karta”, nes jų augimo laikotarpis buvo ekonominės krizės, nedarbo bei karo laikotarpiu (Solomon, 2014).

5 lentelė. Y kartos laikotarpiai pagal skirtingus autorius (Strauss ir Howe, 1991; Kaifi ir kt., 2012; Schullery, 2013)

<i>Autorius</i>	<i>Y kartos laikotarpis</i>
Strauss ir Howe (1991)	1982–2000
Kaifi ir kt. (2012)	Po 1980
Schullery (2013)	1980–1999

Y karta (1980–1994). Bolton ir kt. (2013) teigė, kad mokslininkai ir organizacijų vadovai domisi ir žavisi Y karta arba tūkstantmečio (ang. Millennials) karta. Visuomenė suvokia Y kartą kaip skaitmeninius žmones, nes tai yra pirmoji karta, kuri visą savo gyvenimą praleidžia skaitmeninėje epochoje (Bolton ir kt., 2013). Iš keturių kartų, Y kartos nariai labiausiai nukentėjo dėl nekilnojamo turto rinkos žlugimo, aukštojo mokslo studijų išlaidų, kurios yra rugsėjo 11 d. teroro aktų pasekmės, taip pat išgyveno Nelsono Mandelos ir Princesės Dianos mirtis, Irako karo pradžią, uraganą „Katrina“, įvairius sprogimus ir susišaudymus (Allison, 2013). Kamau, Njau, ir Wanyagi (2014) teigė, kad tūkstantmečio karta, turinti mentalitetą, taip pat etniniu požiūriu įvairi, kūrybinga ir daugiapakopė karta. Nors ši karta yra labiausiai išsilavinusi iš egzistuojančių kartų, tačiau yra savanaudiški ir narciziški, taip pat yra labai optimistiški ir technologiškai išmintingi (Townsend, 2013). Y kartos asmenys patyrė struktūruotą gyvenimo būdą ir

„helikopterio“ tėvystę (terminas, vartojamas apibūdinti tėvus, kurie nuolat dalyvauja vaikų gyvenime ir neretai trukdo), kaip tėvai kuo aktyviau įsitraukia į vaikų gyvenimą (Hutchinson, Brown ir Longworth, 2012). Y karta įgyja žinių ir gebėjimų naudodamiesi tinklais ir technologijomis ir yra sudėtingesni darbo vietoje nei ankstesnės kartos (Akkucuk, Turan, 2016). Daugiau nei 90 proc. šios kartos naudojami internetiniai, socialiniai tinklais, parduotuvėmis dėl jų komfortiškumo, jie naudojami naujomis galimybėmis bei randa būdų ugdyti savo įgūdžius (Young, Hinesly, 2012). Murray (2015) sakė, kad tūkstantmečio kartos požiūris yra kaip gaivus oras darbo vietoje. Ši karta orientuota į tikslą, yra novatoriškesnė ir nori dirbti toje organizacijoje, kurioje juos vertina (Murray, 2015). Y kartos asmenys nori dirbti skaidriose organizacijose, kurios dalijasi savo vertybėmis, misijomis, lūkesčiais, tikslais ir uždaviniais (Ferri-Reed, 2014). Vertybės darbe šiai kartai yra labai svarbios. Reikia suprasti, kaip valdyti Y kartą, nes jų vertybės darbe unikalios ir labai skiriasi nuo ankstesnių kartų (Winter ir Jackson, 2016). Y karta vadinama trofėjų karta ar trofėjų vaikais todėl, kad atsiranda konkurencingos sporto šakos ir kiti renginiai, kurie apdovanoja už dalyvavimą, o ne už laimėjimus. Daugelis Y kartos asmenų stebėjo, kaip kenčia jų tėvai nuo streso, kurį sukėlė padidėję atleidimai iš darbo bei santuokos nutraukimai, kurie formavo kartos požiūrį į ilgalaikius įsipareigojimus ir lanksčias karjero galimybes (Kaifi ir kt., 2012).

6 lentelė. Z kartos laikotarpiai pagal skirtingus autorius (McC Crindle, 2014; West, 2014; Berkup, 2014)

<i>Autorius</i>	<i>Z kartos laikotarpis</i>
McC Crindle (2014)	1995–2009
West (2014)	1994–2004
Berkup (2014)	2000–2020

Z karta (1995–2009). Ši karta turi kelis pavadinimus, tokius kaip: interneto vaikai, skaitmeninė karta, iGen (Berkup, 2014). Per trumpą gyvavimą ši karta patyrė kiaulių gripo protrūkį 2009 m., buvo išrinktas pirmasis afroamerikietis JAV prezidentas, (Debevec, Schewe, Madden ir Diamond, 2013). Kai kurie literatūros šaltiniai rodo, kad šios kartos žmonės yra naivūs ir pradeda dirbti su nerealiais lūkesčiais.

Z karta gerai susipažinusi su technologijomis, tiek mokslui, tiek žaidimams. Jie naudojami internetu, teksto žinutėmis, „Facebook“, „Snapchat“, „Youtube“ programėlėmis, išmaniaisiais telefonais kiekvieną dieną (Castellano, 2016; Rickes, 2016). Igel ir Urquhart (2012) sakė, kad Z kartos asmenys yra protingesni, labiau save valdo ir sugeba greičiau apdoroti informaciją nei ankstesnės kartos. Z karta linkę labiau rinktis savarankišką darbą ir nenoriai dalyvauja komandiniame darbe (Adecco, 2015). Wiedmer (2016) sakė, kad Z karta yra daugiafunkciniai meistrai, jie vienu metu gali susirašinėti tekstinėmis žinutėmis, klausyti muzikos ir ieškoti informacijos internete.

Alfa karta (2010 -). Alfa kartos gimimo data svyruoja nuo 2010 iki 2025 m. Jų formavimasis truks apie 30 metų. Jie yra arba dar bus X kartos, Y kartos ar Z kartos vaikai. Schawbel (2014a) nustatė penkias Alfa kartos prognozes:

1. Alfa karta bus labiausiai iki šiol užsiimanti verslu karta;
2. Alfa karta bus technologiškai išmintingiausia karta ir neįsivaizduos pasaulio be socialinių tinklų;
3. Alfa karta apsipirkinės internete ir turės mažiausią kontaktą su žmonėmis nei ankstesnės kartos;
4. Alfa kartos asmenys bus labai lepūs ir darys jiems įtaką X kartos ir Y kartos tėvai;
5. Alfa karta bus labiau savarankiški, geriau išsilavinę ir pasirengę dideliems iššūkiams.

Kalbant apie kartų klasifikaciją, galima teigti, kad kartos yra aiškios, tačiau daugelis mokslininkų ir tyrėjų tiksliai ir aiškiai nenustato amžiaus ribų tarp skirtingų kartų. Kaip skirstomos kartos taip pat nėra aišku, galbūt tai padaryti ir neįmanoma, nes visi žmonės skirtingi. Norint tai padaryti reikia atsižvelgti į daugelį aspektų, net ir į tai, kaip, kur ir kada asmuo yra gimęs ir vystęsis. Todėl dažniausiai skirtingos kartos skirstomos pagal gimimo metus ir skirtingai kartai priskiriamos vertybės, bruožai ir savybės būdingos to laikmečio kultūrai, gyvenimo būdai. Dažniausiai kartas skiria 17 – 20 metų, t. y. nemažas laiko tarpas per kurį gali susiformuoti kitos vertybės bei savybės.

2.1.3. Skirtingų kartų bendrumai ir skirtumai

Šiandien vadovai susiduria su daugybe iššūkių vadovaujant skirtingų kartų darbo jėgai. Yarbrough, Martin, Alfred ir McNeill (2016) ištyrė, kad skirtingų kartų vertybių ir savybių skirtumai prisideda prie darbo aplinkos sudėtingumo ir sukelia problemas stabilios darbo jėgos išlaikymui. 7 lentelėje pateikiama kartų charakteristika.

7 lentelė. Kartų charakteristika (sudaryta pagal McCrindle, 2014; Berkup, 2014)

<i>Kartų charakteristika</i>				
<i>Veteranų karta</i>	<i>Kūdikių bumo karta</i>	<i>X karta</i>	<i>Y karta</i>	<i>Z karta</i>
<i>Gyvenimiška patirtis:</i> Didžioji ekonominė krizė, Antrasis pasaulinis karas, Pearl Harboras	<i>Gyvenimiška patirtis:</i> Vietnamo karas, Pilietinių teisių judėjimas, Moterų judėjimas, Sovietų Sąjungos žlugimas, AIDS	<i>Gyvenimiška patirtis:</i> pramonės restruktūrizavimas, nedarbas, šeimų skrybos	<i>Gyvenimiška patirtis:</i> nekilnojamojo turto rinkos žlugimas, rugsėjo 11 d. teroro aktų pasekmės, Princesės Dianos mirtis, Irako karas, uraganas „Katrina“	<i>Gyvenimiška patirtis:</i> kiaulių gripo protrūkis, pirmasis afroamerikietis JAV prezidentas, sparti technologijų plėtra, socialinė žiniasklaida
<i>Charakteristika:</i> sunkiai dirba,	<i>Charakteristika:</i> savanoriški, mažiau	<i>Charakteristika:</i> išsilavinę, atviri,	<i>Charakteristika:</i> motyvuoti, mėgsta	<i>Charakteristika:</i> protingi, mėgsta

nesidalina savo idėjomis, turtingiausia karta, lojalūs ir pasiryžę ilgai dirbti vienoje organizacijoje	lojalūs, trūksta pagarbos valdžiai, o jų pagrindinė motyvacija – pinigai ir savirealizacija	nepriklausomi, savarankiški, orientuoti į komandinį darbą ir vertina darbo vietos lankstumą	iššūkius, ambicingi, verslūs, išmano socialinius tinklus, optimistiški taip pat yra narciziški ir savanaudiški	iššūkius, naivūs, nerealiūs lūkesčiai, valdo save, greitai apdoroja informaciją
--	---	---	--	---

Dėl įvairių socialinių ir istorinių įvykių, kurie buvo aptarti aukščiau, kiekviena karta skiriasi darbo vietoje (McNally, 2017). Kūdikių bumo karta yra save gerbianti, darbšti ir tikintys, kad jų darbas parodo kokie jie yra. Jie optimistiški, sunkiai dirbantys. Dirba geriau už savo tėvus ir tiki, kad pripažinimą pasiekia už savo veiklą. Net jeigu jie dirba komandoje, yra ištikimi darbuotojai, tačiau labiau linkę dirbti sau. Visada pabaigia pradėtą darbą. Šie darbuotojai gerai dirbantys motyvuoja patys save ir tiki, kad bus pakelti pareigose už savo darbo stažą ir lojalumą organizacijai. Guroy, Maier ir Chi (2008) teigė, kad Kūdikių bumo karta mano, jog X ir Y kartos darbe yra nesuderinamos ir nepatikimos, o tai yra priežastys, dėl kurių negalima laiku pastebėti ir ištaisyti klaidų. Kūdikių bumo karta nemėgsta X kartos ir Y kartos ir mano, kad jie negali būti organizacijos lyderiais.

Kita karta, prisijungusi prie darbo rinkos – X karta. Ši karta siekia darbo - laisvalaikio balanso, jei darbo sąlygos netenkina jie pakeis darbą. Jei nesulaukia iš organizacijos jiems reikalingų dalykų, šie darbuotojai nebijo pakeisti darbovietės, ir tai jie daro dažnai, tikėdamiesi, kad kitoje organizacijoje turės didesnę ir finansiškai naudingesnę darbo vietą. Jie yra individualistai, dažnai nesilaiko taisyklių ir užduotis atlieka savaip. X karta linkusi turėti skolų, kurios atsiranda iš jų materialistinio gyvenimo stiliaus. Priešingai nei kūdikių bumo kartai, jiems svarbus laikas praleistas su šeima. Pasak, Johnson (2015) X karta skiriasi nuo kūdikių bumo kartos, nes jie dirba ir gyvena, o ne gyvena ir dirba. Vertina pripažinimą ir tikisi, kad bus mokama už darbą, nors darbas nėra jų gyvenimas. X karta supranta, kad Kūdikių bumo karta turi griežtą darbo etiką, tačiau supranta ir tai, kad Kūdikių bumo karta nėra pažengusi technologijose. X karta dažnai globoja savo jaunesnius kolegas – Y kartą, dažnai giria juos už gerai atliktą darbą.

Mokslininkų tyrimai rodo, kad Y karta iki 2025 m. sudarys 75 proc. darbo rinkos (Ferri – Reed, 2016). Šios kartos charakteringumas ir lūkesčiai labai skiriasi nuo X kartos. Svarbiausi gyvenimo aspektai yra darbo – laisvalaikio balansas ir technologijų naudojimas. Jie turi didelių lūkesčių ir yra orientuoti į tikslą, todėl jie nori jausti, kad jų pagalba labai reikalinga. Nėra valdomi pinigų, bet tiki, kad anksčiau nei X karta pasieks karjeros aukštumų. Nori, kad būtų pripažįstami jų gabumai ir įgūdžiai, ir už tai atlyginta. Y kartos žmonės yra optimistiški ir įsitikinę, kad gali dirbti savarankiškai. Nori komunikuoti su vadovais ir, kad jie išgirstų juos. Taip pat, labiau bendrauja elektroniniu paštu ar teksto žinutėmis, o ne tiesiogiai. Ši karta siekia mokslo aukštumų. Visada nori būti dėmesio centre, tačiau tiesioginio dėmesio sulaukti nenori. Atviras bendravimas yra būtinas. Dirba jei darbas yra prasmingas ir vertas. Y karta yra impulsyvi, turi

kūrybinį pašaukimą. Pasak Wiedmer (2016) ši karta yra per daug giriama ir per daug apdovanota, todėl jiems nebūtina patirtis, kad tinkamai atliktų darbą.

Paskutiniai karta – Z karta, naujausia ir jauniausia karta. Ši karta tikisi patys pasirinkti savo kelią, kaip nori ir kokį nori. Jie ne tik nusistato savo tikslus, bet ir apibrėžia juos asmeniškai ir profesionaliai. Jie nori rimtų darbų, nuolatinių atsiliepiamų ir greitų rezultatų.

Hansen ir Leuty (2012) teigė, kad dar vaikystėje susiformuoja vertybės, kurios išlieka visą gyvenimą. 8 lentelėje pateikiama šiandieninės visuomenės darbuotojai, jų vertybės, savybės bei stereotipai.

8 lentelė. Darbuotojų vertybės, savybės bei stereotipai (sudaryta pagal Berkup, 2014; Wiedmer, 2016; Hansen ir Leuty, 2012)

	<i>Kūdikių bumo karta</i>	<i>X karta</i>	<i>Y karta</i>	<i>Z karta</i>
Pagrindinės vertybės	Optimistiškumas Pripažinimas Darboholikas Skatinimas	Skatinimas Pasitikintis savimi Neformalus Skepticizmas	Realizmas Savęs nukreipimas Orientuotas į tikslą Tiksiai	Unikalumas Autentiškumas Kūrybiškumas Besidalinantis
Darbo etika	Įgaliojimai Valdžia Susikaupiantis	Orientuotas į užduotis Savarankiškas Darbo – laisvalaikio balansas	Daug užduočių vienu metu Kas toliau? Nekantus	Lankstumas Savarankiškumas Asmeninė laisvė
Bendravimo nuostatos	Vienas ant vieno Telefonu	Tiesiogiai El. paštu Tekstiniais pranešimais	Tekstiniais pranešimais Socialiniais tinklais	Skaitmeniniais, išmaniais prietaisais
Atsiliepiamais	Tikisi atsiliepiamų	Reikalauja atsiliepiamų	Reikalauja daug Momentinių	Nedelsiant Realioju laiku
Stereotipai	Ambicingas Optimistiškas Turtingas	Susikaupiantis Rizikuojantis Ciniškas	Bekeičiantis darbo vietą Priklausomas nuo technologijų Dirba, kad gyventų	Nuoseklus Išsiblaškęs Apatiškas Daugiafunkciniai įrenginiai

Hansen ir Leuty (2012) teigė, kad Kūdikių bumo ir X karta vertina saugumą, darbo sąlygas ir kompetenciją. X ir Y kartos vertybės yra pinigai ir statusas. Twenge ir kt. (2010) ištyrė, kad Y kartos vertybės, kuriems būdingos ir socialinės vertybės, yra žemesnės nei Kūdikių bumo kartos. Tos vertybės – noras turėti įdomų, į rezultatus orientuotą darbą ir draugus darbo vietoje.

Skirtingų kartų įvairovės valdymas svarbus veiksnyms norint išsaugoti darbuotojus, juos pripažinti ir skatinti bei gerinti darbo našumą (Sessa ir kt. 2007). Tyrėjai nustatė, kad amžiaus įvairovė gali būti organizacijos produktyvumo augimo šaltinis (Lyons ir Kuron, 2014). Okoro ir Washington (2012) teigė, kad ignoruojat skirtingo amžiaus darbuotojus, pasekmės gali daryti įtaką produktyvumui ir visam kompanijos darbui. Tyrimai rodo, kad įvairaus amžiaus komandose, palyginti su vienodo amžiaus komandomis, yra sudėtingesnis procesų valdymas, konkrečiai susiję su bendravimu, perspektyvų

vertinimu ir susitarimo siekimu. Skirtingo amžiaus komandos kartais pakenkia pačios sau leidžiant bendravimo problemoms veikti tarpasmeninius santykius (Lau, Lam, ir Wen, 2014).

Suprasti, kodėl darbuotojai išeina iš organizacijos yra būtina. Pasak, George (2015) palanki darbo aplinka, valdymo ir lyderystės stilius, socialinė parama, plėtros galimybės, savarankiškumas, atlyginimas, darbo – laisvalaikio balansas yra esminiai darbuotojų išlaikymo veiksniai. Pandta, Deri, A. Galambos ir T. Galambos (2015) teigė, kad motyvacija yra vienas iš pagrindinių veiksnių, lemiančių darbuotojų darbo efektyvumą ir lojalumą. Viena iš svarbiausių motyvacijos teorijų, kurios gali padėti išlaikyti ir suderinti darbuotojus – Maslow poreikių piramidė.

9 lentelėje pateikiama charakteristikos santrumpa, kuri parengta pagal McCrindle (2014), Berkup (2014) bei Stanišauskienės (2015) tyrimus.

9 lentelė. Skirtingų kartų darbuotojų charakteristika (sudaryta pagal McCrindle, 2014; Berkup, 2014; Stanišauskienė, 2015)

<i>Kūdikų bumo karta</i>	<i>X karta</i>	<i>Y karta</i>	<i>Z karta</i>
Savanaudiški, sunkiai dirbantys, mano, kad darbas parodo kokie jie yra, kompetetingi, darboholikai	Ieško darbo – laisvalaikio balanso, dažnai keičia darbovietes	Siekia darbo – laisvalaikio balanso, orientuoti į tikslą, atsakingi	Visada pasiekia rezultatus, patys nusistato tikslus ir gyvenimo kryptį
Dirba komandoje, bet labiau linkę dirbti savarankiškai, tikisi, kad bus paaugštinti dėl darbo stažo ir lojalumo	Gali sukelti įtampą darbo vietoje, nori, kad juos pripažintų ir įvertintų	Nesvarbu pinigai, bet tikisi greičiau pasiekti karjeros aukštumų	Lyderis, kuris greitai pasiekia rezultatus
Lojalūs darbuotojai, aukoja save ir savo laiką, padarys viską, kad atliktų darbą	Dirba sunkiai ir savarankiškai, materialistai	Nori dirbti savarankiškai ir būti kuo arčiau vadovų	Nori sudėtingų darbų, nuolatinių atsiliepimų, greitų rezultatų
Puikiai atlieka darbą	Reikia darbo – laisvalaikio balanso, jei to nesulaukia keičia darbovietę	Atlieka darbą, jei mano, kad jis vertas ir reikšmingas	
Nepažengę technologijų srityje	Pažengę technologijų srityje	Pažengę technologijų srityje, naudojami socialiniais tinklais	Labai pažengę technologijų srityje, kasdien naudojami socialiniais tinklais
Gyventi ir dirbti	Dirbti ir gyventi	Darbas vėliau	Geriu ir protingiau

Ši santrumpa gali būti naudinga kompanijų vadovams, kad suprastų kartų skirtumus, kad jie galėtų efektyviau vadovauti. Taip pat gali būti naudinga ir iš partnerių pusės, suprantant jų perspektyvas ir gyvenimo patirties skirtumus, kad galėtų veiksmingiau bendradarbiauti ir išlikti jautriems nuomonių skirtumams.

Apibendrinant skirtingų kartų bendrumus ir skirtumus galima teigti, kad ne visos kartų charakteristikos gali būti pritaikytos visiems tos kartos asmenims. Išanalizavus skirtingas kartas galima pastebėti, kad kartos ne tik skiriasi, bet ir yra panašios. Kiekviena karta išgyveno tam tikrus įvykius, kurie suformavo kartų požiūrį, vertybes ir savybes. Todėl objektyvios prielaidos lemia, kad kartos skiriasi.

2.2. Skirtingų kartų vertybės darbe

Vertybės gali paveikti, motyvuoti bei vadovauti (Hitlin ir Piliavin, 2004). Vertybės turi šią galią, nes jos yra pagrindinė žmonių poreikių išraiška, tarpas tarp emocijų ir racionalių mąstymų (Hitlin ir Piliavin, 2004; Schwatz, 1992). Šie poreikiai skatina, motyvuoja ir yra iš dalies nustatomi pagal vieną ar daugiau vertybių (Bardi ir Schwartz, 2003). Vertybės formuojamos žmogaus gyvenime, o biologiniai veiksniai tokie, kaip rasė, lytis, išsilavinimas ir profesija, yra pagrindinė šių vertybių formavimo įtaka (Hitlin ir Piliavin, 2004).

Pagrindinis ir plačiausias asmeninių vertybių apibrėžimas yra tas, kad vertybės yra stabilios, jos yra įsitikinimai, kurie vadovauja asmens pasirinktiems rezultatams ar veiksniams įvairiose situacijose. Vertybės yra asmeninis suvokimas, kas yra gerai ir blogai, teisingai ir neteisingai. Veikia kaip moralinis kompasas, skirtas žmogaus valdymui ir motyvacijai. Žmonės linkę vertybes priskirti hierarchijai, kuri dar vadinama vertybių sistema. Kiekvienas žmogus turi savo unikalią vertybių sistemą, kurioje pagrindinės ir svarbiausios vertybės yra aukščiau už tas, kurios yra mažiau svarbios.

Pirmiausia, svarbu suprasti pagrindinių vertybių konceptualizavimą. Šešios pagrindinių vertybių savybės yra šios (Schwartz, 1992; 1994a; Dose, 1997):

- vertybės yra įsitikinimai, kurie susiję tarpusavyje;
- vertybės nurodo tikslus, kurie motyvuoja veiksmus;
- vertybės yra standartai ar kriterijai, kuriais vadovaujama ar vertinama veiksmi, žmonės, įvykiai;
- vertybės viena kitos atžvilgiu yra svarbios, kad sudarytų prioritetų sistemą;
- santykinė vertybių reikšmė skatina veiksmus.

Tarp svarbių konkuruojančių vertybių yra vadovavimo požiūris ir elgesys (Schwartz, 2006).

Literatūros (Schwartz, 1992; 1994a; Dose, 1997) apžvalga parodė, kad vertybės yra:

- Tikėjimas;
- Susiję su emocijomis;
- Atitinka skirtingas situacijas ir įvykius;
- Asmeninės patirties valdymas arba kitų žmonių elgesio vertinimas;
- Skirstomos pagal svarbą, lyginant su kitomis panašiomis vertybėmis, formuojant vertybių sistemą.

Schwartz (1992; 1994a) vertybes galima apibendrinti dviem esminiais aspektais: savęs tobulinimas lyginamas su savęs supratimu ir išsaugojimas lyginamas su atvirumu pokyčiams. Pirmasis aspektas apima tokias vertybes kaip valdžia ir pasiekimai (egoizmas) bei palankumas ir universalumas (altruizmas).

Skatinimas ir savęs supratimas (individualizmas), saugumas ir rūpinimasis (komformizmas) apima antrasis aspektas (10 lentelė).

10 lentelė. Asmeninių vertybių aspektai (sudaryta pagal Jaškytė, 2014)

<i>Asmeninių vertybių aspektai</i>		<i>Vertybės</i>
<i>1 aspektas</i>		
Svarbu gyventi saugioje aplinkoje	Išsaugojimas	Saugumas
Svarbios tradicijos		Tradicija
Svarbu visada elgtis tinkamai		Rūpinimasis
Svarbu sugalvoti naujas idėjas ir būti kūrybingu	Atvirumas pokyčiams	Savarankiškumas
Svarbu nuotykiškai ir rizika		Simuliacija
Svarbu gerai praleisti laiką		Hedonizmas
<i>2 aspektas</i>		
Svarbu būti turtingu	Savęs tobulinimas	Valdžia
Svarbu būti sėkmingu		Pasiekimas
Svarbu padėti kitiems	Savęs supratimas	Palankumas
Svarbu rūpintis aplinka		Universalumas

Vertybės, kurios pasireiškia darbe ar su darbu susijusios veiklos srityse, yra kaip asmeninių vertybių atspindys (Briscoe ir Hall, 2006). Taigi, sprendimus dėl karjeros veikia asmeninės vertybės, tokios kaip tam tikrų aplinkybių pasirinkimas pagal kiekvieno asmens asmenines vertybes. 11 lentelėje pateikiama kiekvienos kartos asmeninės vertybės.

11 lentelė. Skirtingų kartų asmeninės vertybės (sudaryta pagal Codrington, 2011; Singh ir Dangei, 2016)

<i>Kartos pavadinimas</i>	<i>Asmeninės vertybės</i>
Veteranų karta	Sunkus darbas, atsidavimas, pareiga prieš malonumą, taisyklių laikymasis, įstatymas ir tvarka, pagarba darbo vietai, atsargumas, pasirūpinimas savimi, atidėtas atlygis, pasiaukojimas, atitikimas, kuklumas, kantrybė, atsargiai išreiškiantis emocijas, taupumas
Kūdikių bumo karta	Idealizmas, įvaizdis, optimistiškumas, orientacija į komandą, asmeninis augimas, asmeninis pasitenkinimas, dirbti kartu su panašiais į save, savirealizuojantis, mėgstantis žiniasklaidą, kompetencija, daug kalbantys, jaunimas, darbas, įsitraukimas, sveikata, nostalgija
X karta	Pokyčiai, pasirinkimas, visuotinis supratimas, technologinis raštingumas, individualizmas, mokymasis visą gyvenimą, tiesioginis pasitenkinimas, įvairovė, išlikimas, zirzlys, jaudulio mėgėjas, pragmatizmas, nebijo nesėkmių, pasitikintis
Y karta	Optimizmas, pasitikėjimas, aukšta savigarba, perkrauti žiniasklaida ir pramogomis, greitas gatvėse, įvairovė,

	konservatyvus, pilietinė pareiga, etiškas, pasiekimai, moralumas, naivumas, pokyčiai, technologiškai išsilavinę, pasaulio piliečiai, daug matę
Z karta	Neformalūs, individualūs, svarbūs socialiniai tinklai, verslingumas, patikimumas, tolerantiškumas, optimistiškai vertina ateitį, nepakantumas, trūksta ambicijų, rūpi aplinkosauga, jausmingumas, technologiškas išmintingumas

Vertybės yra organizacijos kultūros kertinis akmuo. Organizacinės vertybės yra viena iš stabiliausių ir galingiausių organizacijoje veikiančių jėgų, veikianti organizacijos veiklą ir strateginę sėkmę (Kleijnen, Dolmans, Muijtjens, Williams ir Van Hout, 2009). Tyrimai rodo, kad darbuotojo ir organizacijos vertybių tinkamumas įveikia organizacijos rezultatus (Kristof, 1996). Edwards ir Cable (2009) ištyrė kaip darbuotojų vertybių ir organizacijos vertybių atitikimas paaiškina organizacinius rezultatus, tokius kaip pasitenkinimas darbu ir pelno tikslai. Edwards ir Cable (2009) padarė išvadą, kad sutapimai teigiamai veikia organizacinius rezultatus.

12 lentelė. Vertybių darbe grupės (sudaryta pagal Lyons ir kt., 2010)

<i>Reikalingos</i>	<i>Pažintinės</i>
Nauda Atsiliepiamai Darbo saugumas Darbo valandos Balansas Informacija Darbo užmokestis Pripažinimas Supratingas vadovas	Iššūkis Nuolatinis mokymasis Laisvė Įvairovė Naudojimasis gebėjimais Tobulėjimas Pasiekimai Įdomus darbas
<i>Socialinės/altruistinės</i>	<i>Prestižas</i>
Bendradarbiavimas Linksmybės Socialinė sąveika Padėti kitiems	Įtaka Įgaliojimai Prestižinis Poveikis

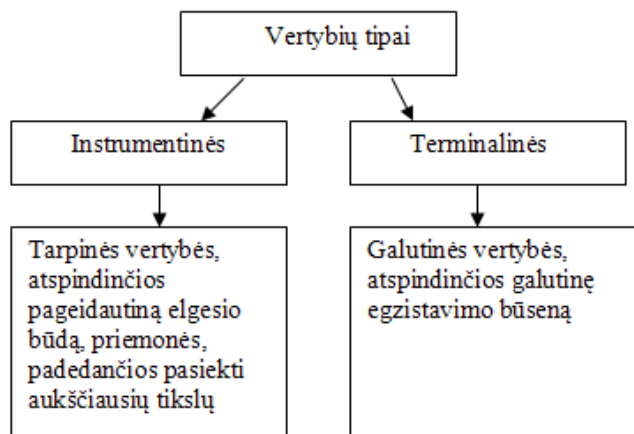
Lyons, Higgins ir Duxbury (2010) teigia, kad vertybės darbe suskirstytos į keturias grupes (12 lentelė), o kiekviena vertybė darbe paaiškinama atskirai (13 lentelė).

13 lentelė. Vertybių darbe paaiškinimas (sudaryta pagal Lyons ir kt., 2010)

<i>Vertybės darbe</i>
Gauti NAUDA (sveikatos draudimas, atostogų išmokos, pensijos išmokos ir t.t.) atitinkančius asmeninius poreikius
Atliktas darbas, kuris daro didelę ĮTAKĄ organizacijai
Turėti ĮGALIOJIMUS organizuoti ir vadovauti kitiems darbams

Atlikti užduotis ar projektus, kurie būtų IŠŠŪKIS sugebėjimams
Turėti vadovą, kuris laiku ir konstruktyviai pateikia ATSILIEPIMĄ apie veiklą
BENDRADARBIAVIMAS su draugiškais bendradarbiais, su kuriais gali sieti draugystė
Darbo aplinka, kuri yra gyvybinga ir LINKSMA
Turėti galimybę NUOLAT MOKINTIS ir plėsti naujas žinias
Turėti užtikrintą DARBO SAUGUMĄ
DARBO VALANDOS atitinkančios gyvenimą
Dirbti darbą, kuris ĮDOMUS, jaudinantis ir patrauklus
Turėti LAISVĘ priimti sprendimus, kaip atlikti darbą ir praleisti laiką
Dirbti aplinkoje, kurioje yra darbo, asmeninio gyvenimo ir šeimos BALANSAS
Turėti priėjimą prie INFORMACIJOS, kuri reikalinga atliekant darbą
Dirbti darbą, kuris yra PRESTIŽINIS ir labai vertinamas kitų
Dirbti darbą, už kurį gerai ATLYGINAMA
Dirbti ĮVAIRŲ darbą
Dirbti kur suteikiamas PRIPAŽINIMAS už gerai atliktą darbą
Dirbti darbą, kuriame leidžiama NAUDOTIS GEBĖJIMAIS, išsilavinimu bei patirtimi
Turėti galimybę TOBULĖTI
Dirbti darbą, kuris leidžia asmeniškai pajusti PASIEKIMUS
Dirbti darbą, kuris leidžia SOCIALIŠKAI SĄVEIKAUTI
Turėti POVEIKĮ veikti organizacinius rezultatus
Dirbti su dėmesingu ir SUPRATINGU VADOVU
Dirbti darbą, kuris leis PADĖTI KITIEMS

Pasak Rokeach, įgytos vertybės tampa organizuotos vertybių sistemos dalimi. Vertybių sistema veikia kaip konfliktų sprendimo ir sprendimų priėmimo planas. Dviejų atskirų tipų reikšmės funkciniu požiūriu tarpusavyje susiję. Visos su elgesiu susiję vertybės (instrumentinės) yra reikalingos visoms terminalinėms, galutinėms vertybėms pasiekti. Viena instrumentinė (tarpinė) vertybė gali padėti įgyti kelias terminalinės (galutinės) vertybes arba kelios instrumentinės vertybės gali būti svarbios siekiant vienos terminalinės vertybės (pav. 2) (Rokeach, 1973).



2 pav. Rokeach vertybių tipų klasifikacija (sudaryta pagal Rokeach, 1973)

Šis darbas remiasi asmeninių vertybių konceptualizavimu ir pritaikymu darbe, nes Schwartz teorija leidžia mokslininkams išmatuoti žmogaus vertybes ir todėl, kad jis nustatė 10 vertybių sričių, turinčių visapusišką vertybių struktūrą ir susijęs su žmogaus požiūriu ir elgesiu (Schwartz, 2006).

Apibendrinant skirtingų kartų vertybes galima teigti, kad vertybės yra asmeninis suvokimas kas yra gerai ir blogai, teisinga ir neteisinga. Darbo vertybės – darbuotojo požiūris į tai, ko reikėtų tikėtis iš darbo vietos ir kaip jis turėtų tai pasiekti. Vieni mokslininkai nustatė, kad vertybės darbe keičiasi karjeros etapais, o kiti nerado, kad vertybės darbe keistųsi.

2.2.1. Vertybių darbe matmenys

Nors organizacijos bando išsiaiškinti kaip valdyti kartų skirtumus darbo vietoje, o konsultantai ir specialistai siūlo paslaugas padedančias organizacijoms tai padaryti. Tačiau mokslininkai nerado tinkamo paaiškinimo kodėl kartos egzistuoja ir koks jų poveikis organizacijai. Stengėsi rasti faktų, kuriais remiantis, pastebėti kartų skirtumai būtų paaiškinti. Nors organizacijų ir darbuotojų įsitikinimu, kartų skirtumai egzistuoja, tačiau mokslininkai iki šiol nesugebėjo nuosekliai ir įtikinamai remtis šiais įsitikinimais (Costanza ir Finkelstein, 2017).

Žvelgiant iš pagrindinių žmogaus vertybių teorijos, tikslai arba vertybės darbe yra specifinė asmeninių vertybių išraiška darbo aplinkoje. Kaip ir asmeninės vertybės, vertybės darbe yra siejamos su įsitikinimais (pvz. didelis atlyginimas) arba su elgesiu (pvz. darbas su žmonėmis). Skirtingi darbo tikslai užsibrėžiami pagal jų svarbą, kaip pagrindiniai darbo rezultatai ir aplinka, pasirenkant tarp skirtingų darbo alternatyvų. Kadangi vertybės darbe susijusios tik su darbo aplinkos tikslais, jos yra labiau specifinės nei

asmeninės vertybės. Tačiau vertybės darbe vis dar gana plačios. Jos nurodo, ko žmogus nori iš darbo apskritai, o ne tikslų rezultatą, nepaisant tam tikrų darbo vietų.

Vertybės darbe yra svarbus veiksnys, kuris veikia darbuotojų pasitenkinimą darbu ir jų įsipareigojimą dirbti (Gursoy ir kt. 2008). Organizacijoms labai svarbu suvokti darbuotojų kartų įvairovę ir naudoti tinkamą valdymo strategiją (Eletter ir kt., 2017). Be to, vertybės yra organizuota motyvacinė sistema, kuri gali paaiškinti sprendimų priėmimą (Davidov, Schmidt ir Schwartz, 2008; Schwartz, 1992). Darbo kontekste, vertybės nurodomos kaip su darbu susiję veiksniai, kurie veikia asmeninės karjeros sprendimų priėmimą (Ros, Schwartz ir Surkiss, 1999).

Keletas mokslininkų išvelgė, kad tarp vertybių darbe ir asmeninių vertybių yra sąsaja. Pirma, kad vertybėms būdinga kognityvinė (pažinimo) struktūra, kuri sukuria darbo ir asmeninių vertybių struktūrinius panašumus (Elizur ir Sagie, 1999). Antra, kad vertybės darbe atsiranda asmenines vertybes panaudojant darbo aplinkoje (Ros ir kt. 1999).

Daugelis tyrėjų anksčiau tyrė skirtingų kartų vertybių darbe skirtumus. Kai kurie tyrimai orientuoti į konkrečią sritį, o kai kurie į konkrečias vertybes. Taip pat daug kartų įrodyta, kad vertybės darbe veikia darbo vietą, turi poveikį darbuotojo darbo pasitenkinimui ir įsipareigojimams (Gursoy, ir kt. 2008).

Darbo vertybių skirtumai tarp skirtingų kartų gali atsirasti, nes laikui bėgant skiriasi darbo pobūdis ir skirtingų kartų prisijungimo prie darbo jėgos laikas (Cennamo ir Gardner, 2008).

Klasifikuojant vertybes darbe labiausia ir plačiausiai naudojamos – vidinių (ang. intrinsic) ir išorinių (ang. extrinsic) vertybių (Vansteenkiste ir kt., 2007) klasifikacija. Viena vertus, išorinės darbo vertybės atspindi darbuotojų pageidavimus, susijusius su atlygiu už darbą, pvz: darbo užmokesčio ar darbo saugumo (Johnson, Sage ir Mortimer, 2012). Kita vertus, vidinės darbo vertybės susijusios su darbuotojų norais, kad pasitenkintų darbu ir, kad pats darbas būtų įdomus. Tokio pasitenkinimo priežastys gali būti savarankiškumas, intelektualūs iššūkiai ir asmeninis augimas (Johnson ir kt. 2012).

Kitos vertybės darbe apima altruistines vertybes, tokias kaip padėti kitiems, savanoriška veikla ir prisidėti prie organizacijos. Socialinės vertybės, darbuotojus motyvuoja socialiniais ir su tuo susijusiais aspektais dirbti, susirasti draugų ir draugiškai bendrauti su kitais. Su laisve susijusios vertybės remiasi darbo – laisvalaikio balansu ir lanksčiu darbo grafiku (Lyons, 2004).

Vidinės (ang. intrinsic) darbo vertybės. Vidinės darbo vertybės susiję su darbine veikla, įdomia, malonia, teikiančia pasitenkinimą. Teigiama darbo aplinka – gerbiami, girdimi ir motyvuojami darbuotojai (Deal ir kt., 2013). Kooij, De Lange, Jansen, Kanfer, ir Dikkers (2011) nustatė, kad veteranų karta žiūri teigiamai į darbą, jei jis suteikia teigiamą vidinę motyvaciją. Schullery (2013) ir Twenge (2010) nustatė, kad Kūdikių bumo kartos vidinės vertybės didesnės nei X ar Y kartos. Ng ir Gossett

(2013) teigė, kad Y karta stengiasi tiksliai ir įdomiai gyventi, taip pat labiau vertina vidines vertybes nei išorines.

Išorinės (ang. extrinsic) vertybės darbe. Išorinės vertybės darbe apibūdinamos, kaip materialinė ar tiesioginė nauda darbuotojui. Išorinės vertybės siejamos su apmokėjimu, profesine padėtimi ir galimybėmis tobulėti. Twenge ir kt. (2010) mano, kad išorinės vertybės darbe yra atlyginimas, materialus turtas ir prestižas. Darbuotojai išorines vertybes darbe suvokia kaip karjeros, statuso bei valdžios siekius. Vertybės darbe, kurios siejamos su karjera, statusu ir valdžia, atspindi išorines vertybes darbe, o svarbiausios vertybės dažniausiai yra savigarba ir savivertė (Deci ir Ryan, 2000).

Įvairūs autoriai, norėdami akcentuoti vieną ar kitą aspektą pabrėžia ir kitas vertybių grupes.

Socialinės vertybės darbe. Pasak Twenge (2010) socialinės vertybės darbe yra susijusios su asmeniniais santykiais su kolegomis, vadovais ar kitais žmonėmis, tačiau taip pat susiję ir su kitais veiksniais, tokiais kaip laisvalaikiu, tobulėjimu, darbo – laisvalaikio balansu. Johnson (2002) laisvalaikį apibūdina kaip laisvą laiką, atostogas ir laisvę nuo priežiūros.

Nors darbo – laisvalaikio balanso klausimas labai svarbus ir plačiai aptariamas, tačiau realybė yra ta, kad darbuotojai nuolat žongliruoja, kad išlaikytų profesinio ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą (Bell, Rajendran ir Theiler, 2012). Pasak Tomazevic, Kozjek ir Stare (2014) darbo – laisvalaikio tikslas – veiksmingai derinti profesinį gyvenimą ir asmeninius įsipareigojimus, sukuriant darną tarp šių dviejų aspektų. Remiantis Amstad, Meier, Fasel, Elfering ir Semmer (2011) darbas trukdo šeimai labiau, nei, kad šeima – darbui. Nors darbo – laisvalaikio balansas turi teigiamas pasekmes, tačiau darbo – laisvalaikio disbalansas turi daug ir neigiamų pasekmių tiek darbuotojams, tiek darbdaviams (Tomazevic ir kt., 2014).

Šiandieninėje darbo vietoje darbo – laisvalaikio balansas yra svarbus kūdikių bumo, X ir Y kartoms. X karta ir Y karta labiau vertina darbo – laisvalaikio balansą, nes šių dviejų kartų gyvenimas po darbo yra daug svarbiau nei bet kas darbe (Gursoy, Chi ir Karadag, 2013). Lyons, Urick, Kuron ir Schweitzer (2015) teigė, kad darbdaviai turėtų apsvarstyti galimybę pasiūlyti darbuotojams lankstų darbo grafiką pritaikytą darbuotojų besikeičiantiems poreikiams.

Altruistinės vertybės darbe. D'Souza ir Adams (2014) altruizmą apibūdino kaip nesavanaudišką rūpinimąsi kitų žmonių gerove. Daugelis žmonių altruizmą demonstruoja savanoriškai, kuriam reikalingas papildomas laikas ir kuris nėra formalaus darbo dalis. Altruistinės vertybės darbe reiškia siekį padėti kitiems ir prisidėti prie visuomenės (Twenge ir Campbell, 2008). Tyrėjai nustatė, kad nesiskiria altruistinės vertybės skirtingose kartose (Twenge, 2010).

Bendravimas. Kompetentingi bendravimo įgūdžiai yra būtini siekiant asmeninės sėkmės verslo srityje (Conrad ir Newberry, 2012). Šiandieninėje darbovietėje vadovai ir darbuotojai bendrauja vieni su kitais žodžiu arba raštu. Tiesioginis pokalbis arba pokalbis telefonu siejamas su žodiniu bendravimu, o

pranešimo siuntimas, pokalbiai internete reiškia rašytinį bendravimą (Berger ir Iyengar, 2013). Organizacijose kyla problemų dėl bendravimo veiksmingumo tarp skirtingų kartų (Salahuddin, 2010). Vadovams gali prireikti suprasti skirtingus kiekvienos kartos bendravimo stilius ir lūkesčius (Gursoy ir kt., 2013).

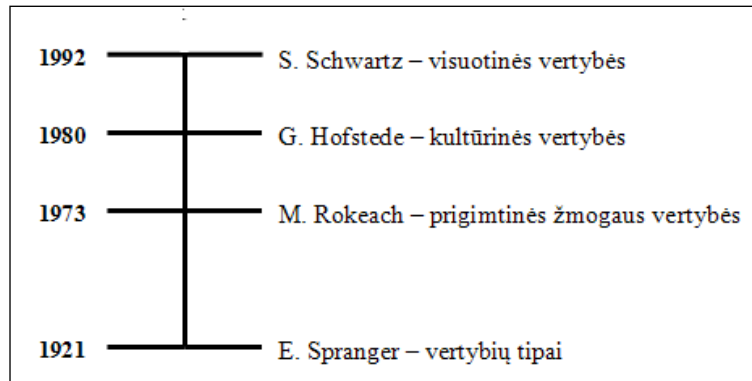
Kūdikių bumo karta vertina tiesioginį bendravimą, mano, kad turi didesnę pagarbą, nei jaunesnės kartos (Lester, Standifer, Schultz ir Windsor, 2012). French ir Shim (2016) teigia, kad X ir Y karta labiau vertina bendravimą elektroniniais laiškais ar tekstiniais pranešimais, nei tiesioginį bendravimą. Taip pat Y karta palankiai vertina atvirą ir paprastą bendravimą su savo vadovu darbo vietoje, kurioje organizacijos valdymu, misija, vertybėmis ir problemomis yra dalijamasi su visais darbuotojais (Ferri-Reed, 2014).

Statusas. Pasak Ros ir kt. (1999) asmenys, kurie darbo vietoje vertina vertybes susijusias su statusu, kuris suteikia pasiekimus, paaukštinimą, pripažinimą ir nepriklausomybę, šie asmenys yra patenkinti darbu. Su statusu susijusios vertybės verčia žmones palyginti save su kitais ir siekti asmeninio pranašumo (Ros ir kt., 1999). Cennamo ir Gardner (2008) sako, kad jei žmogus daug dėmesio skiria sunkiam darbui ir pasiekimams, tai gali reikšti, kad jis vertina statusą ir išorines vertybes, tokias kaip pripažinimas už lojalumą ir įsipareigojimus, o Smola ir Sutton (2002) teigia, kad šie žmonės gali suderinti darbą ir šeimą.

Vertybės darbe yra pagrįstos žmogaus asmeninėmis vertybėmis, kurios suteikia epistemologinį ir metodinį pagrindą. Apžvelgiant vertybių darbe apibrėžimą, pagrindinis dėmesys skiriamas vertybių prasmei. Vertybės darbe labiau specifinės nei asmeninės vertybės, tačiau keletas mokslininkų išvelgė, kad tarp vertybių darbe ir asmeninių vertybių yra sąsaja. Vertybės būdinga pažinimo struktūra, kuri sukuria darbo ir asmeninių vertybių struktūrinius panašumus, taip pat vertybės darbe atsiranda asmenines vertybes naudojant darbo aplinkoje. Skirtingi autoriai apjungia jas į skirtingas grupes, akcentuodami vieną ar kitą momentą.

2.2.2. Vertybių modeliai

Mokslininkai sukūrė vertybių modelius bandydami vertybes įvardinti ir suskirstyti į tipus, kurie padėtų suprasti ir apibūdinti vertybių sistemas. Spranger (1921) sukūrė vertybių tipų modelį, kurį praktikavo Vernon ir Allport (1931). Rokeach (1973) modelis numato 36 terminalines ir instrumentines vertybes. Schwartz (1992) ir Schwartz ir kt. (2012) modelis pateikia 56 vertybes, kurios klasifikuojamos į 10 motyvacinių vertybių grupes, o jos į 4 dimensijas. McDonald ir Gandz (1992) pateikė 21 vertybės sąrašą, o Hofsted (1980; 2003) aprašo 6 grupes ir 36 vertybes. Visi šie modeliai bando nustatyti ir apriboti žodžius, kurie naudojami vertybių reikšmėms išreikšti. Svarbiausi vertybių modeliai pateikti 3 paveiksle.



3 pav. Pagrindiniai vertybių modeliai (sudaryta autorės)

Vertybių modeliai išsivystė iš daugybės tyrimų. Pavyzdžiui, modelis, kurį Rokeach (1973) pasiūlė instrumentinėms ir terminalinėms vertybėms, išsivystė į labiausiai ištirtą ir paplitusį vertybių rinkinį, kurį sukūrė Schwartz (1992) (McShane ir kt., 2010). Kai kurie ankstyvieji ir pagrindiniai šios srities tyrėjai, kaip Kluckhohn ir Strodtbeck (1961) sukūrė orientacinių vertybių teoriją, Allport, Vernon ir Lindzey (1960) tyrė vertybes ir gerai žinomas Rokeach (1973) sukūrė vertybių teoriją. Kluckhohn ir Strodtbeck (1961) teorija buvo sukurta iš Kluckhohn (1949, 1951) pasiūlytų idėjų, tiriančių visų žmonių bendrus bruožus ir ypatumus. Orientacinė vertybių teorija sudaryta iš 13 vertybių skalių, kurios patenka į penkis pagrindinius žmogaus gyvenimo aspektus. Tai apima žmogaus prigimtį, žmogaus santykius, veiklą, laiką ir socialinį bendravimą. Iš pradžių orientacinėje vertybių teorijoje didžiausias dėmesys buvo skiriamas įvertinti kai kurių asmenų kultūrinės bei socialines sistemas. Allport ir kt., (1960) vertybių tyrimas buvo labiau orientuotas į tradicines ir socialines vertybes, kurios suskirstytos į pagrindines vertybių klases, įskaitant religiją, politiką ir ekonomiką. Tuo tarpu, Rokeach (1973) vertybių teorijoje susitelkė į žmogų, sukurdamas du vertybių tipus, instrumentines vertybes ir terminalines vertybes. Rokeach (1973) instrumentinės ir terminalinės vertybės buvo pagrindas Schwartz (1992) vertybių modeliui (Schwartz ir Bilsky, 1990).

Apibūdinami dažniausiai literatūroje minimi bei iš dalies vieni kitus papildantys, vertybių modeliai.

Spranger vertybių modelis. Spranger (1921) vertybių modelyje išskiriamos šešios vertybių grupės, t. y. teorinė, ekonominė, estetiškai, socialinė, politinė ir religinė. Spranger (1921) teigė, kad kiekviename asmenyje dominuoja viena iš šešių vertybių grupių, pvz., teorinis žmogus siekia žinių ir tiesos, o ekonominis siekia naudoti.

Rokeach vertybių modelis. Rokeach (1973) pasiūlė 36 vertybių sąrašą (14 lentelė), kuriame būtų du vertybių rinkiniai, t. y. terminalinės – galutinės vertybės (nurodant pageidaujama ir galutinį egzistavimą, tikslus, kuriuos žmogus norėtų pasiekti savo gyvenimo laikotarpiu, tačiau gali skirtis skirtingose kartose ir

kultūrose) ir instrumentinės vertybės (pageidautini elgesio būdai, galutinės vertybių pasiekimo priemonės).

14 lentelė. Terminalinių ir instrumentinių vertybių modelis (Rokeach, 1973)

<i>Terminalinės vertybės</i>	
<i>Socialinės (dėmesys kitiems)</i>	<i>Asmeninės (dėmesys sau)</i>
Taika pasaulyje Pasaulio grožis (menai, gamta) Lygybė Šeimos saugumas Laisvė Brandi meilė Valstybės saugumas Socialinis pripažinimas Tikra draugystė	Patogus gyvenimas Įdomus gyvenimas Pasitenkinimo jausmas Laimė Vidinė harmonija Malonumas Išsigelbėjimas (amžinas gyvenimas) Savigarba Išmintis
<i>Instrumentinės vertybės</i>	
<i>Moralinės (dėmesys moralei ir santykiams)</i>	<i>Kompetencinės (dėmesys kompetencijai)</i>
Mąstantis Atlaidus Paslaugus Nuoširdus Mylintis Linksmas Paklusnus Mandagus Atsakingas	Ambicingas Gabus Švarus Drąsus Lakios vaizduotės Nepriklausomas Intelektualus Logiškas Save kontroliuojantis

Hofstede kultūrinių vertybių modelis. Hofstede (1980) vertybes sieja su kultūriniais aspektais. Jo supratimas apie vertybes grindžiamas Kluckhohn (1951) ir Rokeach (1973) vertybių tyrimais. Pradinėje teorijoje Hofstede (1980) aptaria keturias grupes: galios distanciją, neapibrėžtumo vengimą, kolektyvizmą ir individualizmą bei vyriškumą ir moteriškumą (Hofstede 1980). Hofstede (1980) vėliau dar įtraukė ir penktąją grupę – ilgalaikę arba trumpalaikę orientacija. Neseniai į šią teoriją buvo įtrauktą ir šeštoji grupė, kuri buvo pavadinta pasitenkinimas arba suvaržymas (Gudonienė, 2013).

Schwartz vertybių modelis. Schwartz modelis ir pagrindinis motyvacinis kontinuumas yra labiausiai pažengusi vertybių teorija iki šiol. Ji gali padėti asmenims ir organizacijoms suderinti asmenines savybes, pagalvoti apie vertybių sistemas ir dinamišką tarpusavyje susijusių vertybių struktūrą. Svarbu tai, kad ta pati pagrindinė dinamiška vertybių sistema veikianti individualaus lygio vertybių modelyje, taip pat veikia ir kultūriniame bei instituciniame lygyje. Pasak Schwartz (1994b,1999) šis individualus ir kultūrinis sutapimas yra dėl konfliktų ir veidmainystės, kurie kiltų organizacijose, kurios vienu metu pabrėžtų ir

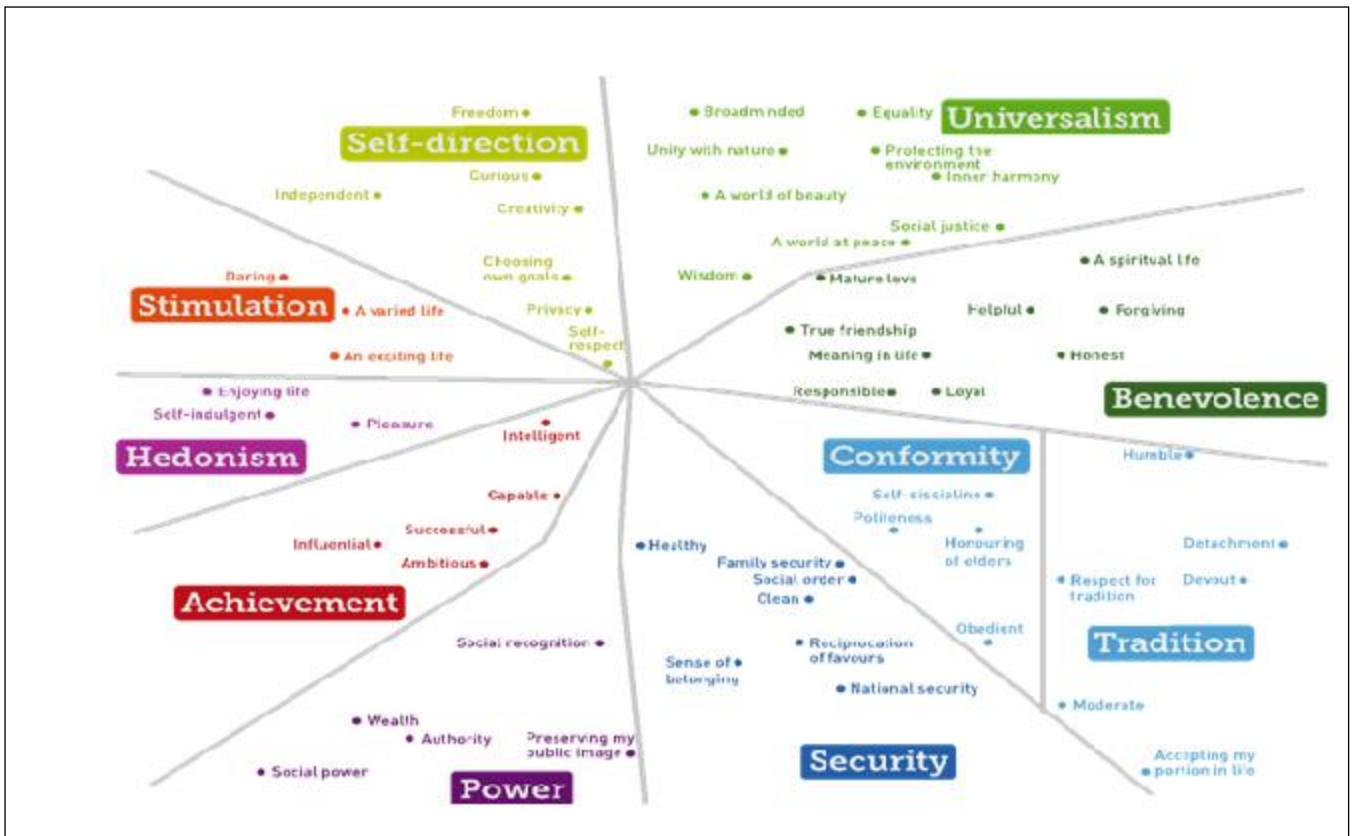
skatintų konkuruojančias vertybes. Taip pat autorius teigia, kad nesvarbu koks lygis, vertybės yra konceptualiai susiję, visų pirma todėl, kad socialiniai kultūros prioritetai atsiranda dėl žmogaus prigimties ir visuotinių socialinės sąveikos aspektų. Antra, asmenys socializuojami į organizaciją internalizuojant vertybes, kurios skatins bendrus interesus ir atitiks organizacijos standartus. Trečia, kultūrinių vertybių prioritetai padeda nustatyti ar kyla konfliktai ar yra suderinamumas.

Schwartz pagrindė, kad vertybės yra motyvaciniai tikslai, asmeninės žmogaus vertybės gali būti išugdomos atsižvelgiant į pagrindinius žmonių poreikius, kuriuos Schwartz suskirsto į tris pagrindines kategorijas: biologiniai poreikiai kaip asmeniniai, poreikis derinti savo veiksmus su kitais ir grupės poreikių išgyventi ir suklestėti. Atsižvelgiant į šiuos poreikius Schwartz išskyrė dešimties pagrindinių vertybių rinkinį. Kiekviena pagrindinė vertybė yra aprašyta pagal jos motyvacijos tikslą (15 lentelė). Po kiekvieno aprašymo skliausteliuose pateikiama daugiau vertybių, išreiškiančių pagrindinę reikšmę. Šios vertybės buvo nustatytos, siekiant išsamiai išvardinti pagrindines vertybes, kurios yra visapusiškai pripažintos (Schwartz, 1992). Šios vertybės yra universalios ir dinamiškos, todėl jos labai susiję su tikslų įtaka elgesiui, jos gali būti priešingos arba suderinamos (Biber, Hupfeld ir Meier, 2008).

15 lentelė. Schwartz (1992) modelis

<i>Vertybių dimensijos</i>	<i>Vertybių grupės</i>	<i>Vertybės aprašymas</i>
<i>Savęs supratimas</i>	Palankumas	Žmonių (ypač šeima), su kuriais dažnai bendraujama asmeniškai, išsaugojimas ir stiprinimas (paslaugus, sąžiningas, atlaidus, atsakingas, tikra draugystė, brandi meilė)
	Universalumas	Supratimas, pripažinimas, tolerancija ir visų žmonių bei gamtos apsauga (platus mąstymas, socialinis teisingumas, lygybė, taika pasaulyje, pasaulio grožis, vienybė su gamta, išmintingumas, aplinkos apsauga)
<i>Savęs tobulinimas</i>	Valdžia	Socialinė padėtis ir prestižas, kontrolė ir dominavimas žmonių ir išteklių srityse (autoritetas, turtas, socialinis stiprumas, socialinis pripažinimas, įvaizdžio išsaugojimas)
	Pasiekimai	Asmeninė sėkmė parodant kompetenciją pagal socialinius standartus (ambicingas, sėkmingas, galingas, įtakingas)
<i>Išsaugojimas</i>	Tradicijos	Pagarba, atsidavimas ir pripažinimas, kuriuos teikia kultūra ar religija (pagarba tradicijoms, nuolankus, pamaldus, susitaikymas su savo gyvenimu)
	Rūpinimasis	Veiksmų, polinkių ir postūmių apribojimas, galinčių sutrikdyti ar pakenkti kitiems ir pažeisti lūkesčius ar standartus (paklusnus, mandagus, disciplinuotas, pagarba tėvams ir vyresniems)
	Saugumas	Visuomenės, santykiu bei savęs saugojimas, harmonija ir stabilumas (socialinė tvarka, šeimos saugumas, nacionalinis saugumas, švara, sveikata, priklausomybės jausmas, abipusis palankumas)
<i>Atvirumas pokyčiams</i>	Hedonizmas	Malonumas ar jausmingas pasitenkinimas savimi (malonumas, mėgautis gyvenimu, pasididžiavimas savimi)
	Savarankiškumas	Savarankiškas minčių bei veiksmų pasirinkimas, kūrimas, tyrinėjimas (kūrybiškumas, laisvė, savo tikslų pasirinkimas, smalsumas, nepriklausomybė)
	Stimuliacija	Jaudulys, naujovės ir iššūkiai gyvenime (įvairus gyvenimas, įdomus gyvenimas, drąsus)

Kai kurios vertybės gali atrodyti šiek tiek keistos, tačiau jos buvo patvirtintos empiriškai. Schwartz teorijos empirinio tyrimo iliustracija pavaizduota 4 paveiksle.

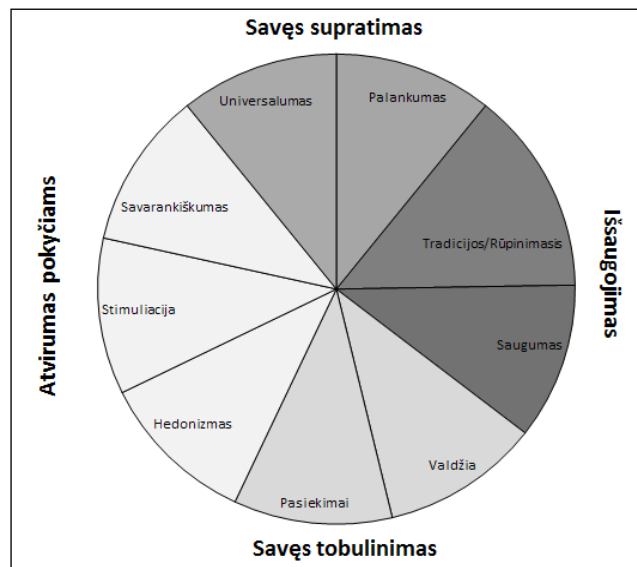


4 pav. Schwartz vertybių modelis (Schwartz, 1992)

Schwartz vertybių tyrimui buvo parengtas klausimynas, kuriame respondentų buvo paprašyta vertinti kiekvieną konkrečią reikšmę skaičiumi 9 rangų skalėje, nuo 7 iki -1, kur 7 reiškia aukščiausią reikšmę, o 0 ir -1 reiškia, kad dalyvis laiko klausimą priešingą savo vertybėms. Klausimynas buvo duotas tūkstančiams respondentų visame pasaulyje. Pavyzdžiui, Schwartz (1994a) pateiktame tyrime dalyvavo iš 44 šalių, 25863 dalyviai. Dalyviai buvo vienodai suskirstyti, valstybinių mokyklų mokytojai ir universiteto studentai, tačiau apie 15 proc. dalyvavusių tyrime buvo skirtingų profesijų suaugę žmonės. Duomenys buvo gauti apskaičiavus visų dalyvių vidurkį, o po to susieti tarpusavyje. Paprasta erdvinė analizė paskirstė vidurkius dviejų dimensijų erdvėje taip, kad geriausiai atspindėtų jų tarpusavio ryšius kaip atstumus. Taigi tarpusavyje, vienas šalia kito, esantys taškai teigiamai koreliuoja, o taškai toli vienas nuo kito koreliuoja neigiamai. Vėliau konkrečios vertybės buvo suskirstytos į grupes, atitinkančias 10 vertybių. Kadangi buvo klasterizuojamos pagal numatytą būdą, grupių linijos buvo nubrėžtos per erdvę, kad būtų pažymėtos pagrindinės vertybės.

Diagramoje yra tam tikrų verčių, tokių kaip savigarba ir moderacija, kurios nėra išvardytos kartu su pagrindinėmis vertybėmis pagrindinių vertybių sąrašė. Taip yra dėl to, kad jie yra susiję su daugiau nei viena bazine vertybe (saviraiška, pasiekimais, nuosaikumu, tradicijomis ir saugumu). Jos atitinka daugiau nei vienos pagrindinės vertybės motyvacinių tikslų elementus. Todėl autoriai linkę laikyti pagrindinių vertybių ribų ir įvairiais empiriniais tyrimais labiau ar mažiau sujungti su jų pagrindinėmis vertybėmis.

Schwartz dešimt pagrindinių vertybių sudaro ištisinį uždara ratą (5 pav.). Pagrindinės vertybės, kurios yra gretimos apskritime, sutampa su motyvaciniais tikslais ir viena kitą palaikančios, o pagrindinės vertybės priešingose rato pusėse turi konkuruojančius tikslus ir yra priešingos. Be to, ratas turi dviejų priešingų aspektų struktūrą. Vienas aspektas kontrastuoja savęs tobulinimo vertybes (pasiekimai ir galia) su pagrindinėmis savęs supratimo vertybėmis (universalumas ir palankumas). Kita aspektas kontrastuoja pagrindines atvirumo pokyčiams vertybes (savarankiškumas ir stimuliacija) su pagrindinėmis išsaugojimo vertybėmis (atitiktys, tradicijos ir apsauga). Hedonizmas yra teigiamai susijęs su savęs tobulinimo ir atvirumu pokyčiams vertybių grupėmis.



5 pav. Teorinis ryšių tarp motyvacinių vertybių modelis (sudaryta pagal Schwartz, 1992)

Atvirumas pokyčiams ir savęs tobulinimas yra orientuotas į asmeninę gyvenimo pusę, o išsaugojimas ir savęs supratimas orientuotas į kitų interesus ir į santykius su visuomene. Taigi, kairėje diagramos pusėje pateikiamos asmeninės vertybės, o dešinėje pusėje yra socialinės vertybės. Diagramos viršuje pateikiamos ne rizikinės vertybės, o apačioje pateikiamos nerimo vertybės.

Kai kurie ankstesni tyrimai bandė susieti asmenines vertybes su darbo aplinka. Ros ir kt. (1999) pirmieji pabandė ištirti kiek vertybės darbe susijusios su pagrindinėmis Schwartz vertybėmis. Jie išskyrė keturis vertybių darbe tipus (vidinės, išorinės, socialinės ir prestižas) rastus ankstesnėje literatūroje, kurie

atitinka keturias aukštesnio lygios asmenines vertybes (atvirumas pokyčiams, išsaugojimas, savęs tobulinimas ir savęs supratimas).

Patobulinta Schwartz vertybių teorija. Schwartz ir kt. (2012) tyrė ir pasiūlė patobulintą vertybių teorijos versiją pateikdami 19 vietoj 10 vertybių tipų. Dauguma iš 10 vertybių tipų buvo suskirstyti į dvi dalis, pvz., savęs supratimas suskirstytas į savęs supratimą mintimis ir savęs supratimą veiksmais. Patobulintoje teorijoje Schwartz pristato sugretintas asmenines vertybes (atvirumą pokyčiams ir savęs supratimą) su socialinėmis (išsaugojimas ir savęs tobulinimas) vertybėmis.

16 lentelėje pateikiama pagrindinių vertybių modelių apibendrinimas.

16 lentelė. Vertybių modelių apibendrinimas (sudaryta darbo autorės)

<i>Metai</i>	<i>Autorius</i>	<i>Vertybių/ grupių skaičius</i>
1921	Spranger	6 vertybių grupės
1973	Rokeach	36 vertybės
1992 ir 2012	Schwartz	56 vertybės
1992	McDonald ir Gandz	21 vertybė
1980, 2003	Hofstede	36 vertybės
2004	Jaffe ir Scott	40 vertybių

Vertybės veikia žmogaus elgesį. Jos veikia kaip varomoji jėga formuojanti požiūrį ir elgesį. Nors dešimtmečius filosofai ir socialiniai mokslininkai domėjosi vertybėmis, jokios teorijos nebuvo išsamios ir vientisos iki tol, kol neatsirado Schwartz vertybių teorija.

Pastaruojų laikotarpiu buvo pasiūlyta bei empiriškai ištirta daug asmeninių vertybių modelių. Tačiau pačiu svarbiausiu tapo Schwartz (1992; 2012) vertybių teorijos modelis. Schwartz (1992; 2012) vertybių teorija tapo pagrindine vertingų mokslinių tyrimų dalimi, ypač vertybių darbe ir darbuotojų bei organizacijų suderinamumo srityje.

Tarp vertybes tyrusių mokslininkų, nežiūrint klasika laikomo Hofstede vertybių modelio, Schwartz šiuo metu turi vieną iš aktyviausių mokslinių tyrimų programą, kurioje jo teorija ir su ja susiję matavimo įrankiai yra plačiai aprašomi ir naudojami kitų vertybių mokslininkų. Šiuo metu nėra nei vienos kitos vertybių teorijos turinčios tokį teorinį bei empirinį pagrindą, kaip Schwartz modelis. Dėl šių priežasčių Schwartz vertybių teorija naudojama šiame darbe. Šis modelis naudingiausias norint suprast vertybes ir skirtingas kartas. Šio modelio svarbiausi du aspektai, t. y., kad vertybės skirtos asmeniniams ir socialiniams poreikiams, kurie skirstomi į tris lygius: asmeninės vertybės, vertybių grupės ir vertybių dimensijos. Žmonės gali skirtis priklausomai nuo to, kokią reikšmę jiems gali turėti kiekviena iš 10 vertybių grupių.

2.3. Skirtingų kartų vertybių darbe suderinamumo modelis

Pagal Maslow poreikių hierarchiją saugumas, apsauga, užimtumas ir ištekliai yra pagrindiniai žmogaus tikslai. Aukštesni poreikiai tokie kaip draugystė, pagarba, pasitikėjimas, pripažinimas ir galimybės mokintis bei tobulėti yra psichologiniai ir augimo poreikiai, kuriuos žmonės vertina nepriklausomai nuo jų kartos. Ką vertina viena karta, nebūtinai vertins ir kita.

Suderinti ir motyvuoti skirtingas kartas gali būti sudėtinga. Kadangi, vis daugiau ir daugiau jaunesnės kartos žmonių pradeda dirbti su vyresniais darbuotojais, daugelis organizacijų vadovų supranta, kad vieno valdymo stiliaus tiesiog nėra.

Kaip ir daugelyje darbo vietų, svarbūs skirtingų kartų suderinamumo klausimai, kad visi darbuotojai mokėtų vieningai dirbti, sukuriant abipusės pagarbos aplinką. Tai galima padaryti leidžiant darbuotojams vystyti funkcionalius, praktinius santykius, sukuriant kartų skirtumą, suvokimo ir pripažinimo jausmą.

Schwartz (1992) vertybių teorija nustato 10 vertybių grupių, kurios suskirstytos į keturių grupių vertybių sistemą. Savęs supratimas (palankumas, universalumas), savęs tobulinimas (valdžia, pasiekimai), išsaugojimas (tradicijos, rūpinimasis, saugumas) ir atvirumas pokyčiams (hedonizmas, savarankiškumas, stimuliacija). Svarbiausios vertybių grupės yra palankumas, universalumas ir savarankiškumas. Mažiau svarbios valdžios ir stimuliacijos vertybių grupės. Savęs supratimo vertybės susijusios su žmonių ir gamtos gerovės saugojimu bei stiprinimu. Savęs tobulinimo vertybės susijusios su asmeninės sėkmės siekimu įrodant savo kompetenciją, socialinės padėties ir prestižo įgijimu bei kitų kontroliavimu (valdymu). Išsaugojimo vertybės susijusios su savikontrolė, saugumu bei stabilumu visuomeniniuose ir asmeniniuose santykiuose ir pagarba kultūrinėms tradicijoms. Atvirumo pokyčiams vertybės siejamos su asmeniniu savarankiškumu, nepriklausomybe, įvairove, jauduliu bei iššūkiais.

Kiekvieną vertybių grupę galima apibūdinti pagal jos pagrindinį motyvavimo tikslą. 17 lentelėje pateikiama 56 vertybės, kurios sudaro 10 vertybių grupes.

17 lentelė. Vertybės sudarančios vertybių grupės (sudaryta pagal Schwartz, 1992)

<i>Vertybių grupė</i>	<i>Vertybės</i>
Palankumas	Naudingas, sąžiningas, atlaidus, lojalus, atsakingas, tikra draugystė, dvasinis gyvenimas, brandi meilė, gyvenimo prasmė
Universalumas	Aplinkos apsauga, pasaulio grožis, vienybė su gamta, plačios pažiūros, socialinis teisingumas, išmintis, lygybė, taika pasaulyje, vidinė harmonija
Valdžia	Socialinė valdžia, valdžia, turtas, įvaizdžio išsaugojimas, socialinis pripažinimas
Pasiekimai	Sėkmingas, gabus, ambicingas, įtakingas, protingas, savigarba
Tradicijos	Religingas, susitaikymas su gyvenimo etapais, kuklus,

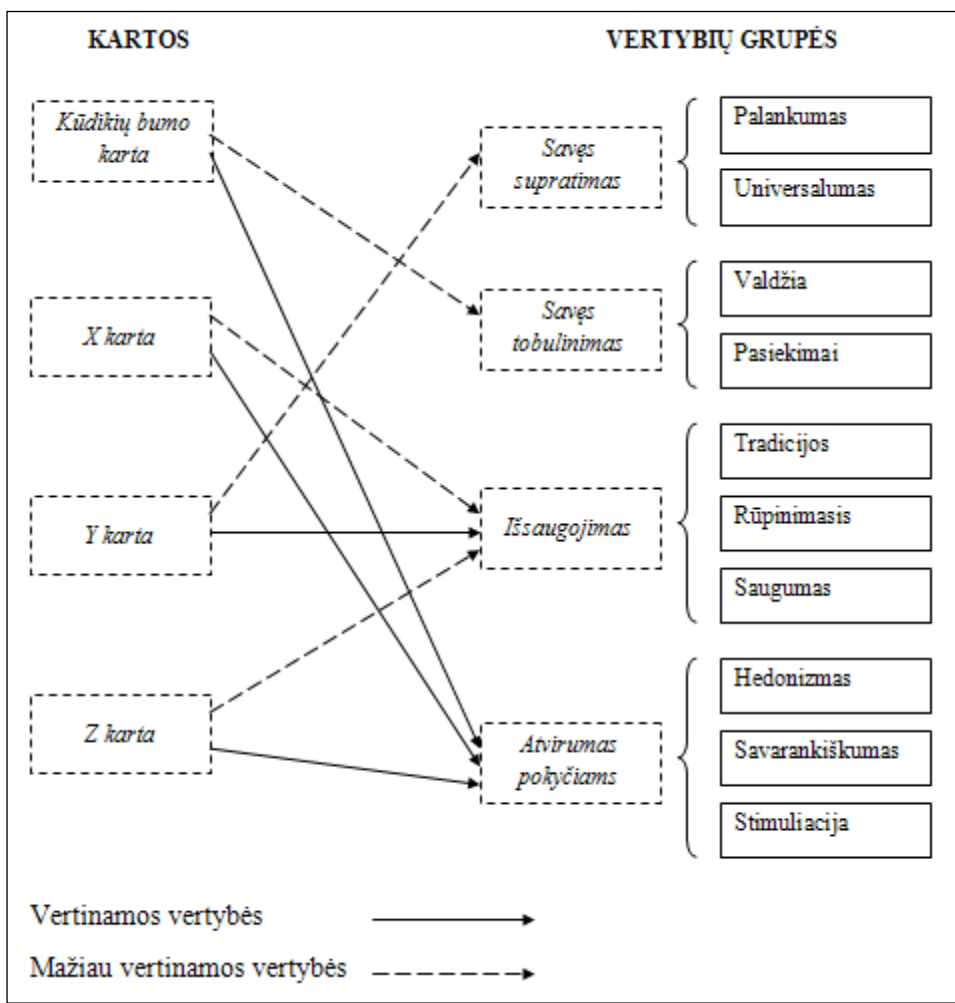
	susivaldantis, pagarba tradicijoms, atsiribojimas
Rūpinimasis	Mandagumas, pagarba tėvams ir vyresniems, paklusnus, savidisciplina
Saugumas	Švarus, nacionalinė apsauga, socialinė tvarka, šeimos saugumas, pasirinkimas, sveikata, jausmas, kad nuo kažko priklausai
Hedonizmas	Malonumas, mėgautis gyvenimu
Savarankiškumas	Kūrybiškumas, smalsus, laisvė, tikslų pasirinkimas, nepriklausomas
Stimuliacija	Drąsa, įvairus gyvenimas, jaudinantis gyvenimas

Pasak Schwartz (2012) svarbūs yra trys žmogaus prigimties ir socialinio veikimo poreikiai:

1. svarbiausia skatinti ir išlaikyti bendradarbiavimo ir palaikymo ryšius tarp grupės narių;
2. žmonės turi būti motyvuoti naudodami savo laiką ir pastangas produktyviam darbui, sprendžiant darbo metu iškilusias problemas ir kuriant naujas idėjas bei techninius sprendimus;
3. tai socialinis veikimas patenkinant norus, poreikius bei troškimus nepakenkiant grupės tikslams.

Labai svarbios palankumo grupės vertybės, kurios išsivysto iš teigiamų šeimos santykių. Palankumo grupės vertybės suteikia vidinę motyvaciją. Universalumo grupės vertybės taip pat prisideda prie teigiamų socialinių santykių, bet mažiau svarbios nei palankumo vertybės. Saugumo ir atitikčių vertybės taip pat skatina darnius socialinius santykius. Tačiau šios vertybės įgyjamos reaguojant į poreikius, siekiant išvengti pavojų, kontroliuojant draudžiamus dalykus ir apribojant save. Tai sumažina jų svarbą, nes prieštarauja saviems poreikiams ir norams. Tradicijų vertybės mažai išreiškia elgesį, nes jos labiau susiję su tam tikrų įsitikinimų įsipareigojimu. Valdžios vertybės gali pakenkti kitiems ar socialiniams santykiams. Tačiau gali būti svarbios motyvuojant žmones dirbti. Savarankiškumo vertybės skatina kūrybingumą, naujoves ir padeda spręsti problemas. Elgesys pagrįstas šiomis vertybėmis, iš esmės yra motyvuotas. Šios vertybės patenkina individualius poreikius nepažeidžiant kitų. Pasiekimų grupės vertybės motyvuoja žmones prisidėti prie grupinių užduočių. Hedonizmo ir stimuliacijos grupių vertybių svarba kyla iš įgimtų poreikių pasireiškimo siekiant malonumo ir įkvėpimo. Šios vertybės yra svarbesnės nei valdžios vertybės, nes skirtingai nuo valdžios vertybių, jos nebūtinai kelia grėsmę teigiamiems socialiniams santykiams.

6 pav. pateikiamas skirtingų kartų vertybių darbe suderinamumo modelis.



6 pav. Skirtingų kartų vertybių darbe suderinamumo modelis (sudaryta darbo autorės)

Kūdikių bumo kartos asmenys apibūdinami kaip atleidūs, hedonistiški ir savarankiškai įsisavinantys (Strauss ir Howe, 1991; Zemke ir kt., 2013). Pagrindinis jų gyvenimo tikslas – malonumų siekimas. Taip pat *Kūdikių bumo kartos* asmenys apibūdinami kaip orientuoti į aukštus rezultatus, konkurencingi, norintys pasiekti karjeros aukštumas, aukojant gerą gyvenimą bei sveikatą (Lancaster ir Stillman, 2006). Taip pat jie vertina lojalumą, optimistiškumą, sveikatą, pripažinimą, palankias darbo sąlygas. Nori būti skatinami bei siekia valdžios. Hansen ir Leuty (2012) teigė, kad *Kūdikių bumo karta* vertina saugumą, darbo sąlygas ir kompetenciją.

Kūdikių bumo karta – pirmoji karta teikianti pirmumą darbui, o ne asmeniniam gyvenimui. Ši karta yra optimistiškesnė ir atviresnė pokyčiams nei ankstesnioji karta. Tiki, kad sunkiu darbu gali pasiekti labai daug. Apžvelgus mokslinę literatūrą galima pastebėti, kad *Kūdikių bumo kartos* darbuotojai gerbia ir paklūsta savo vadovui. Šios kartos darbuotojai labiau išpareigoja organizacijai, yra lojalesni nei jaunesnės kartos. Nori išsaugoti savo darbo vietą, ir nori dirbti viršvalandžius. Šie darbuotojai orientuoti į

pinigus, konkuruoja su savo kolegomis bei pasižymi veržlumu. Labai saugo savo darbo vietą ir paprastai patys neužleidžia savo pozicijos. Nenoriai bendrauja su kitomis kartomis, esa labai emocionalūs, sunkiai pripažįsta klaidas.

Kalbant apie Schwartz (1992) vertybes Lyons, Duxbury ir Higgins (2005) teigė, kad Kūdikių bumo karta vertina stimuliaciją, savarankiškumą, hedonizmą, valdžią ir pasiekimus.

Apibendrinant galima teigti, kad Kūdikių bumo karta vertina atvirumo pokyčiams vertybių grupę, o mažiau vertina savęs tobulinimo vertybių grupę.

Jei Kūdikių bumo kartos asmenys buvo aprašomi kaip orientuoti į pasiekimus, tai *X karta* aprašoma kaip tingi bei nemotyvuota karta. Dažnai šios kartos darbuotojai apibūdinama kaip labiau vertinantys subalansuotą gyvenimą nei siekiantys sėkmės (Kupperschmidt, 2000; Lancaster ir Stillman, 2006). *X karta* dažnai minima kaip nepriklausoma ir versli karta (Lancaster ir Stillman, 2006; Zemke ir kt., 2013). Pasikliauja tik savo pastangomis, nesitiki ir nelaukia pagalbos iš kitų. *X kartos* asmenys vertina statusą, pokyčius, malonumą, kūrybiškumą, smalsumą, laisvę, nepriklausomybę. Be to, sparčiai vykstančių socialinių ir technologinių pokyčių amžiuje bei didėjančiai kultūrinei įvairovei *X kartos* darbuotojai labiau linkę pasikeisti nei išlikti stabiliais (Kupperschmidt, 2000). Nebijo pokyčių, kritikos, vadovų nuomonę priima nesiginčydami. *X karta* dirba, kad gyventų, todėl teikia pirmumą asmeniniam gyvenimui, o tik po to darbui. Nebijo keisti darbo, orientuoti į pinigus bei ieško naudos sau. Šios kartos darbuotojai apibūdinami kaip nepriklausomi, savarankiški ir pasitikintys savimi.

Taigi šios kartos charakteristikos rodo, kad *X karta* kaip ir Kūdikių bumo karta vertina Schwartz (1992) vertybių grupę susijusią su atvirumu pokyčiams (hedonizmas, savarankiškumas ir stimuliacija) ir mažiau vertina vertybes susijusias su išsaugojimu (tradicijos, rūpinimasis bei saugumas).

Pasak daugelio autorių *Y karta* apibūdinama kaip tvirtai įsipareigojusi dirbti, siekianti intelektualių iššūkių ir didesnio savarankiškumo darbe, mažai lojalūs, daugiau religingi, kuklūs, susivaldantys, mandagūs bei paklusnūs. Kiti autoriai pabrėžia, kad *Y karta* nori išlaikyti darbo – laisvalaikio balansą ir rūpinasi karjeros plėtra (Ng, Schweitzer ir Lyons, 2010; Smola ir Sutton, 2002; Zemke ir kt., 2013). *Y karta* vertina optimistiškumą, pasitikėjimą, įvairovę, pokyčius, šeimos saugumą, sveikatą bei tradicijas. Mažiau vertina sąžiningumą, lojalumą, atsakingumą, lygybę bei vidinę harmoniją. Šios kartos darbuotojai ambicingi, todėl Lietuvos darbo rinkos jiems nepakanka, ieško galimybių užsienio rinkose. Jei vadovauja *Y kartos* asmuo, tai jis bus orientuotas į savo komandą ir į kiekvieną darbuotoją atskirai. Šie darbuotojai yra labiausiai išsilavinę ir labiausiai pažengę technologijų naudojime, dėl to lengviau įsisavina informaciją ir efektyviau dirba. Šiuos darbuotojus sunku motyvuoti ir išlaikyti, bet tai pasiekus, jie dirbs atsakingai ir kruopščiai. Ši karta apibūdinama kaip pasitikinti savimi ir reikli.

Taigi Y karta pagal Schwartz (1992) vertybių grupes vertina išsaugojimą (tradicijos, atitiktys, saugumas), mažiau vertina savęs supratimą (palankumas, universalumas).

Schawbel (2014b) teigė, kad Z kartos asmenys linkę į verslumą, jie yra patikimi, tolerantiški ir mažiau motyvuoti pinigais nei Y karta. Realistiškai vertina darbą ir optimistiškai vertina ateitį. Mihelich (2013) Z kartą apibūdino kaip susirūpinusią aplinkos problemomis, o tai rodo, kad turi didelę atsakomybę už gamtos išteklius. Z kartos darbuotojai vertina malonumą, kūrybiškumą, laisvę, smalsumą, nepriklausomybę, drąsą bei įdomų gyvenimą. Mažiau vertina sąžiningumą, atlaidumą, lojalumą, atsakingumą, dvasinį gyvenimą, lygybę bei vidinę harmoniją.

Taigi galima teigti, kad Z kartos asmenys vertina Schwartz (1992) vertybių grupę susijusią su atvirumu pokyčiams (hedonizmas, savarankiškumas ir stimuliacija) ir mažiau vertina išsaugojimo (tradicijos, rūpinimasis, saugumas) grupę.

Apžvelgus visų keturių kartų vertinamas ir mažiau vertinamas vertybes darbe, galima pastebėti, kad visos kartos turi vertybių, kurios reikalingos rezultatyviam organizacijos darbui. Organizacijos vadovas norintis pasiekti gerų rezultatų turėtų atsižvelgti į visų kartų vertinamas vertybes. Nors apžvelgus visas keturias kartas, Y ir Z yra perspektyviausios kartos. Šios kartos ateina dirbti atsinešdamos pokyčius bei požiūrį į darbą ir bendravimą. Jeigu ankstesnes kartas lengva motyvuoti, tai Y ir Z motyvuoti sunku. Kūdikių bumo ir X kartą motyvuoja atlyginimas, lankstus grafikas, tai Y ir Z kartas motyvuoja lygiavertiškumas, perspektyvos, iššūkiai bei tobulėjimo galimybės. Organizacijos vadovai turėtų atsižvelgti į visas keturias kartas, bet didžiausią dėmesį turėtų skirti Y ir Z kartoms.

Iš kompanijos vadovo pusės reikėtų stengtis suteikti dėmesį į galutinį rezultatą. Atkreipti dėmesį į idėjas, kad X kartos darbuotojai norėtų dirbti iš namų arba sukuriant atviras darbo vietas Y kartos darbuotojams, leidžiant jiems bendradarbiauti su savo komanda. Sudaryti sąlygas Kūdikių bumo kartai dirbti kitokiu darbo grafiku ar ne visą darbo dieną. Suteikti jiems išėjimo į pensiją lankstumą arba leisti jiems prisiimti mentoriaus vaidmenį, kad jie galėtų pasidalinti savo patirtimi ir išmintimi su jaunesniais darbuotojais.

3. SKIRTINGŲ KARTŲ IR JŲ VERTYBIŲ SUDERINAMUMO DARBE TYRIMO METODIKA

Šioje dalyje aprašoma kokia metodika naudojama siekiant užbaigti šį tyrimą. Aprašomas tyrimo metodas, tyrimo tikslas ir uždaviniai, tyrimo atlikimo planas, imtis, duomenų šaltiniai ir empirinių duomenų rinkimas.

3.1. Tyrimo metodas

Pasak Kardelio (2002) tyrimo metodas, tai būdas, naudojamas moksliniuose tyrimuose rezultatams gauti. Gerai parengtas ir pritaikytas metodas labai palengvina tyrimą (Kardelis, 2002). Tyrimo metodas, priklausomai nuo tyrimo tikslo, nustato kaip bus atliekamas tyrimas ir kaip jis bus taikomas.

Indukcinis ir dedukcinis tyrimas. Atliekant tyrimą naudojami du pagrindiniai metodai – indukcinis ir dedukcinis (Bryman ir Bell, 2011; Ghauri ir Grønhaug, 2005). Ghauri ir Grønhaug (2005) teigia, kad šie metodai padeda nustatyti kas yra teisinga ar klaidinga bei padaryti išvadas. Taip pat teigia, kad indukcinis tyrimas pagrįstas empiriniais įrodymais, o dedukcinis – logika (Ghauri ir Grønhaug, 2005). Kalbant apie teorijos ir tyrimo koreliaciją dedukcinis tyrimas pateikiamas kaip labiausiai paplitęs metodas (Bryman ir Bell, 2011).

Kadangi šio tyrimo tikslas išsiaiškinti ar įmanoma suderinti skirtingų kartų vertybes darbe, bus taikomas dedukcinis tyrimo metodas. Šis tyrimas gali padėti atskleisti ar įmanoma suderinti skirtingų kartų vertybes darbe.

Kokybinis ir kiekybinis tyrimas. Empiriniai duomenys, pasak Ghauri ir Grønhaug (2005), gali būti surinkti naudojant kokybinį ar kiekybinį tyrimą. Bryman ir Bell (2011) nurodo esminius skirtumus tarp šių tyrimų, pvz., kokybiniu tyrimu norima išsiaiškinti prasmę, o kiekybiniu tyrimu - ištirti elgesį. Kokybiniai tyrimai orientuoti į interpretaciją, o ne į matavimus ir dėmesys sutelkiamas į situacijos ir elgesio ryšį (Kardelis, 2002). Kiekybiniai tyrimai orientuoti į modelių, hipotezių ar teorijos pritaikymą. Be to, Bryman ir Bell (2011) teigia, kad kiekybinis tyrimas susijęs su dedukcinio tyrimo metodu, o kokybinis tyrimas su indukcinio tyrimo metodu. Jie taip pat teigia, kad kiekybiniai rezultatai dažniausiai sukuriama skaičiais, o ne žodžiais. Ghauri ir Grønhaug (2005) teigia, kad kiekybinio tyrimo tikslas – rinkti duomenis, kurie apibendrinami ir pritaikomi paplitimo populiacijai. McCusker ir Gunaydin (2014) teigia, kad kiekybiniame tyrimo skaitmeniniams duomenims surinkti dažniausiai naudojamos apklausos ar klausimynai. Šis tyrimas efektyvesnis nei kokybinis tyrimas, nes duomenų rinkimas ir apdorojimas yra greitesnis, o tyrėjas linkęs išlikti objektyvus tyrimui (McCusker ir Gunaydin, 2014). Skirtingai nuo

kiekybinio tyrimo, kokybinis tyrimas surinkus empirinę medžiagą pateikiami rezultatai žodžiais, o ne skaičiais (Bryman ir Bell, 2011; McCusker ir Gunaydin, 2014). Kokybiniame tyrime respondentai gali pateikti išsamesnius atsakymus, kurie padeda lengviau išanalizuoti duomenis. Be to, Bryman ir Bell (2011) teigia, kad nestruktūruoti, pusiau struktūruoti interviu ir tikslinės grupės yra naudojamos kaip priemonė duomenų rinkimui atliekant kokybinį tyrimą. Šis tyrimo metodas mažiau formalizuotas ir struktūrizuotas, o taip pat reikalinga mažiau respondentų nei kiekybiniame tyrime (Bryman ir Bell, 2011).

Šis tyrimas atliekamas siekiant išsiaiškinti ar galima suderinti skirtingų kartų vertybes darbe. Kadangi vertybės darbe jau išnagrinėtos, šiam tyrimui kiekybinis tyrimas laikomas tinkamiausiu.

3.2. Tyrimo tikslas ir uždaviniai

Pasak Saunders, Lewis ir Thornhill (2009) tyrimo tikslas yra suskirstytas į tris skirtingus tyrimo metodus, t. y. tiriamasis, aiškinamasis ir aprašomasis. Šie trys mokslinių tyrimų tikslų metodai labiausiai paplitę verslo tyrimų srityje (Saunders ir kt., 2009). Tiriamasis tyrimo metodas naudojamas kai nagrinėjama esminė tyrimo problema ir kai tyrimas kokybinis. Aiškinamasis tyrimo metodas naudojamas tiriant ryšį tarp skirtingų kintamųjų, siekiant ištirti jų priežastis ir poveikį ir atliekamas taikant kiekybinį metodą (Saunders ir kt., 2009). Aprašomasis tyrimo metodas yra svarbus, kai tyrimo tikslas aiškiai apibrėžtas ir suprantamas (Bryman ir Bell, 2011). Tiriant aprašomuoju tyrimo metodu galima atsakyti į tokius klausimus: kas, kada, kaip, ką, kur. Ghauri ir Grønhaug (2005) pabrėžia, kad aprašomajame tyrimo metode svarbu įtraukti išsamų planą, kaip bus atliekamas tyrimas. Tyrimas bus sėkmingiausias atlikus apklausą ar interviu (Ghauri ir Grønhaug, 2005).

Šio empirinio tyrimo tikslas yra nustatyti skirtingų kartų vertybių darbe suderinamumą. Todėl šis tyrimas atliekamas aiškinamuoju tyrimo metodu. Aiškinamasis tyrimo metodas gali ištirti kokia yra skirtingų kartų vertybių darbe takoskyra.

Uždaviniai

- Nustatyti skirtingų kartų vertybių darbe raišką;
- Ištirti skirtingų kartų vertybių darbe skirtumus ir bendrumus.

3.3. Tyrimo dizainas

Bryman ir Bell (2011) teigia, kad renkant duomenis reikia atsižvelgti į du aspektus. Pirma, metodas turi būti suderintas su tyrimu, ir antra, tyrimas priklauso nuo to ar tyrime naudojamas kokybinis ar kiekybinis metodas. Kadangi šis tyrimas bus atliekamas kiekybiniu metodu, todėl į šį tyrimą galima

neįtraukti kokybinio tyrimo duomenų rinkimo metodo. Šis tyrimas tinkamas naudoti struktūruotas interviu, klausimyno ar eksperimento metu (Bryman ir Bell, 2011).

Tyrimo planas. Tyrimo planas naudojamas siekiant iširti tyrimo problemą (Ghauri ir Grønhaug, 2005). Dažniausiai naudojami mokslinių tyrimų planai tokie, kaip atvejo analizė, skerspjuvio, lyginamieji, išilginiai bei eksperimentiniai tyrimai (Bryman ir Bell, 2011). Atvejo analizė susijusi su dideliu susidomėjimu vienu konkrečiu atveju, kai tyrėjas tiria naują teorinę sritį (Saunders ir kt., 2009). Bryman ir Bell (2011) lyginamąjį tyrimą apibūdina kaip metodą, kuris naudojamas kai tyrimas atliekamas pakartotinai ir tai leidžia palyginti skirtingus rezultatus. Pasak Bryman ir Bell (2011) lyginamasis, išilginis bei eksperimentinis tyrimo planas reikalauja daugiausia laiko. Išilginis tyrimo planas ilgu laikotarpiu analizuoja vieną imtį, o eksperimentinis vieną kintamąjį palygina su kitu kintamuoju siekiant parodyti eksperimentinį kintamąjį (Saunders ir kt., 2009).

Šiame tyrime naudojamas skerspjuvio planas su klausimynu, kad būtų galima surinkti kuo daugiau duomenų. Naudodami skerspjuvio planą galima iširti skirtingų kintamųjų santykius. Kintamųjų duomenis galima rinkti tuo pačiu metu (Bryman ir Bell, 2011).

Klausimynas. Esminiai skirtumai tarp struktūruoto interviu ir klausimyno yra tai, kad tyrėjas turi daugiau dalyvauti interviu vykdymo metu negu jis naudos klausimyną (Bryman ir Bell, 2011). Kardelis (2002) teigia, kad interviu – inicijuotas dviejų asmenų pokalbis, kurio tikslas – gauti informaciją, kuri būtina tyrimui. Yin (2014) nurodo klausimyno privalumus. Jis nurodo, kad klausimynus, ypač internetinius, lengviau platinti didesniai respondentų skaičiui, o taip pat greičiau surinkti duomenis (Yin, 2014). Yin (2014) taip pat teigia, kad išvengti neteisingų interpretacijų ir nesusipratimų, labai svarbu suprantami klausimai. Bryman ir Bell (2011) teigia, kad respondentai neteisingai supranta klausimus dėl to, kad nėra tyrėjo ir jis negali paaiškinti klausimų.

Šiame tyrime, kaip duomenų rinkimo metodas, bus naudojamas internetinis bei popierinis klausimynas. Internetinis klausimynas - greitas būdas rinkti duomenis ir lengviau platinti klausimyną daugeliui respondentų.

Klausimyno planas. Bryman ir Bell (2011) teigia, norint, kad klausimynas būtų suprantamas ir lengvai pildomas, svarbu turėti tyrimo klausimyno planą.

Autoriai Bryman ir Bell (2011) taip pat teigia, kad klausimo struktūros pasirinkimas nurodo kaip respondantai užpildys klausimyną ir ar klausimai bus atviri, nestruktūrizuoti ar iš dalies uždari (Bryman ir Bell, 2011). Saunders ir kt. (2009) teigia, kad naudingiau naudoti uždarus klausimus, nes juos galima analizuoti ir skaičiuoti. Klausimo formulavimas nurodo, kaip tyrėjas pasirenka formuluoti klausimus. Klausimas turėtų būti trumpai ir glaustai suformuluotas, jis neturėtų apimti dviejų klausimų viename klausime, taip pat neturėtų būti formuluojamas kaip nurodymas, kad tam tikras klausimas yra teisingas

(Bryman ir Bell, 2011; Saunders ir kt., 2009). Pasak Bryman ir Bell (2011) klausimų nuoseklumas veikia rezultatus.

Šio tyrimo klausimynas pasideda trumpu kreipimusi į respondentą, kuris informuoja respondentą apie klausimyno tikslą bei paaiškina kaip užpildyti klausimyną. Klausimynas prasideda 56 Schwartz vertybėmis, kur respondentų prašoma įvertinti kiekvieną vertybę 9 rangų skalėje, nuo -1 iki 7, kur 7 reiškia svarbiausią vertybę, 0 reiškia, kad vertybė nėra svarbi, o -1 reiškia, kad vertybė prieštarauja asmeniniams principams. Apklausoje sukurti septyni asmeniniai klausimai, kurie nurodo respondentų amžių (iki 23 metų, 24-38, 39-53 ir daugiau nei 54 metai), išsilavinimą (vidurinis, profesinis, aukštasis neuniversitetinis, aukštasis), ar šiuo metu dirba (taip arba ne), sektorių (gamybos, prekybos, paslaugų ir kita), koks įmonės (organizacijos), kurioje dirba, dydis (iki 9 žmonių, 10-49, 50-249 ir daugiau nei 250 žmonių), ar užima vadovaujančias pareigas (taip arba ne) ir paskutinis asmeninis klausimas, kuriame buvo klausiami respondentų lytis (vyras ar moteris). Norint, kad respondantai užpildytų klausimyną pritaikyta Likerto skalė. Klausimynas, kuris buvo išsiųstas ar padalintas respondentams, pateiktas lietuvių kalba. Išsamus klausimynas pateiktas 1 priede.

Etikos principai. Bryman ir Bell (2011) teigia, kad atliekant tyrimą svarbu atsižvelgti į etikos principus. Tyrimui surinkti duomenys turi būti panaudoti taip, kaip buvo numatyta. Taip pat negali psichiškai ar fiziškai pakenkti tyrimo dalyviams ar įsibrauti į dalyvių privatumą (Bryman ir Bell, 2011).

Atliekant apklausą buvo atsižvelgiama į etikos principus. Klausimynas prasidėjo pristatant tyrimą, kuriame dalyviai galėjo rasti informaciją apie atliekamą tyrimą. Taip pat dalyviai buvo informuoti apie anonimiškumą ir kad nėra tinkamų ar netinkamų atsakymų į klausimus, tai užtikrina dalyvių patogumą atsakinėjant į klausimus. Paskutiniai apklausoje klausimai buvo apie amžių, išsilavinimą, darbą vienoje organizacijoje, sektorių bei etato dalį. Šie klausimai gali būti suvokiami kaip jautrūs, tačiau vis dalyviai bus anoniminiai, todėl tikėtina, kad dalyvių privatumas nebus pažeidžiamas.

Kad galėtų dalyvauti apklausoje respondantai turi atidaryti internetinę apklausą arba buvo išdalintos popierinės anketos. Tyrimas vyko 2018 m. lapkričio – gruodžio mėnesiais. Tyrime dalyvavo 263 respondantai, iš jų 31,6 proc. (n=83) buvo vyrai, o 68 proc. (n=180) – moterys. Manoma, kad bet kuriam šio tyrimo dalyviui nebuvo pakenkta nei fiziškai nei psichologiškai, ir užtikrinama, kad surinkti duomenys naudojami tik šio tyrimo tikslais.

3.4. Tyrimo rezultatų apdorojimas

Surinkti anketos duomenys bus analizuojami SPSS sistemoje, o analizė atlikta šiais etapais: duomenų kodavimas, aprašomoji statistika ir klasterių analizė.

Duomenų kodavimas. Ghauri ir Grønhaug (2005) teigia, kad klasifikavimo ir palyginimo esmė – bet kokio tipo duomenų analizė. Jie taip pat nurodo, kad kodavimas gali būti vertinamas kaip vienos rūšies klasifikacija, o pirmas žingsnis – nustatyti kategorijas, į kurias turi būti pateikti atsakymai (Ghauri ir Grønhaug, 2005). Bryman ir Bell (2011) teigia, kad svarbu koduoti klausimyno atsakymus skaičiais, kad būtų galima apskaičiuoti vidurkį, modą ir medianą. Nėra tinkamo kategorijų skaičiaus, nes jie paprastai priklauso nuo tyrimo problemos ir faktinių duomenų (Ghauri ir Grønhaug, 2005). Siekiant iširti rezultatus naudojama SPSS statistinė programa. Norint išanalizuoti duomenis reikia respondentų atsakymus perkoduoti į skaičius. Respondentų atsakymų skaičius toks pats kaip apklausoje. Pavyzdžiui, jei respondentas atsakė į 5 klausimą, SPSS statistinėje programoje jis užkoduotas 5.

Tyrimo naudojamiems klausimams tokiems kaip metai, lytis, išsilavinimas, sektorius, organizacijos dydis bei užimamos pareigos, bus naudojama nominalinė skalė ir bus koduojami kitaip, nei Likerto skalėje. Lytis koduojama kaip 1 – vyras ir 2 – moteris. Amžius koduojamas kaip 1 – nuo 9 iki 23, 2 – nuo 24 iki 38, 3 – nuo 39 iki 53 ir 4 – nuo 54. Respondentai turėjo nurodyti savo išsilavinimą, kuris koduojamas kaip 1 – vidurinis, 2 – profesinis, 3 – aukštasis neuniversitetinis ir 4 – aukštasis. Klausimo ar respondentai šiuo metu dirba ar ne, atsakymai koduojami 1 – taip ir 2 – ne. O klausimo kokiame sektoriuje dirbate atsakymai koduojami kaip 1 – gamybos, 2 – prekybos, 3 – paslaugų, 4 – kita. Organizacijos dydis koduojamas kaip 1 – iki 9 žmonių, 2 – 10 iki 49, 3 – 50 iki 24 ir 4 – daugiau nei 250 žmonių. Galiausiai klausimo ar užimate vadovaujamas pareigas atsakymai koduojami kaip 1 – taip ir 2 – ne.

Aprašomoji statistika. Pasak Bekešienės (2015) aprašomoji statistika leidžia sutvarkyti ir apibendrinti tiriamas imtis. Taip pat leidžia apibendrinti pagrindinius statistinius parametrus tokius kaip vidurkį, modą ir medianą (Bekešienė, 2015). Kintamųjų dažnių analizė yra aprašomosios statistikos metodas nurodantis kiekvieno respondento pasirinktų atsakymų skaičių (Bekešienė, 2015).

Siekiant išanalizuoti rezultatus ir padaryti išvadas tyrimui bus naudojama SPSS statistinė programa apskaičiuojant vidurkį, modą ir medianą bei kumuliacinį (suminį) procentą. Pateikiant pirmus asmeninius klausimus, tokius kaip lytis, amžius, išsilavinimas, sektorius, organizacijos dydis bei užimamos pareigos, bus naudojamos skritulinės diagramos.

Kokybės kriterijai. Pagal Bryman ir Bell (2011) atliekant tyrimą svarbiausi kokybės kriterijai – patikimumas ir validumas (pagrįstumas). Patikimumas valdo tyrimo stabilumą, o validumo valdymas rodo, kad tyrimas tiria tai, ką ketinama iširti (Bryman ir Bell, 2011).

Patikimumas. Pagal Bryman ir Bell (2011) patikimumas yra specifinė sąvoka pagrįsta patikimumu. Yra daug patikimumo rūšių, tačiau Bryman ir Bell (2011) išskiria dvi dažniausiai pasitaikančias rūšis – vidinis suderintumas ir vertintojų sutariamumas. Vidinis suderintumas apžvelgia skirtingus kintamuosius

ir sudaro vieną naują rodiklį (Pakalniškienė, 2012). Kad būtų galima nustatyti vidinį suderintumą Pakalniškienė (2012) teigia, kad reikia naudoti Cronbacho alfa koeficientą. Vidinio suderintumo vertė turėtų būti nuo 0 iki 1. Jei vertė 0,7, ji laikoma patikima (Pakalniškienė, 2012). Vertintojų sutariamumas – tai dviejų ar daugiau vertintojų sutariamumas, kurie keičiasi subjektyviais sprendimais (Pakalniškienė, 2012).

Patikimumas buvo tiriamas norint sužinoti ar pateiktas klausimynas atitinka nustatytą koncepciją. Norint, kad klausimynas būtų laikomas suderintu Cronbacho alfa turėtų būti 0,7 arba didesnė. Kuo dydis arčiau 1, tuo kintamieji geriau dera tarpusavyje.

Iš pateiktos 19 lentelės matome, kad empirinio tyrimo klausimyno Cronbacho alfa 0,904, t. y. didesnė nei 0,7, todėl galima teigti, kad šį klausimyną, kurį sudaro 10 vertybių grupių, galima laikyti suderintu.

18 lentelė. Klausimyno patikimumas

<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>N of Items</i>
0,904	10

Pateiktoje 19 lentelėje matome, 10 vertybių grupių, kiek kintamųjų sudaro vertybių grupę (n) ir kiekvienos vertybių grupės Cronbacho alfa. Pastebime, kad visų 10 vertybių grupių Cronbacho alfa yra nuo 0,7 iki 0,8, todėl galima teigti, kad jos yra suderintos ir patikimos.

Įvertinus klausimyno ir jo atskirų grupių patikimumą, galima teigti, kad statistinėje analizėje galima naudoti visus klausimyno klausimus.

19 lentelė. Vertybių grupių patikimumas

Vertybių grupės	Cronbacho Alpha	Kintamųjų sk. (n) grupėje
Palankumas	0,843	9
Universalumas	0,869	9
Valdžia	0,820	5
Pasiekimai	0,797	6
Tradicijos	0,779	6
Rūpinimasis	0,730	4
Saugumas	0,772	7
Hedonizmas	0,758	2
Savarankiškumas	0,814	5
Stimuliacija	0,816	3

Naudojant tiriamąją faktorių analizę analizuojami koreliaciniai ryšiai tarp skirtingų vertybių grupių. Rekomenduojamas koreliacijos koeficientas nuo 0,3 iki 0,8. Koreliacinis ryšys tarp 10 skirtingų vertybių grupių pateikiamas 2 priede.

Išanalizavus koreliacinius ryšius pastebime, kad yra daug patikimų vidutiniškai stiprių ryšių tarp vertybių grupių. Koreliacija tarp kintamųjų svyruoja nuo 0,294 iki ,0723. Galima išskirti, kad mažiausias koreliacijos koeficientas tarp stimuliacijos ir tradicijų ($r=,0294$; $p<0,01$) ir valdžios ir universalumo($r=,0296$; $p<0,01$) vertybių grupių, tačiau jis netoli nuo rekomenduojamos ribos 0,3.

3.5. Respondentų demografiniai duomenys

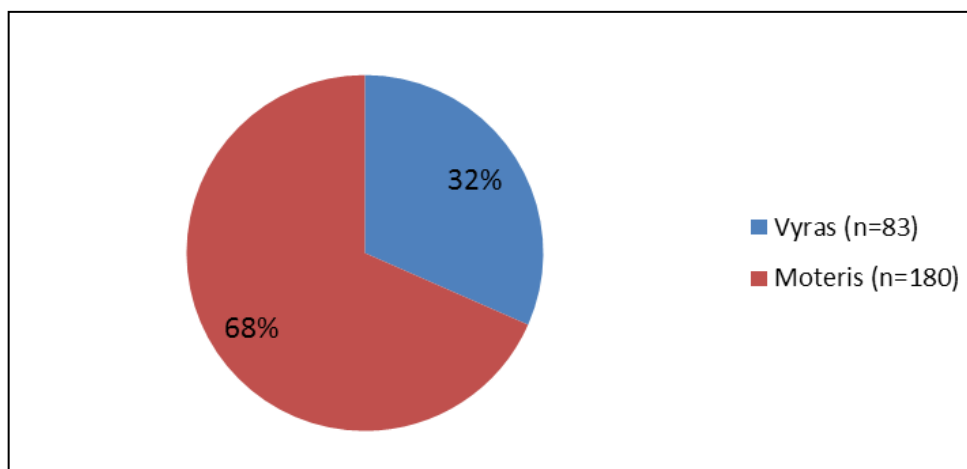
Iš klausimyno, kuris buvo platinamas elektroniniu ir popieriniu būdu gauti 263 atsakymai. Respondentų klausimyne buvo prašoma pateikti asmeninės informacijos apie save, t. y. lytį, amžių, išsilavinimą, ar šiuo metu dirba, sektorių, kuriame dirba, organizacijos dydį ir ar užima vadovaujančias pareigas. Ši informacija pateikiama 18 lentelėje.

20 lentelė. Demografiniai duomenys pagal skirtingas kartas (respondentų skaičius)

		Z karta	Y karta	X karta	Kūdikų bumo karta	Iš viso respondentų
Lytis	Vyras	20	35	16	12	83
	Moteris	40	83	34	23	180
Iš viso respondentų		60	118	50	35	263
Išsilavinimas	Vidurinis	25	7	5	3	40
	Profesinis	7	15	7	9	38
	Aukštasis neuniversitetinis	14	38	11	9	72
	Aukštasis	14	58	27	14	113
Iš viso respondentų		60	118	50	35	263
Ar šiuo metu dirba?	Taip	48	116	47	33	244
	Ne	12	2	3	2	19
Iš viso respondentų		60	118	50	35	263
Sektorius	Gamyba	22	27	15	11	75
	Prekyba	8	26	8	7	49
	Paslaugos	17	42	18	12	89
	Kita	1	21	6	3	31
Iš viso respondentų		48	116	47	33	244
Organizacijos dydis	iki 9 darbuotojų	17	36	10	8	71

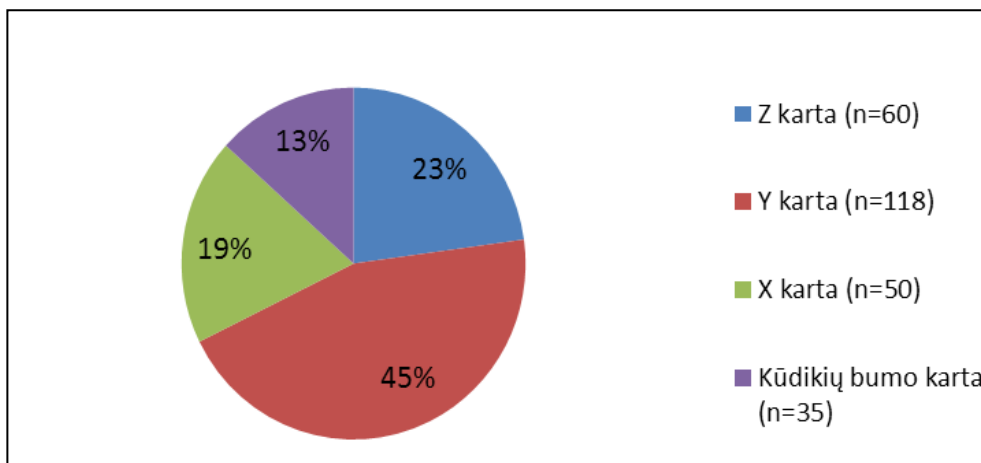
	10-49 darbuotojai	10	29	16	8	63
	50-249 darbuotojai	15	32	14	11	72
	daugiau nei 250 darbuotojų	6	19	7	6	38
Iš viso respondentų		48	116	47	33	244
Ar užima vadovaujamas pareigas?	Taip	6	34	9	7	56
	Ne	42	82	38	26	188
Iš viso respondentų		48	116	47	33	244

Iš 263 respondentų 31,6 proc. (n=83) respondentai buvo vyrai ir 68,4 proc. (n=180) moterys (7 pav.).



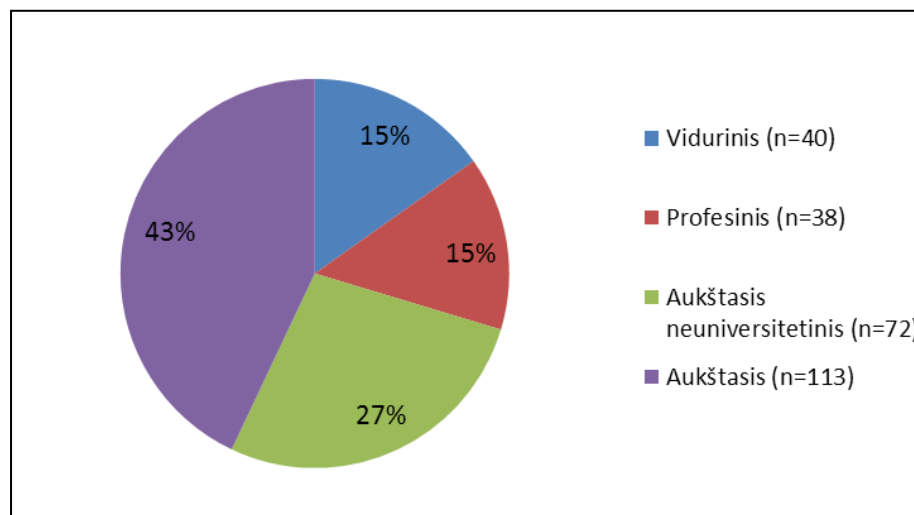
7 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį

8 pav. pateikti respondentų atsakymų pasiskirstymas pagal kartas. Iš 263 respondentų 22,8 proc. (n=60) sudarė Z kartos asmenys, 44,9 proc. (n=118) sudarė Y kartos asmenys, 19,0 proc. (n=50) sudarė X kartos asmenys ir 13,3 proc. (n=35) sudarė Kūdikių bumo kartos asmenys.



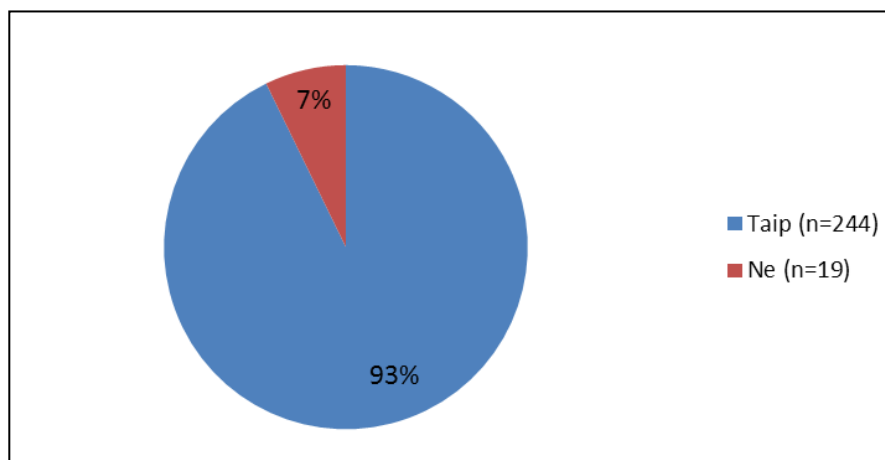
8 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal kartas

Pagal išsilavinimą (9 pav.) daugiausia respondentų, 43 proc. (n=113) pažymėjo, kad turi įgiję aukštąjį išsilavinimą, 27 proc. (n=72) turi aukštąjį neuniversitetinį išsilavinimą, 15 proc. (n=38) respondentų nurodė turintys profesinį išsilavinimą, taip pat 15 proc. (n=40) pažymėjo, kad turi vidurinį išsilavinimą. Taigi, 80 proc. (n=185) respondentų dalyvavusių apklausoje yra įgiję aukštąjį arba aukštąjį neuniversitetinį išsilavinimą.



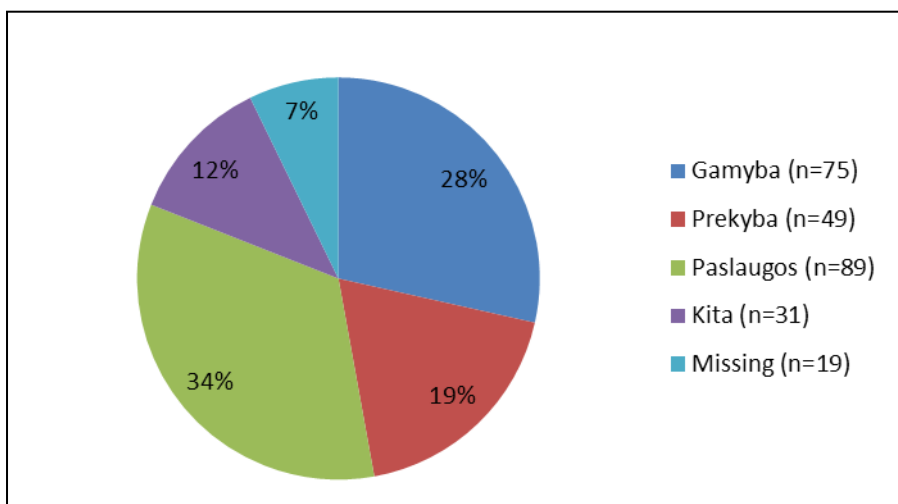
9 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą

Į klausimą ar šiuo metu dirba (10 pav.) 93 proc. (n=244) respondentų atsakė yra dirbantys ir tik 7 proc. (n=19) respondentų šiuo metu nedirba.

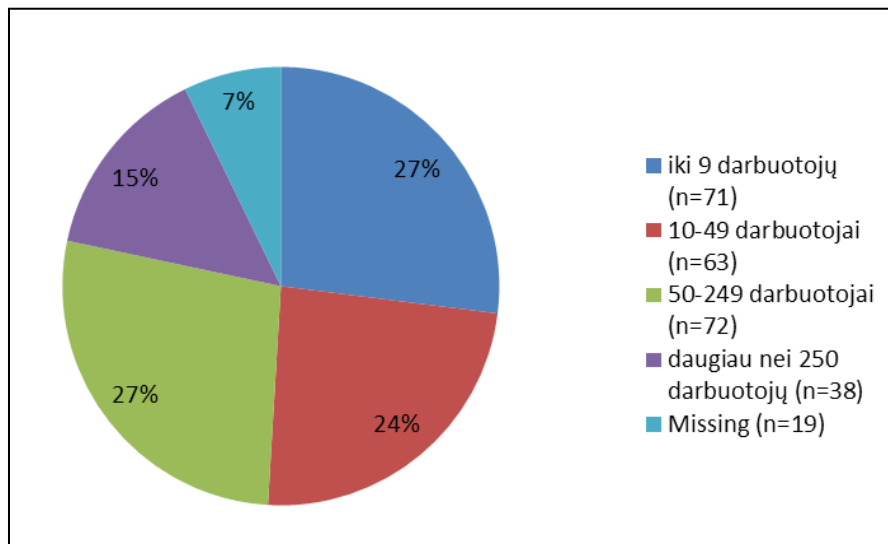


10 pav. Ar šiuo metu dirbate respondentų atsakymų pasiskirstymas

Pagal sektorių (11 pav.), kuriame dirba, 34 proc. (n=89) respondentų pasisakė dirbantys paslaugų sektoriuje, 28 proc. (n=75) dirba gamybos sektoriuje, 19 proc. (n=49) nurodė dirbantys prekybos sektoriuje, 12 proc. (n=31) respondentų pažymėjo kitą darbo sektorių, kurį įvardijo kaip statybų, finansų, medicinos ir ūkio. O 7 proc. (n=19) respondentų į šį klausimą nieko neatsakė, to priežastis gali būti ta, kad 7 proc. (n=19) respondentų yra nedirbantys.

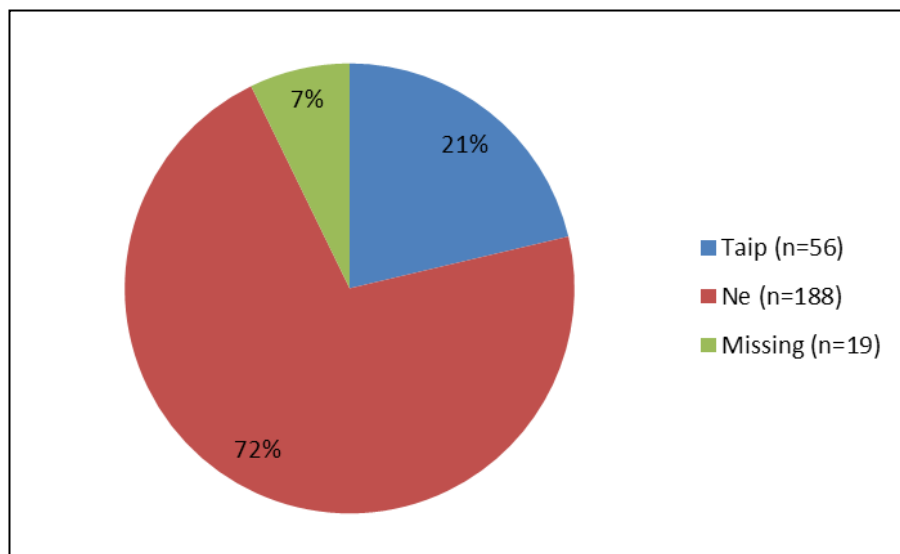


11 pav. Respondentų atsakymų pasiskirstymas pagal darbo sektorių



12 pav. Respondentų atsakymų pasiskirstymas pagal organizacijos dydį

Iš patektos diagramos (12 pav.) matome, kad 27 proc. (n=71) respondentų nurodė, kad jų organizacijoje dirba iki 9 darbuotojų, taip pat 27 proc. (n=72) respondentų nurodė, kad dirba organizacijoje, kurioje dirba nuo 50 iki 249 darbuotojų. 24 proc. (n=63) respondentų pažymėjo, kad jų organizacijoje dirba nuo 10 iki 49 darbuotojų, o 15 proc. (n=38) nurodė, kad dirba daugiau nei 250 darbuotojų. Vėlgi matome, kad 7 proc. (n=19) respondentų nenurodė organizacijos dydžio, tai gali būti dėl tos pačios problemos, jog šie darbuotojai nedirba.



13 pav. Ar užimate vadovaujančias pareigas respondentų atsakymų pasiskirstymas

Respondentai į klausimą ar užima vadovaujančias pareigas (13 pav.) pasiskirstė taip: 72 proc. (n=188) pažymėjo, kad neužima vadovaujančių pareigų, o 21 proc. (n=59) nurodė užimantys vadovaujančias pareigas. Vėlgi pastebime 7 proc. (n=19) respondentų neatsakiusių į šį klausimą.

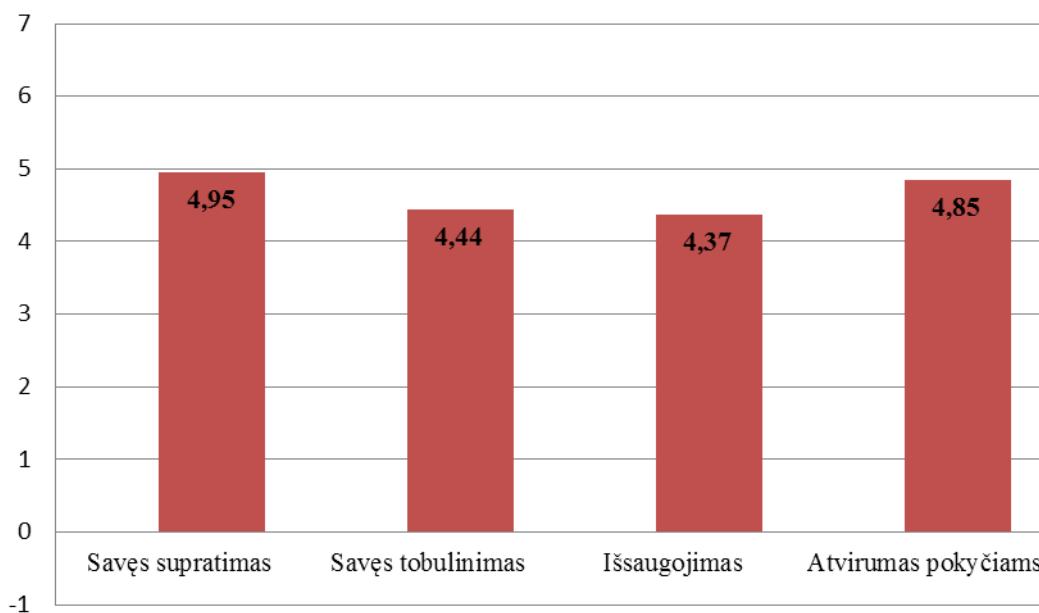
Apibendrinant gautus duomenis galime teigti, kad šiame empiriniame tyrime dalyvauja daugiau moterų nei vyrų, didžiausią dalį sudaro Y kartos respondentai, turintys aukštąjį išsilavinimą. Šiuo metu dauguma dirbantys paslaugų bei gamybos sektoriuje. Organizacijoje, kurioje dirba iki 9 darbuotojų, arba didelėje, kurioje dirba nuo 50 iki 249 darbuotojų. Dauguma neužima vadovaujančių pareigų.

4. SKIRTINGŲ KARTŲ IR JŲ VERTYBIŲ SUDERINAMUMO DARBE TYRIMO REZULTATAI IR DISKUSIJA

Šiame skyriuje pateikiami surinkti tyrimo duomenys, kurie buvo apdorojami su SPSS bei Microsoft Office Excel 2010 programomis. Pateikiama aprašomoji statistika, klasterių analizė. Šiandieninėje darbo rinkoje dirba keturios skirtingos kartos. Kiekviena karta turi skirtingas savybes bei vertybes, kurias pasireiškia darbo vietoje.

4.1. Skirtingų kartų vertybių darbe raiška

Remiantis Schwartz (1992) vertybių modeliu, vertybės sudaro keturias vertybių dimensijas. 14 paveiksle pateiktas vertybių dimensijų vidurkis.

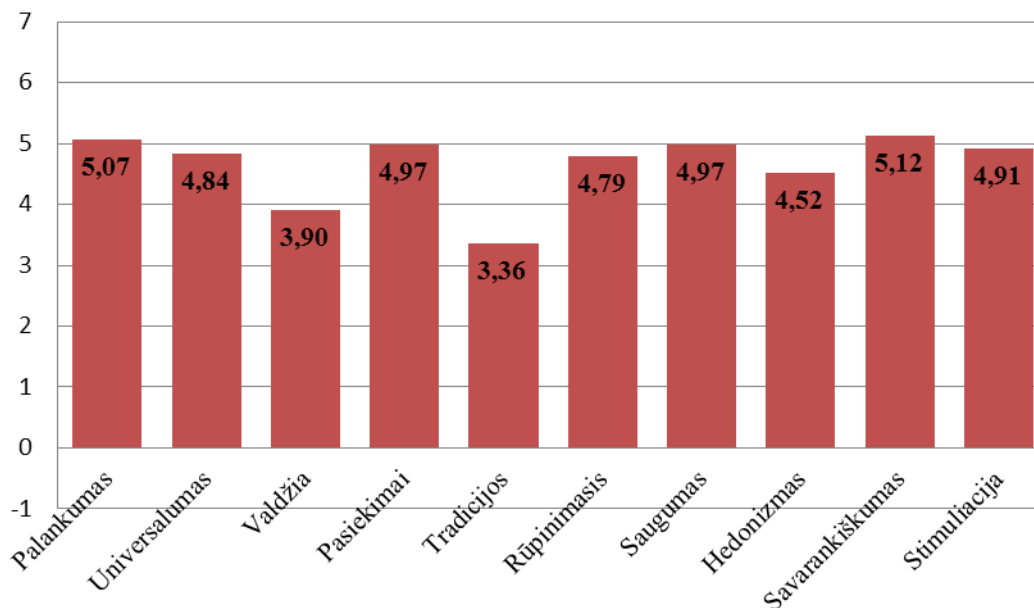


14 pav. Keturių vertybių dimensijų vidurkis

Kaip galime pastebėti iš pateikto grafiko respondentams svarbiausios yra savęs supratimo (4,95) ir atvirumo pokyčiams (4,85) vertybių dimensijos, mažiau svarbios savęs tobulinimo (4,44) ir išsaugojimo (4,37) vertybių dimensijos.

Norint išsiaiškinti kokios vertybės yra svarbios, apskaičiavome respondentų dalyvavusių tyrime, suminių kintamųjų vidurkius, taip pat pateikiama atsakiusių/neatsakiusių respondentų skaičius, moda ir mediana bei standartinis nuokrypis (3 priedas).

Moda rodo, kad visi kintamieji yra skirtingi, tai pasako, kad duomenys yra bimodaliniai. O mediana rodo, kad tradicijų vertybių grupė yra mažesnė nei kitos tirtos grupės. Vertybių grupių aprašomųjų rodiklių rezultatas pateiktas 15 paveiksle.



15 pav. Vertybių grupių raiška

Respondentai įvardintas vertybes vertino skalėje nuo -1 iki 7, kur -1 prieštarauja principams, o 7 išskirtinai svarbu. Iš pateikto paveikslo matome, kad didžiausias rodiklis savarankiškumo ir palankumo vertybių grupių, o mažiausias tradicijų vertybių grupės.

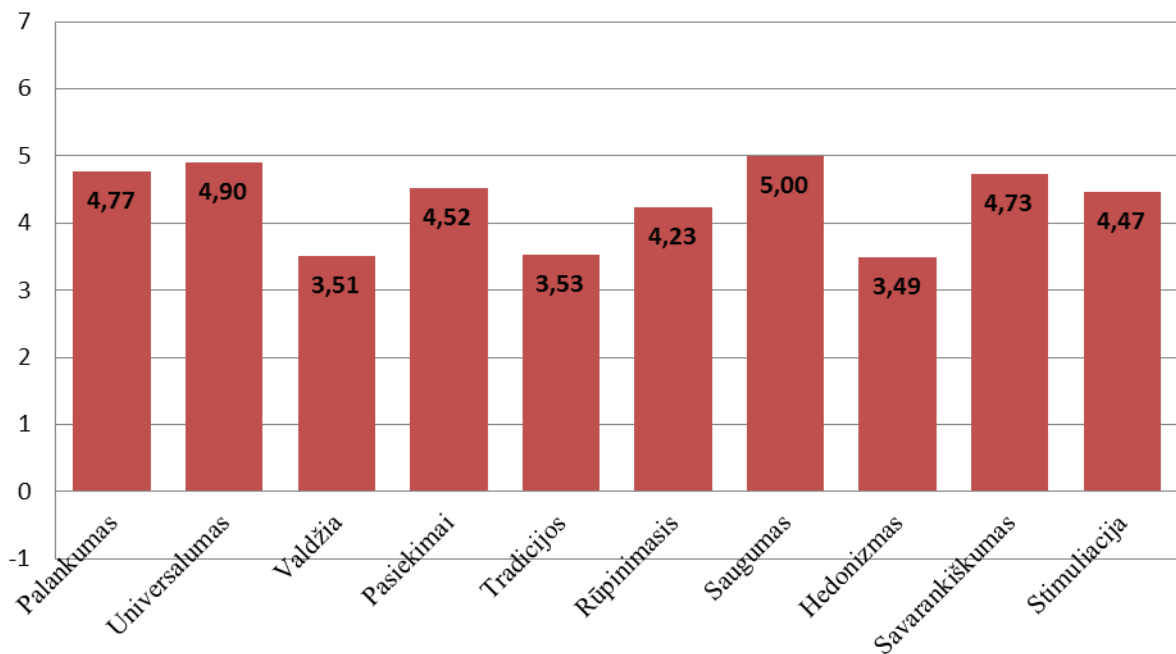
Pateikiamas klausimyno klausimų vidurkis, moda, mediana, standartinis nuokrypis, asimetrijos ir eksceso koeficientas (4 priedas).

Vertybės, gyvenimo prasmė (-1,106), pasirinkimas (-1,152), taika pasaulyje (-1,168), brandi meilė (-1,005), šeimos saugumas (-2,136), tikra draugystė (-1,273), pagarba tėvams ir vyresniems (-1,195), sveikata (-1,832), sąžiningumas (-1,586), sėkmingumas (-1,097), turėjo didesnę reikšmę už ± 1 , o tai rodo, kad šiose vertybėse yra asimetrija. Eksceso koeficientas gali parodyti ar histograma yra aukšta (duomenys viduryje), ar plokščia (duomenys išsisklaidę). Jei eksceso koeficientas lygus nuliui, tai pasiskirstymas yra normalusis.

Kūdikių bumų, X, Y ir Z kartų vertybių darbe raišką toliau pateiksime detaliau.

Iš 263 respondentų dalyvavusių tyrime, 13,3 proc. (n=35) respondentai buvo Kūdikių bumų kartos atstovai. Respondentų buvo paprašyta įvertinti pateiktas vertybes, kai didžiausia vertybių reikšmė buvo 7, kuri reiškia, kad vertybė buvo labai svarbi, o mažiausia -1, kai vertybė prieštarauja principams, taigi didesnės reikšmės rodo, kad respondentai tas vertybes vertina labiau, o mažesnės reikšmės rodo mažiau

svarbias vertybes. Pateiktoje diagramoje (16 pav.) galime pastebėti, kad Kūdikių bumo kartos asmenys labiau vertina saugumo (5,00), universalumo (4,90), palankumo (4,77), savarankiškumo (4,73) grupės vertybes, mažiau svarbios pasiekimų (4,52), stimuliacijos (4,47), rūpinimosi (4,23) vertybių grupės, o mažiausiai svarbios tradicijų (3,53), valdžios (3,51) ir hedonizmo (3,49) vertybių grupės. Kaip galime pastebėti, Kūdikių bumo kartos vertybės darbe svyruoja nuo 3,49 iki 5,00 vidurkio balo, todėl galima pasakyti, kad šiai kartai visos vertybių grupės yra vidutiniškai svarbios. Tačiau nėra nei vienos vertybių grupės įvertintos -1 ar 7 balais Likerto skalėje, kurios parodytų, kad vertybės darbe prieštarauja principams arba labai svarbios.

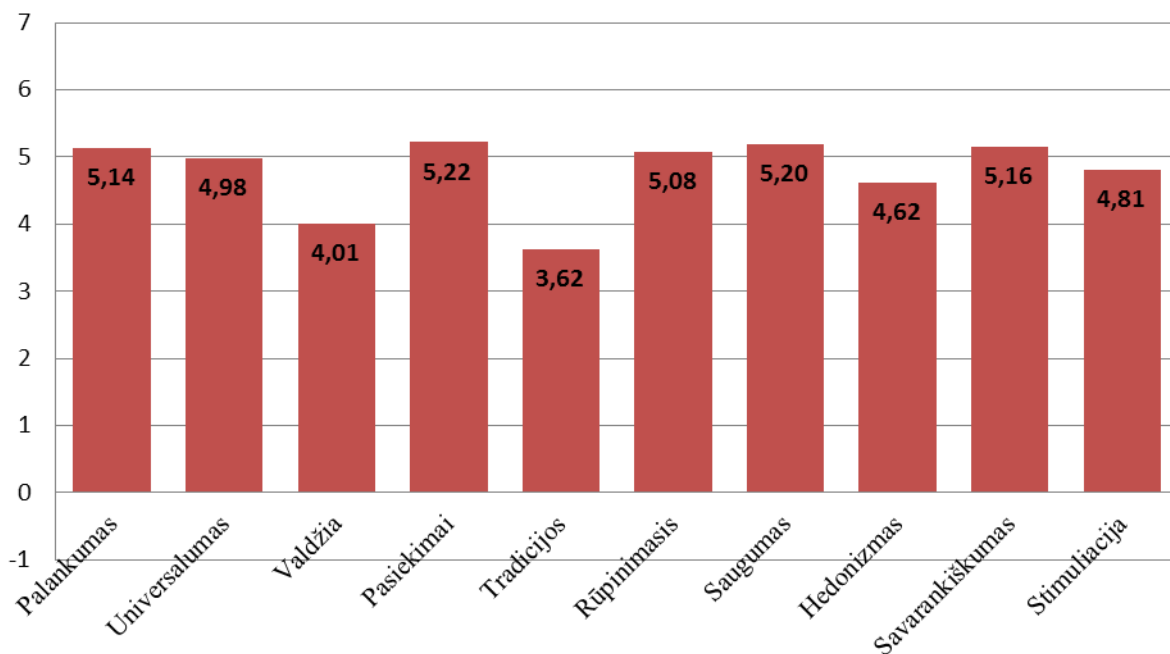


16 pav. Kūdikių bumo kartos vertybių raiška

Tyrimas parodė, kad saugumo vertybių grupė Kūdikių bumo kartai labai svarbi, svarbesnė net už valdžios, tradicijų, hedonizmo, stimuliacijos, rūpinimosi, pasiekimų ir savarankiškumo vertybių grupes. Antrąją vietą respondentai skyrė universalumo, o trečiąją - palankumo vertybių grupėms. Mažiausiai svarbi valdžios vertybių grupė.

X kartos asmenys sudarė 19,0 proc. (n=50) tyrimo respondentų. Išanalizavus X kartos vertybių grupių vidurkių rezultatai pateikiami 17 paveiksle. Iš diagramos matome, kad X kartos asmenims svarbiausios vertybių grupės – pasiekimų (5,22), saugumo (5,20), savarankiškumo (5,16) palankumo (5,14) ir rūpinimosi (5,08), mažiau svarbios universalumo (4,98), stimuliacijos (4,81), hedonizmo (4,62) ir mažiausiai svarbios valdžios (4,01) ir tradicijų (3,62) vertybių grupės. Kaip matome iš pateiktos diagramos, X kartos vertybių darbe rodiklių rezultatai svyruoja nuo 3,62 iki 5,22. Labiausiai X karta vertina pasiekimų (savigarba, gabumai, sėkmingumas, ambicingumas, protingumas, įtakingumas)

saugumo (sveikata, šeimos saugumas, pasirinkimai, švarumas, nacionalinė apsauga, socialinė tvarka, jausmas, kad nuo kažko priklausai), savarankiškumo (nepriklausomybė, laisvė, tikslų pasirinkimas, kūrybiškumas, smalsumas), palankumo (sąžiningumas, gyvenimo prasmė, naudingumas, atlaidumas, lojalumas, atsakingumas, tikra draugystė, dvasinis gyvenimas, brandi meilė), ir rūpinimosi (mandagumas, pagarba tėvams ir vyresniems, savidisciplina, paklusnumas) vertybių grupės.

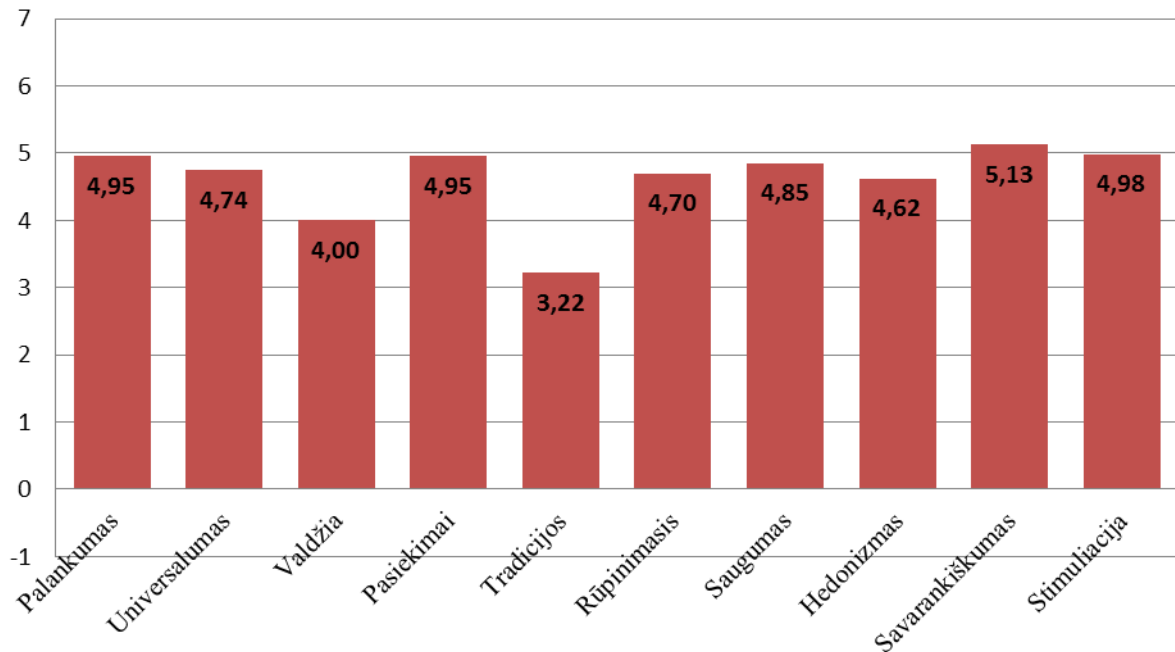


17 pav. X kartos vertybių darbe raiška

Mažiau svarbios – universalumo (taika pasaulyje, vidinė harmonija, išmintingumas, socialinis teisingumas, plačios pažiūros, pasaulio grožis, lygybė, aplinkos apsauga, vienybė su gamta), stimuliacijos (jaudinantis ir įvairus gyvenimas, drąsumas), hedonizmo (mėgautis gyvenimu, malonumas), valdžios (įvaizdžio išsaugojimas, valdžia, socialinis pripažinimas, turtas, socialinė valdžia), ir mažiausiai svarbi tradicijų (pagarba tradicijoms, susivaldymas, kuklumas, susitaikymas su gyvenimo etapais, religingumas, atsiribojimas) vertybių grupė.

Tyrimo dalyvavusių respondentų, 44,9 proc. (n=118) sudarė Y kartos asmenys. Pateiktoje diagramoje (18 pav.) pateikiama Y kartos vertybių darbe rodiklių rezultatai. Bendras vertybių grupių rodiklis svyruoja tarp 3,22 iki 5,13. Išanalizavę rezultatus galima teigti, kad Y karta labiausiai vertina savarankiškumo (5,13), stimuliacijos (4,98), palankumo (4,95), pasiekimų (4,95), mažiau vertinamos – saugumo (4,85), universalumo (4,74) ir hedonizmo (4,62) vertybių grupės, o mažiausiai Y karta vertina valdžios (4,00) ir tradicijų (3,22) vertybių grupes. Kaip matome Y kartai svarbios tos vertybių grupės,

kurios susijusios su laisvės, nepriklausomybės, tikslų pasirinkimo, smalsumo, kūrybiškumo, įvairaus ir jaudinančio gyvenimo bei drąsumo vertybėmis.

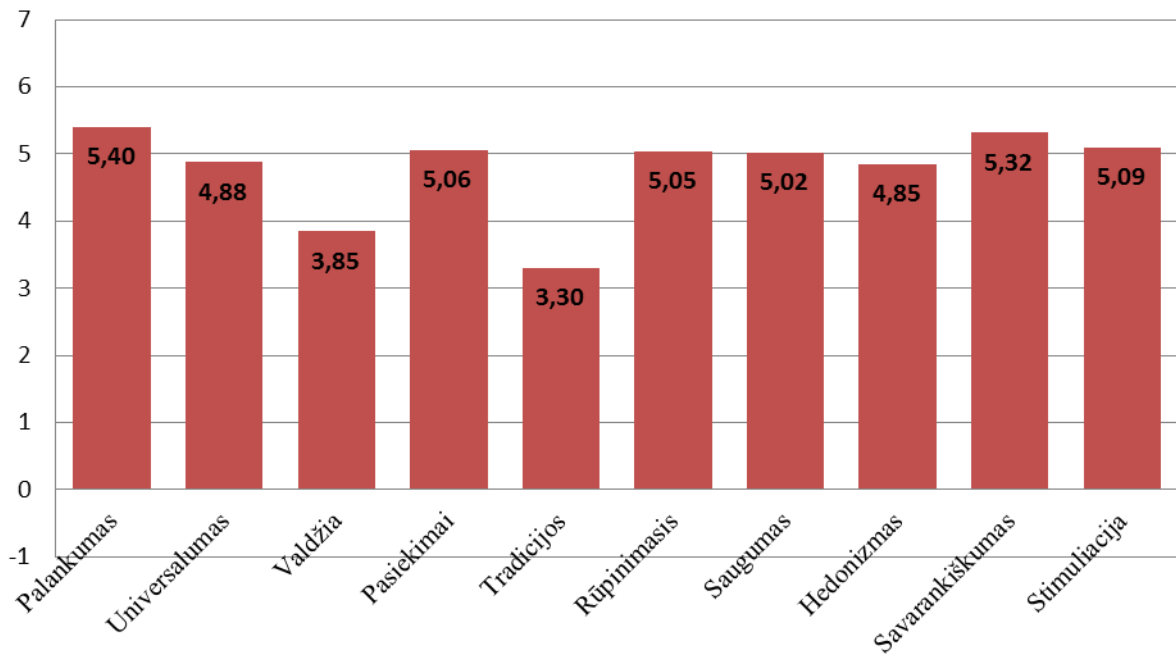


18 pav. Y kartos vertybių darbe raiška

Apibendrinant gautus rezultatus, Y kartai svarbiausios savarankiškumo ir stimuliacijos vertybių grupės, mažiausiai svarbi, kaip ir X kartai, tradicijų vertybių grupė.

Iš 263 respondentų 22,8 proc. (n=60) sudarė Z kartos asmenys. Nors ši karta dar tik pradeda prisijungti prie darbo rinkos, tačiau vertybes darbe vertina pakankamai aukštu balu. Vertybių grupių vidurkis svyruoja nuo 3,30 iki 5,40. Z kartos vertybių darbe rodiklių rezultatai pateikiami 19 paveiksle.

Kaip matome iš pateiktos diagramos, Z kartai svarbiausios palankumo (5,40) ir savarankiškumo (5,32) vertybių grupės, mažiau svarbios – stimuliacijos (5,09), pasiekimų (5,06), rūpinimosi (5,05), saugumo (5,02), universalumo (4,88) ir hedonizmo (4,85) vertybių grupės. Mažiausiai Z kartai svarbios valdžios (3,85) ir tradicijų (3,30) vertybių grupės.



19 pav. Z kartos vertybių darbe raiška

Apibendrinant gautus rezultatus, galime teigti, kad Z karta labiausiai vertina palankumo vertybių grupę, kuri susijusi su tikros draugystės, sąžiningumo, gyvenimo prasmės, brandžios meilės, atsakingumo, naudingumo, atlaidumo, lojalumo ir dvasinio gyvenimo vertybėmis. O mažiausiai, taip kaip ir X ir Y kartos, vertina tradicijų vertybių grupę (susivaldymas, pagarba tradicijoms, kuklumas, susitaikymas su gyvenimo etapais, religingumas, atsiribojimas).

4.2. Skirtingų kartų vertybių darbe skirtumai ir suderinamumas

Siekiant nustatyti skirtumus tarp skirtingų kartų, buvo naudojamas Kruskal – Wallis testas, kuris parodo statistiškai reikšmingus skirtumus. Jei p reikšmė mažesnė už 0,05, tai yra reikšmingi skirtumai, o jei p reikšmė didesnė už 0,05 – reikšmingų skirtumų nėra.

Atlikus vertybių dimensijų Kruskal – Wallis testą (21 lentelė) pastebime, kad keturiose vertybių dimensijose (savęs supratimas, savęs tobulinimas, išsaugojimas, atvirumas pokyčiams) p reikšmė $< 0,05$ yra tik atvirumo pokyčiams dimensijoje, tai reiškia, kad šioje dimensijoje yra statistiškai reikšmingų skirtumų tarp skirtingų kartų.

Iš pateiktos lentelės matome, kad statistiškai reikšmingas skirtumas yra atvirumo pokyčiams ($p=0,004$) dimensijoje, tai reiškia, kad šioje dimensijoje yra suderinamumas.

21 lentelė. Keturių dimensijų Kruskal – Wallis testas

	N					Mean Rank				Chi-Square	df	Asymp. Sig.
	Metai					Metai						
	9-23	24-38	39-53	Daugiau nei 54	Total	9-23	24-38	39-53	Daugiau nei 54			
Savęs supratimas	60	118	50	35	263	140,07	126,60	140,17	124,70	2,169	3	0,538
Savęs tobulinimas	60	118	50	35	263	130,82	133,46	142,23	114,49	2,818	3	0,421
Išsaugojimas	60	118	50	35	263	135,93	126,53	148,18	120,60	3,820	3	0,282
Atvirumas pokyčiams	60	118	50	35	263	148,88	135,27	133,02	90,59	13,558	3	0,004

Naudojant Kruskal – Wallis testą taip pat buvo iširtos ir vertybių grupės (22 lentelė). Testas parodė, kad p reikšmė $< 0,05$ yra hedonizmo ($p=0,001$) ir rūpinimosi ($p=0,014$) vertybių grupėse, todėl galime daryti išvadą, kad tarp skirtingų kartų vertybių grupėse yra statistiškai reikšmingų skirtumų hedonizmo ir rūpinimosi vertybių grupėse.

22 lentelė. Vertybių grupių Kruskal – Wallis testas

	N					Mean Rank				Chi-Square	df	Asymp. Sig.
	Metai					Metai						
	9-23	24-38	39-53	Daugiau nei 54	Total	9-23	24-38	39-53	Daugiau nei 54			
Valdžia	60	118	50	35	263	128,18	136,32	135,83	118,51	1,763	3	0,623
Pasiekimai	60	118	50	35	263	137,14	129,80	147,58	108,34	5,869	3	0,118
Hedonizmas	60	118	50	35	263	148,38	135,69	135,76	86,10	16,120	3	0,001
Stimuliacija	60	118	50	35	263	142,91	136,61	126,40	105,74	6,145	3	0,105
Savarankiškumas	60	118	50	35	263	143,68	132,12	135,05	107,23	5,220	3	0,156
Universalumas	60	118	50	35	263	132,25	127,58	139,36	135,94	0,961	3	0,811
Palankumas	60	118	50	35	263	151,41	124,75	138,37	114,09	7,279	3	0,064
Tradicijos	60	118	50	35	263	129,63	125,32	144,45	140,80	2,779	3	0,427
Rūpinimasis	60	118	50	35	263	143,98	129,58	147,10	98,07	10,579	3	0,014
Saugumas	60	118	50	35	263	136,84	124,03	146,54	129,81	3,401	3	0,334

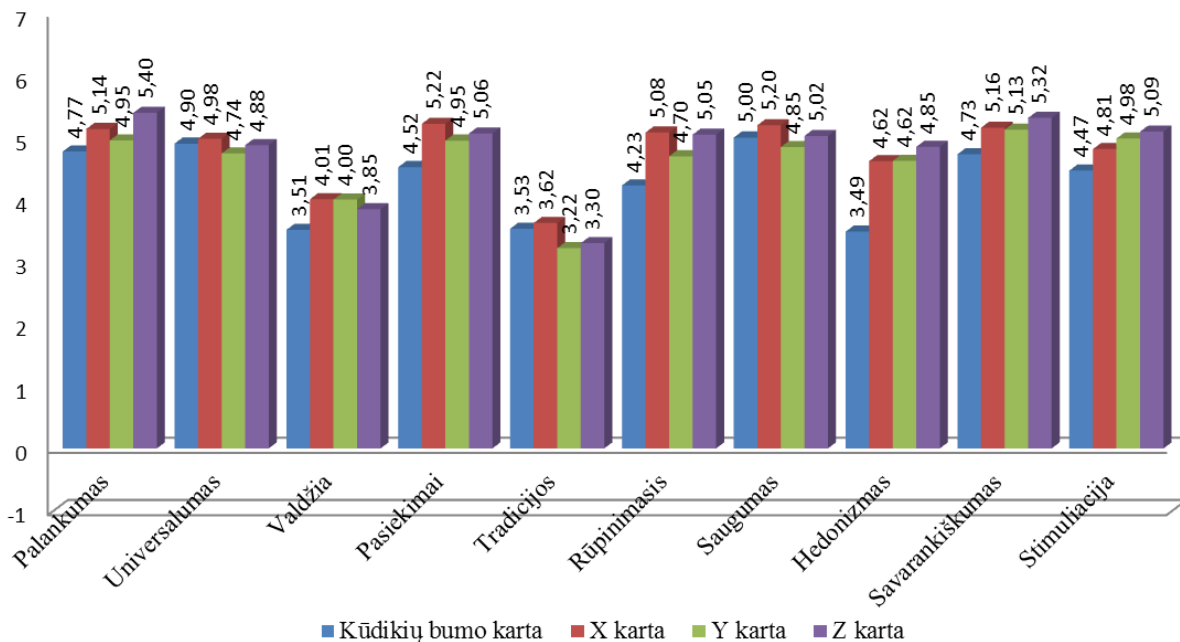
Papildomas testavimas dviejų nepriklausomų imčių testu, panaudojant Mann – Whitney kriterijų, praplėtė supratimą apie skirtingų kartų vertybių skirtumus (5 priedas). Statistiškai reikšmingų skirtumų nėra tarp X ir Z, Y ir X, Y ir Z kartų, kadangi reikšmingumo lygmuo p viršija 0,05. Skirtumai egzistuoja tarp Kūdikių bumo ir X ($p(0,019)<0,05$), Kūdikių bumo ir Y ($p(0,002)<0,05$) ir Kūdikių bumo ir Z ($p(0,000)<0,05$).

Analizuojant vertybių darbe raišką, rezultatai parodė (20 pav.), kad universalumo ir saugumo vertybių grupės tolygiausiai atitinka tarp Kūdikių bumo, X, Y ir Z kartos, p nuo 0,079 iki 0,844, kas parodo, kad skirtumų nėra, o skirtumas yra palankumo, rūpinimosi, hedonizmo, stimuliacijos ir savarankiškumo vertybių grupėse, p nuo 0,000 iki 0,048, reiškia, kad šitose vertybių grupėse yra statistiškai reikšmingų skirtumų.

Atlikus Mann – Whitney testą galime pasakyti, kad palankumo vertybių grupėje statistiškai reikšmingų skirtumų nėra tarp Kūdikių bumo ir X, Kūdikių bumo ir Y, X ir Y, X ir Z kartų, nes reikšmingumo lygmuo p viršija 0,05. Skirtumai egzistuoja tarp Kūdikių bumo ir Z ($p(0,020)<0,05$), Y ir Z ($p(0,026)<0,05$).

Universalumo ir valdžios vertybių grupėje statistiškai reikšmingų skirtumų nėra tarp Kūdikių bumo ir X, Kūdikių bumo ir Y, Kūdikių bumo ir Z, X ir Y, X ir Z, Y ir Z kartų, nes reikšmingumo lygmuo p viršija 0,05.

Pasiekimų vertybių grupėje statistiškai reikšmingų skirtumų nėra tarp, Kūdikių bumo ir Y, Kūdikių bumo ir Z, X ir Y, X ir Z, Y ir Z kartų, nes reikšmingumo lygmuo p viršija 0,05. Skirtumai egzistuoja tarp Kūdikių bumo ir X kartos ($p(0,023)<0,05$).



20 pav. Skirtingų kartų vertybių grupių raiška

Tradicijų vertybių grupėje taip pat statistiškai reikšmingų skirtumų nėra tarp Kūdikių bumo ir X, Kūdikių bumo ir Y, Kūdikių bumo ir Z, X ir Y, X ir Z, Y ir Z kartų, nes reikšmingumo lygmuo p viršija 0,05.

Rūpinimosi vertybių grupėje statistiškai reikšmingų skirtumų nėra tarp, X ir Y, X ir Z, Y ir Z kartų, nes reikšmingumo lygmuo p viršija 0,05. Skirtumai egzistuoja tarp Kūdikių bumo ir X ($p(0,002)<0,05$), Kūdikių bumo ir Y ($p(0,048)<0,05$) ir Kūdikių bumo ir Z ($p(0,002)<0,05$) kartų.

Saugumo vertybių grupėje statistiškai reikšmingų skirtumų taip pat nėra tarp Kūdikių bumo ir X, Kūdikių bumo ir Y, Kūdikių bumo ir Z, X ir Y, X ir Z, Y ir Z kartų, nes reikšmingumo lygmuo p viršija 0,05.

Hedonizmo vertybių grupėje statistiškai reikšmingų skirtumų nėra tarp, X ir Y, X ir Z, Y ir Z kartų, nes reikšmingumo lygmuo p viršija 0,05. Skirtumai egzistuoja tarp Kūdikių bumo ir X ($p(0,007)<0,05$), Kūdikių bumo ir Y ($p(0,000)<0,05$) ir Kūdikių bumo ir Z ($p(0,000)<0,05$) kartų.

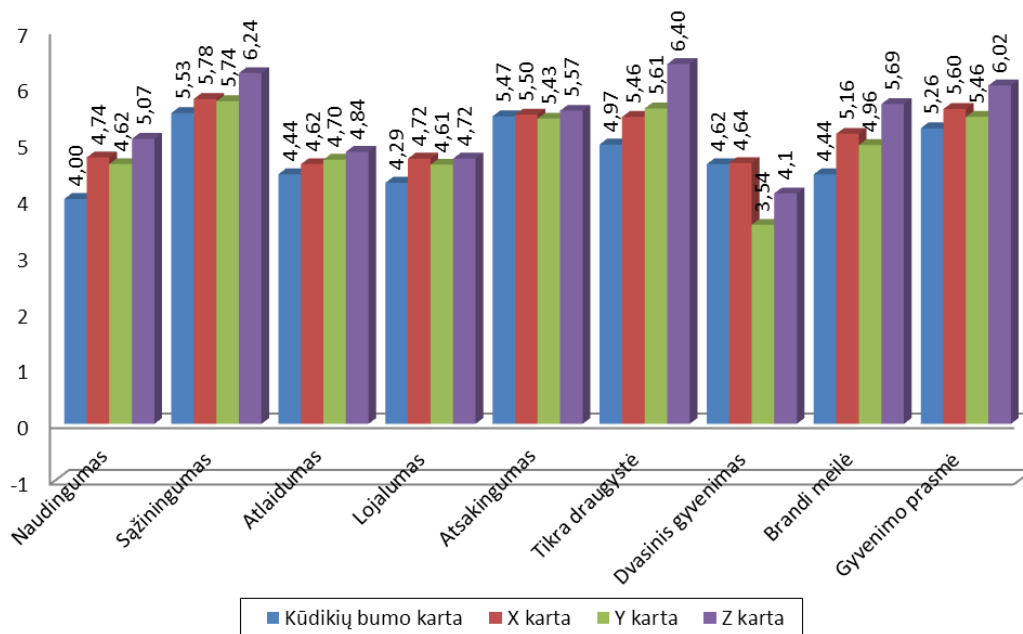
Savarankiškumo vertybių grupėje statistiškai reikšmingų skirtumų nėra tarp Kūdikių bumo ir X, Kūdikių bumo ir Y, X ir Y, X ir Z, Y ir Z kartų, nes reikšmingumo lygmuo p viršija 0,05. Skirtumai egzistuoja tarp Kūdikių bumo ir Z ($p(0,019)<0,05$) kartų.

Stimuliacijos vertybių grupėje statistiškai reikšmingų skirtumų nėra tarp Kūdikių bumo ir X, X ir Y, X ir Z, Y ir Z kartų, nes reikšmingumo lygmuo p viršija 0,05. Skirtumai egzistuoja tarp Kūdikių bumo ir Y ($p(0,038)<0,05$), Kūdikių bumo ir Z ($p(0,020)<0,05$) kartų.

Toliau išanalizuosim kiekvieną vertybių grupę atskirai, atliekant Kruskal – Wallis testą, kuris parodo statistiškai reikšmingus skirtumus tarp skirtingų kartų vertybių (6 priedas).

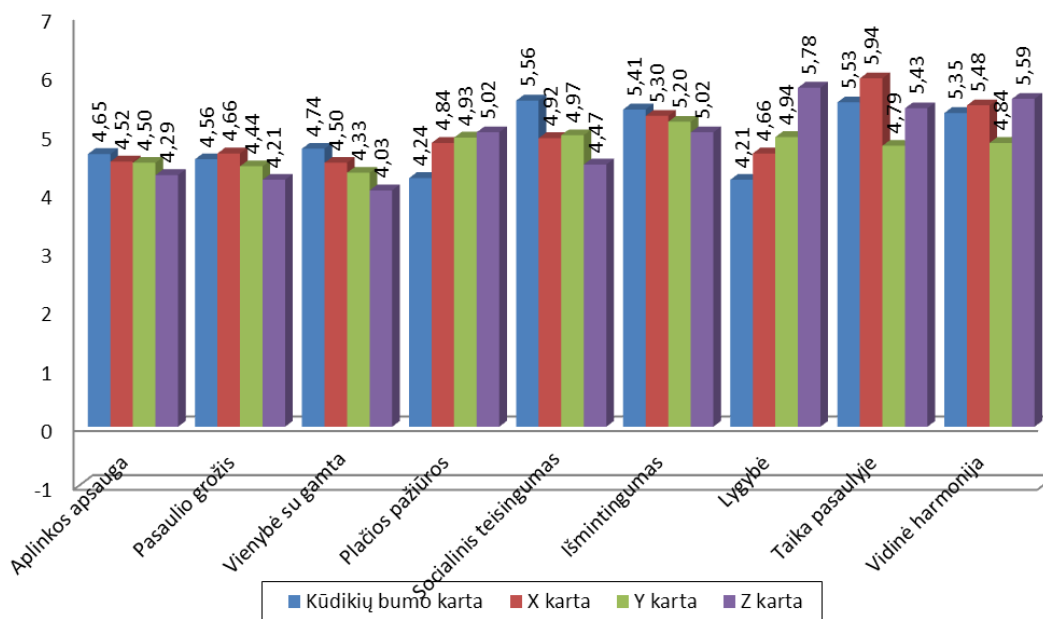
Respondentų atsakymų vidurkiai kiekvienai vertybei pateikiami 7 priede.

Palankumo vertybių grupėje (21 pav.) statistiškai reikšmingų skirtumų nėra atlaidumo, lojalumo, atsakingumo vertybėse, nes reikšmingumo lygmuo p viršija 0,05. Skirtumai egzistuoja naudingumo ($p(0,027)<0,05$), sąžiningumo ($p(0,034)<0,05$), tikros draugystės ($p(0,000)<0,05$), dvasinio gyvenimo ($p(0,003)<0,05$), brandžios meilės ($p(0,004)<0,05$) ir gyvenimo prasmės ($p(0,014)<0,05$) vertybėse.



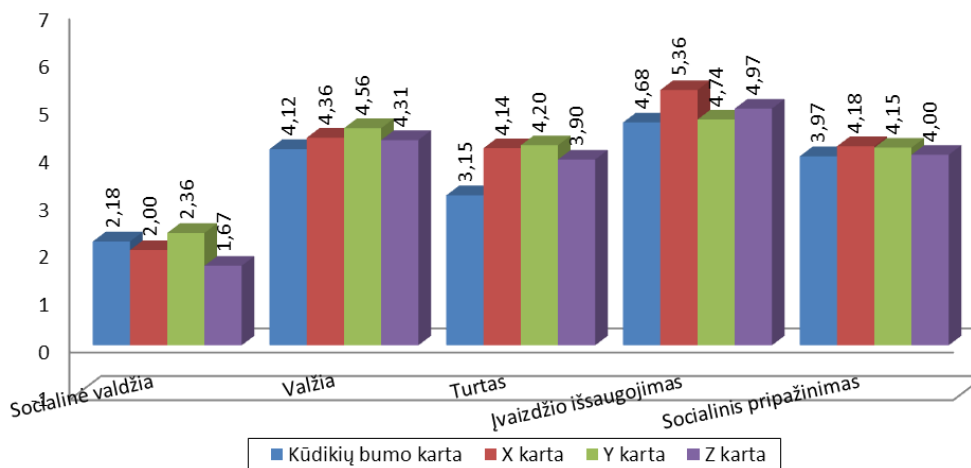
21 pav. Palankumo vertybių grupės raiška skirtingose kartose

Tyrimo rezultatai atskleidė, kad universalumo vertybių grupėje (22 pav.) statistiškai reikšmingų skirtumų nėra aplinkos apsaugos, pasaulio grožio, vienybės su gamta, plačių pažiūrų, socialinio teisingumo ir išmintingumo vertybėse, nes reikšmingumo lygmuo p viršija 0,05. Skirtumai egzistuoja lygybės ($p(0,000)<0,05$), taikos pasaulyje ($p(0,007)<0,05$) ir vidinės harmonijos ($p(0,040)<0,05$) vertybėse.



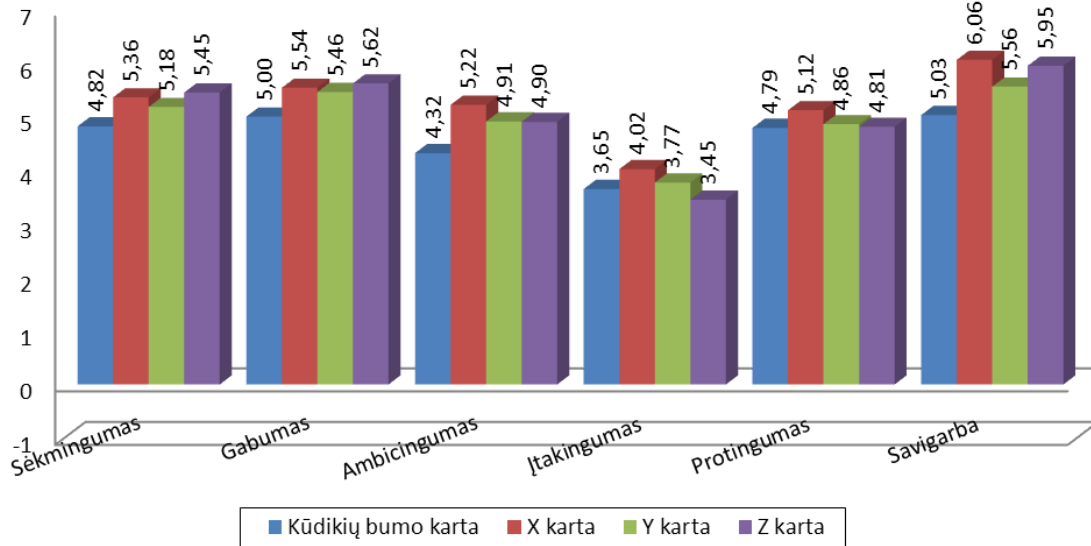
22 pav. Universalumo vertybių grupės raiška skirtingose kartose

Valdžios vertybių grupėje (23 pav.) nustatyta, kad statistiškai reikšmingų skirtumų nėra visose vertybėse (socialinė valdžia, turtas, įvaizdžio išsaugojimas, socialinis pripažinimas), nes reikšmingumo lygmuo p viršija 0,05.



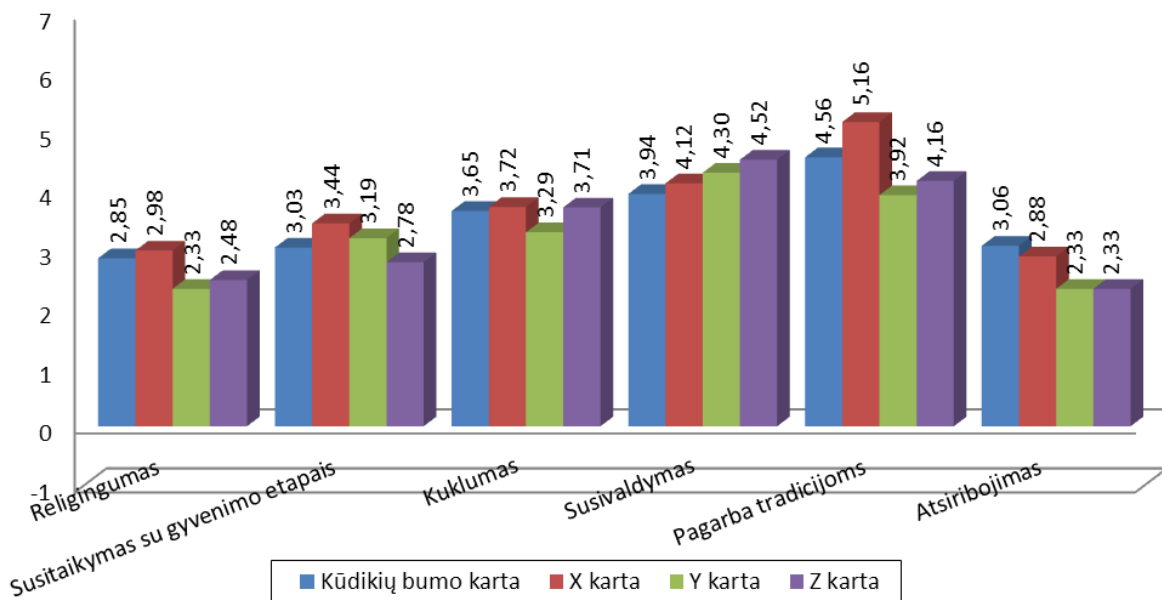
23 pav. Valdžios vertybių grupės raiška skirtingose kartose

Pasiekimų vertybių grupėje statistiškai reikšmingų skirtumų nėra sėkmingumo, gabumų, ambicingumo, įtakingumo, protingumo vertybėse, nes reikšmingumo lygmuo p viršija 0,05. Skirtumai egzistuoja savigarbos ($p(0,005) < 0,05$) vertybėje.



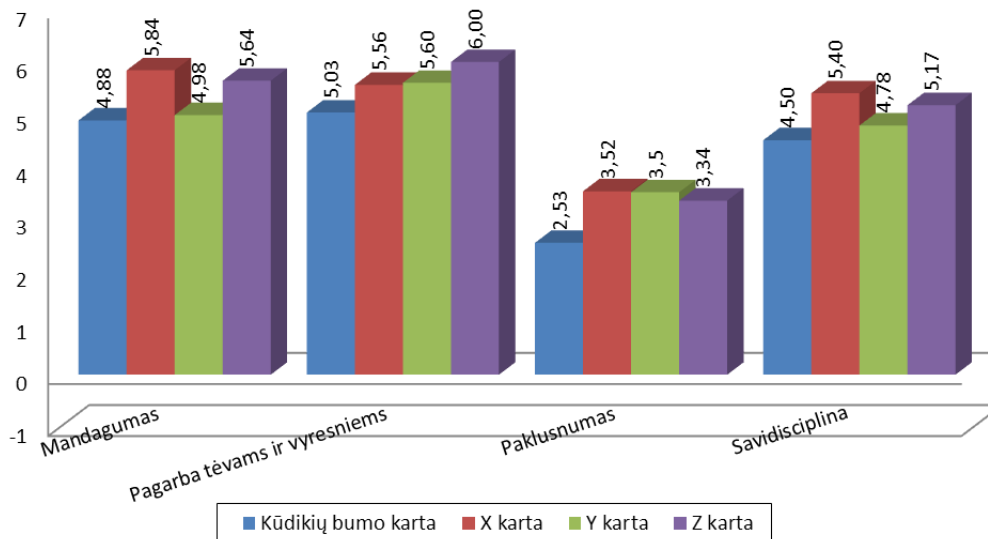
24 pav. Pasiekimų vertybių grupės raiška skirtingose kartose

Pagal Kruskal – Wallis testą, tradicijų vertybių grupėje (25 pav.), statistiškai reikšmingų skirtumų nėra visose (religingumas, susitaikymas su gyvenimo etapais, kuklumas, susivaldymas, pagarba tradicijoms, atsirbojimas) vertybėse, nes reikšmingumo lygmuo p viršija 0,05.



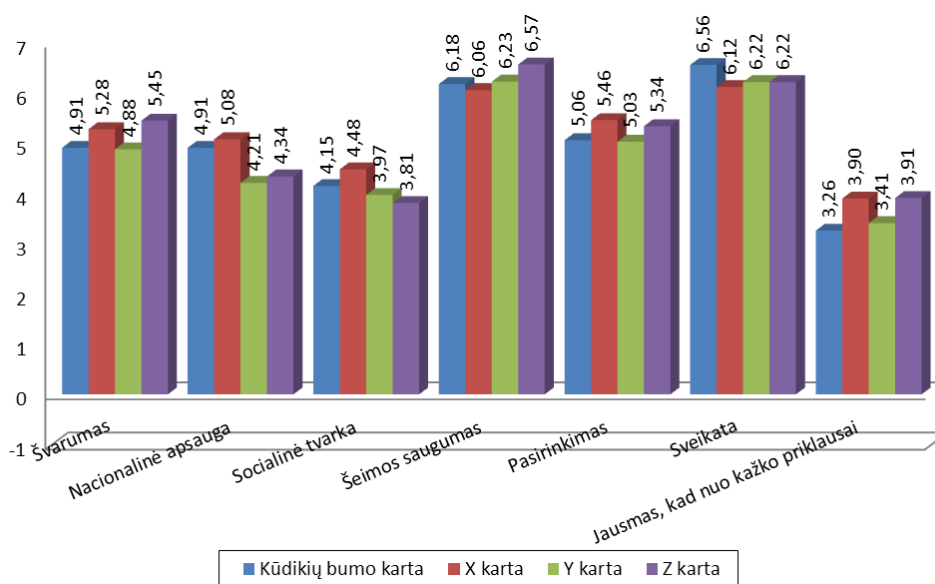
25 pav. Tradicijų vertybių grupės raiška skirtingose kartose

Rūpinimosi vertybių grupėje (26 pav.) statistiškai reikšmingų skirtumų nėra pagarba tėvams ir vyresniems ir paklusnumo vertybėse, nes reikšmingumo lygmuo p viršija 0,05. Skirtumai egzistuoja mandagumo ($p(0,006)<0,05$) ir savidisciplinos ($p(0,039)<0,05$) vertybėse.



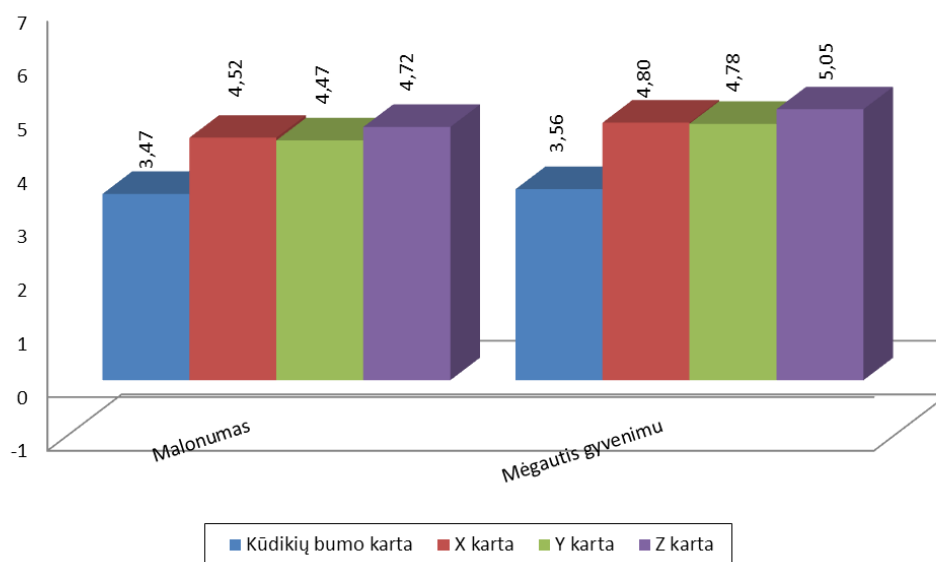
26 pav. Rūpinimosi vertybių grupės raiška skirtingose kartose

Saugumo vertybių grupėje (27 pav.) statistiškai reikšmingų skirtumų nėra švarumo, socialinės tvarkos, šeimos saugumo, pasirinkimo, sveikatos ir jausmo, kad nuo kažko priklausai vertybėse, nes reikšmingumo lygmuo p viršija 0,05. Skirtumai egzistuoja nacionalinės apsaugos ($p(0,048)<0,05$) vertybėje.



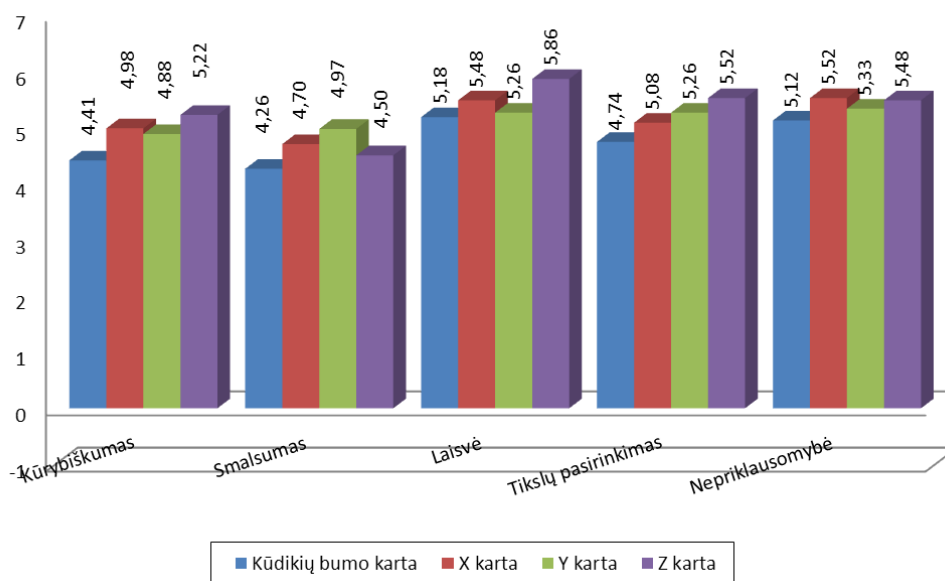
27 pav. Saugumo vertybių grupės raiška skirtingose kartose

Hedonizmo vertybių grupėje (28 pav.) statistiškai reikšmingi skirtumai egzistuoja malonumo ($p(0,009)<0,05$) ir mėgautis gyvenimu ($p(0,001)<0,05$) vertybėse.



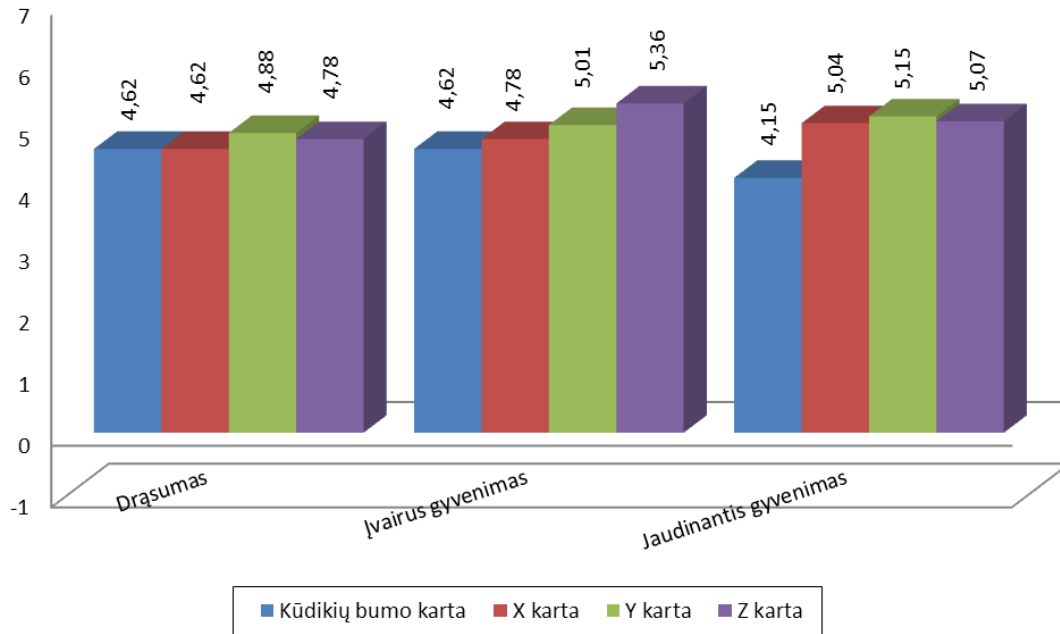
28 pav. Hedonizmo vertybių grupės raiška skirtingose kartose

Kaip rodo Kruskal – Wallis testas, savarankiškumo vertybių grupėje (29 pav.), statistiškai reikšmingų skirtumų nėra kūrybiškumo, smalsumo, tikslų pasirinkimo ir nepriklausomybės vertybėse, nes reikšmingumo lygmuo p viršija 0,05. Skirtumai egzistuoja laisvės ($p(0,035)<0,05$) vertybėje.



29 pav. Savarankiškumo vertybių grupės raiška skirtingose kartose

Stimuliacijos vertybių grupėje statistiškai reikšmingų skirtumų nėra drąsumo vertybėje, nes reikšmingumo lygmuo p viršija 0,05. Skirtumai egzistuoja įvairaus ($p(0,035)<0,05$) ir jaudinančio ($p(0,006)<0,05$) gyvenimo vertybėse.



30 pav. Stimuliacijos vertybių grupės raiška skirtingose kartose

Išanalizavus visas vertybių grupes, galime teigti, reikšmingi skirtumai egzistuoja hedonizmo ir rūpinimosi vertybių grupėse.

4.3. Diskusija

Skirtingų kartų skirtumai plačiai aptarinėjami šiuolaikinėje spaudoje, verslo knygose, konferencijose ir seminaruose. Tačiau nomenklatūra naudojama kartoms ženklinti nėra standartizuota. Įvairūs autoriai nesutaria dėl kiekvienos kartos metų. Taip pat svarbu paminėti, kad kiekviena skirtinga karta skiriasi savybėmis ir vertybėmis, tai pat yra labai skirtingos. Todėl negalima galvoti, kad asmuo gimęs 1985 m. turės daugumą Y kartos savybių arba asmuo gimęs 1960 m. kuris priskiriamas Kūdikių bumo kartai, nėra technologiškai pažengęs nei asmuo gimęs X ar Y kartose.

Pagal Mannheim bei Strauss ir Howe teorijas kartų vertybes bei savybes veikia socialiniai, ekonominiai bei istoriniai įvykiai. Visi šie įvykiai lemia skirtingų kartų požiūrį, savybes ir vertybes. Kūdikių bumo karta gimusi pokario metais vertina tokias vertybes, kurios susiję su saugumu, sveikata, šeima. Komunizmo žlugimo laikotarpis, nuolat dirbantys tėvai suformavo X kartą, todėl ši karta vertina darbo – laisvalaikio balansą, pasiekimus ir saugumą. Y karta augusi pokyčių laikmečiu vertina laisvę,

nepriklausomybę, tikslų pasirinkimą. O Z karta gimusi technologiškai išsivysčiusiame pasaulyje vertina draugystę, sąžiningumą, gyvenimo prasmę ir atsakingumą.

Atlikus vertybių dimensijų Kruskal – Wallis testą keturiose vertybių dimensijose (savęs supratimas, savęs tobulinimas, išsaugojimas, atvirumas pokyčiams) p reikšmė $< 0,05$ yra tik atvirumo pokyčiams dimensijoje, tai reiškia, kad šioje dimensijoje yra statistiškai reikšmingų skirtumų tarp skirtingų kartų.

Naudojant Kruskal – Wallis testą taip pat buvo ištirtos ir vertybių grupės. Testas parodė, kad p reikšmė $< 0,05$ yra hedonizmo ($p=0,001$) ir rūpinimosi ($p=0,014$) vertybių grupėse, todėl galime daryti išvadą, kad tarp skirtingų kartų vertybių darbe yra statistiškai reikšmingų skirtumų hedonizmo ir rūpinimosi vertybių grupėse.

Taip pat buvo atliktas Mann – Whitney testas, kuris parodė, kad suderinamumas atvirume pokyčiams yra tarp Kūdikių bumo ir X ($p=0,019$), Kūdikių bumo ir Z ($p=0,000$) bei Kūdikių bumo ir Y kartos ($p=0,002$).

Remiantis šio tyrimo rezultatais buvo nustatyti skirtumai ir panašumai tarp skirtingų kartų darbo vertybių. Tarp Kūdikių bumo ir X kartų buvo daugiau panašumų nei tarp kitų kartų. Rezultatai rodo, kad tiek Kūdikių bumo, tiek X kartos respondentai vertina savarankiškumo vertybių grupės vertybes, tokias kaip nepriklausomybė, laisvė, tikslų pasirinkimas, kūrybiškumas, smalsumas. Lyons, Duxbury ir Higgins (2005) išvados atitinka šio tyrimo rezultatus. Įdomiausias pastebėtas skirtumas tai, kad Kūdikių bumo karta apibūdinama kaip siekianti valdžios, tačiau šiame tyrime dalyvavę Kūdikių bumo respondentai, valdžios vertybių grupės vertybes vertino nepalankiai.

Y kartai svarbiausios savarankiškumo ir stimuliacijos vertybių grupės, mažiausiai svarbi, kaip ir X kartai, tradicijų vertybių grupė. Čia vėlgi pastebimas įdomus dalykas, nes šio tyrimo Y kartos respondentai tradicijų grupės vertybes vertino prasčiausiai ir nepatvirtina kitų tyrėjų išvadų. Kiti autoriai pabrėžia, kad Y karta nori išlaikyti darbo – laisvalaikio balansą ir rūpinasi karjeros plėtra, vertina optimistiškumą, pasitikėjimą, pokyčius, šeimos saugumą, sveikatą bei tradicijas. (Ng, Schweitzer ir Lyons, 2010; Smola ir Sutton, 2002; Zemke ir kt., 2013).

Z karta labiausiai vertina palankumo vertybių grupę, kuri susijusi su tikros draugystės, sąžiningumo, gyvenimo prasmės, brandžios meilės, atsakingumo, naudingumo, atlaidumo, lojalumo ir dvasinio gyvenimo vertybėmis. O mažiausiai, taip kaip ir X ir Y kartos, vertina tradicijų vertybių grupę (susivaldymas, pagarba tradicijoms, kuklumas, susitaikymas su gyvenimo etapais, religingumas, atsiribojimas).

IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS

1. Apibendrinus mokslinę literatūrą galima teigti, kad visi autoriai sutaria dėl principinių kartų išskyrimų ir pagrindinių bruožų, tačiau metai nurodomi labai skirtingai. Šiame tyrime pasirenkamos ištirti keturios kartos (Kūdikių bumo (1946-1964), X (1965-1979), Y (1980-1994) ir Z (1995-2009)) ir jų vertybės darbe. Dažniausiai skirtingos kartos skirstomos pagal gimimo metus ir skirtingai kartai priskiriamos vertybės, bruožai ir savybės būdingos to laikmečio kultūrai, gyvenimo būdui. Skirtingų kartų vertybes, požiūrį bei elgseną suformuoja tam tikro laikotarpio ekonominiai, socialiniai ir istoriniai įvykiai.

2. Išanalizavus skirtingų kartų vertybes darbe, galima teigti, kad vertybės darbe yra pagrįstos žmogaus asmeninėmis vertybėmis, kurios suteikia epistemologinį ir metodinį pagrindą. Apžvelgiant vertybių darbe apibrėžimą, pagrindinis dėmesys skiriamas vertybių prasmei. Vertybės darbe labiau specifinės nei asmeninės vertybės, tačiau keletas mokslininkų įžvelgė, kad tarp vertybių darbe ir asmeninių vertybių yra sąsaja. Vertybės būdinga pažinimo struktūra, kuri sukuria darbo ir asmeninių vertybių struktūrinius panašumus, taip pat vertybės darbe atsiranda asmenines vertybes naudojant darbo aplinkoje.

3. Išanalizavus mokslinę literatūrą parengtas skirtingų kartų vertybių darbe suderinamumo modelis. Jame padarytos teorinės prielaidos, kokios vertybės kokiai kartai būdingos.

4. Ištyrus skirtingų kartų vertybių darbe skirtumus ir panašumus pastebėta, kad suderinamumas tarp visų kartų yra hedonizmo ir rūpinimosi vertybių grupėse.

5. Ištyrus skirtingų kartų vertybių darbe keturias vertybių dimensijose (savęs supratimas, savęs tobulinimas, išsaugojimas, atvirumas pokyčiams) p reikšmė $< 0,05$ yra tik atvirumas pokyčiams dimensijoje, tai reiškia, kad šioje dimensijoje yra statistiškai reikšmingų skirtumų tarp skirtingų kartų.

6. Atliktas Mann – Whitney testas parodė, kad statistiškai reikšmingų skirtumų nėra tarp X ir Z, Y ir X, Y ir Z kartų. Skirtumai egzistuoja tarp Kūdikių bumo ir X, Kūdikių bumo ir Y ir Kūdikių bumo ir Z kartos.

LITERATŪRA

1. Adecco. (2015). Generation Z vs. Millennials. [žiūrėta 2018-09-13]. Prieiga per internetą <http://pages.adeccousa.com/rs/107-IXF-539/images/generation-z-vs-millennials>
2. Amstad, F., Meier, L., Fasel, U., Elfering, A. ir Semmer, N. (2011). A Meta - Analysis of Work Family Conflict and Various Outcomes with a Special Emphasis on Cross-Domain versus Matching-Domain Relations, *Journal of Occupational Health Psychology*, 16(2), 151-169.
3. Akkucuk, U. ir Turan, C. (2016). Mobile use and online preferences of the millenials: A study in Yalova. *Journal of Internet Banking and Commerce*, 21(1), 1-11.
4. Al-Asfour, A. ir Lettau, L. (2014). Strategies for leadership styles for multi-generational workforce. *Journal of Leadership, Accountability and Ethics*, 11(2), 58-69.
5. Allison, S. (2013). Employment and the millennials. *Youth Studies Australia*, 32(2), 81-84.
6. Allport, G. W., Vernon, P. E. ir Lindzey, G. (1960). Study of values. Manual: a scale for measuring the dominant interests in personality. Boston by Houghton Mifflin.
7. Bakanauskienė, I., Bendaravičienė, R. ir Bučinskaitė, I. (2016). Employer's Attractiveness: Generation Y Employment Expectations in Lithuania. *HRM & E*, 10(1), 6–22.
8. Bakewell, C., ir Mitchell, V. W. (2003). Generation Y female consumer decision-making styles. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 31, 95–106.
9. Bardi, A., ir Schwartz, S. H. (2003). Values and behaviour: Strength and structure of relations. *Personality and social psychology bulletin*, 29(10), 1207-1220.
10. Bekešienė, S. (2015). Duomenų analizės SPSS pagrindai. Mokomoji knyga. Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija. Vilnius.
11. Bell, A., Rajendran, D. ir Theiler, S. (2012). Job Stress, Wellbeing, Work-Life Balance and Work-Life Conflict among Australian Academics. *Electronic Journal of Applied Psychology*, 8(1), 25-37.
12. Benson, E., ir Connell, K. Y. H. (2014). Fair trade consumption from the perspective of US baby boomers. *Social Responsibility Journal*, 10(2), 364-382. doi:10.1108/SRJ-08-2012-0094
13. Berger, J., ir Iyengar, R. (2013). Communication channels and word of mouth. How the medium shapes the message. *Journal of Consumer Research*, 40(3), 567-579.
14. Berkup, S. B. (2014). Working with Generations X and Y in Generation Z period. Management of different generations in business life. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(19), 218.
15. Bennett, J., Pitt, M. ir Price, S. (2012). Understanding the impact of generational issues in the workplace. *Facilities*, 30 (7/8), 278-288.

16. Benson, J., ir Brown, M. (2011). Generations at work: Are there differences and do they matter? *International Journal of Human Resource Management*, 22(9), 1843-1865.
17. Berl, P. (2006). Crossing the generational divide. *Exchange*, March/April 73–76.
18. Biber, P., Hupfeld, J., ir Meier, L. L. (2008). Personal values and relational models. *European Journal of Personality*, 22(7), 609-628
19. Bolton, R., Parasuraman, A., Hoefnagels, A., Mighels, N., Kabadayi, S., Gruber, T., Loureiro, Y., ir Solnet, D. (2013). Understanding Generation Y and their use of social media: A review and research agenda. *Journal of Service Management*, 24(3), 245-267. doi:10.1108/09564231311326987
20. Bourne, B. (2015). Phenomenological study of generational response to organizational change. *Journal of Managerial Issues*, 27(1-4), 141-159.
21. Boveda, I., ir Metz., A. J. (2016). Predicting end-of-career transitions for baby boomers nearing retirement age. *The Career Development Quarterly*, 64(2), 153-168. doi:10.1002/cdq.12048
22. Briscoe, J. P., ir Hall, D. T. (2006). The interplay of boundaryless and protean careers: Combinations and implications. *Journal of Vocational Behavior*, 69(1), 4–18.
23. Bryman, A. ir Bell, E. (2011). *Business Research Methods*. 4rd ed. United States: Oxford University Press Inc., New York.
24. Burke, R. J., Cooper, C. L. ir Antoniou, A. G. (2015). *The mult-generational and aging workforce: Challenges and opportunities*. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing Ltd. [žiūrėta 2018-04-13]. Prieiga per internetą <https://www.e-elgar.com/shop/eep/preview/book/isbn/9781783476589/>
25. Campbell, S., Twenge, J., Campbell, W. (2017). Fuzzy but useful constructs: Making sense of the differences between generations. *Work, Aging and Retirement*, 3(2), 130-139.
26. Carlson, H. (2004). Changing of the guard. *The School Administrator*, 1(1), 36–39.
27. Castellano, S. (2016). Welcome Generation Z To Work. *TD: Talent Development*. [žiūrėta 2018-09-04]. Prieiga per internetą <https://www.td.org/magazines/td-magazine/welcome-generation-z-to-work>
28. Cennamo, L., Gardner, D. (2008) Generational differences in work values, outcomes and person–organization values fit. *Journal of Managerial Psychology* 23, 891–906.
29. Codrington, G. (2011). Detailed introduction to generational theory in Asia. *Tomorrow Today*, 1-22.
30. Conrad, D., ir Newberry, R. (2012). Identification and instruction of important business communication skills for graduate business education. *Journal of Education for Business*, 87(2), 112-120. doi:10.1080/08832323.2011.576280

31. Costanza D. P., Fraser, R. L., Badger, J. M., Severt, J. B., ir Gade, P. A. (2012). Generational differences in work-related variables: A meta-analysis. *Journal of Business Psychology*, 27(4), 375-394.
32. Costanza, D. P., Darrow, J. B., Brown, A. R., ir Severt, J. B. (2017). A review of analytical methods used to study generational differences. *Work, Aging and Retirement*, 3(2), 149-165.
33. Costanza, D. P. ir Finkelstein, L. M. (2017) Generations, Age, and the Space Between: Introduction to the Special Issue. *Work, Aging and Retirement*, 3(2), 109–112. doi:10.1093/workar/wax003
34. Coulter, J S., ir Faulkner, D. C. (2014). The multigenerational workforce. *Professional Case Management*, 19(1), 46-51. doi:10.1097/NCM.0000000000000008
35. Dabartinės lietuvių kalbos žodynas (2012). Vyriausiasis redaktorius Stasys Keinys. 7- as pataisytas ir papildytas leidimas. Vilnius: Lietuvių kalbos institutas.
36. Davidov, E., Schmidt, P. ir Schwartz, S. H. (2008). Bringing values back in: The adequacy of the European Social Survey to measure values in 20 countries. *Public Opinion Quarterly*, 72(3), 420–445.
37. Deal, J. J., Altman, D. G., ir Rogelberg, S. G. (2010). Millennials at work: What we know and what we need to do (if anything). *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 191-199.
38. Debevec, K., Schewe, C. D., Madden, T. J., ir Diamond, W. D. (2013). Are today's millennials splintering into a new generational cohort? Maybe! *Journal of Consumer Behaviour*, 12(1), 20-31.
39. Deci, E. L. ir Ryan, R. M. (2000). The ‘what’ and ‘why’ of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268.
40. DeVaney, S. (2015). Understanding the millennial generation. *Journal of Financial Service Professionals*, 69(6), 11-14.
41. Dose, J. (1997). Work values: An integrative framework and illustrative application to organizational socialization. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70(3), 219-240.
42. D’Souza, J. F., ir Adams, C. K. (2014). On unenlightened altruism. *Journal of Human Values*, 20(2), 183-191.
43. Edwards, J. R. ir Cable, D. M. (2009). The value of value congruence. *Journal of Applied Psychology*, 94(3), 654.
44. Eisner, S. P., 2005. Managing Generation Y. *SAM Advanced Management Journal*. 70(01), 4 – 12.
45. Eletter, S., Sulieman, M. ir AlNaji, L. (2017). Generational Diversity and Work Values. *Journal of Hotel & Business Management*. DOI: 10.4172/2169-0286.1000156

46. Elizur, D. ir Sagie, A. (1999). Facets of personal values: A structural analysis of life and work values. *Applied Psychology: An International Review*, 48(1), 73-87.
47. Fernandez-Duran, J. J. (2016). Defining generational cohorts for marketing in Mexico. *Journal of Business Research*, 69(2), 435-444. doi:10.1016/j.busres.2015.06.049
48. Ferri-Reed, J. (2014). Millennializing the workplace. *The Journal for Quality and Participation*, 37(1), 13-14.
49. Ferri-Reed, J. (2016). Know Your XYZs: Understanding and Harnessing Multigenerational Talent. *Quality Progress*, 49(3), 18-22.
50. Fisher, T.F. ir Crabtree, J.L. (2009). Generational cohort theory: Have we overlooked an important aspect of the entry-level occupational therapy doctorate debate? *The American Journal of Occupational Therapy*, 63(5), 656–660. <https://doi.org/10.5014/ajot.63.5.656>
51. French, A. M., ir Shim, J. P. (2016). The digital revolution. Internet of things 5G, and beyond. *Communications of the Association for Information Systems*, 38(1), 40.
52. Friesner, V. (2014). The Six Living Generations In America – Marketing Teacher. [žiūrėta 2017-09-04]. Prieiga per internetą <http://www.marketingteacher.com/thesix-living-generations-in-america/>
53. Gauzente, C., ir Roy, Y. (2012). Message content in keyword campaigns, click behavior, and priceconsciousness: A study of millennial consumers. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 19, 78–87.
54. George, C. (2015). Retaining professional workers: What makes them stay? *Employee Relations*, 37(1), 102-121.
55. Ghauri, P. N. ir Grønhaug, K. (2005). Research methods in business studies: A practical guide. Pearson Education.
56. Gudonienė, V. (2013). Tarpkultūrinė komunikacija. Mokomoji priemonė. VšĮ Socialinių mokslų kolegija. Klaipėda.
57. Gursoy, D., Maier, T., ir Chi, C. (2008). Generational differences: an examination of the work values and generational gaps in the hospitality workforce. *International Journal of Hospitality Management*, 27(3), 448–458.
58. Gursoy, D., Chi, C. G., ir Karadag, E. (2013). Generational differences in work values and attitudes among frontline and service contact employees. *International Journal of Hospitality Management*, 32, 40-48.
59. Hansen, J. C., ir Leuty, M. E. (2012). Work values across generations. *Journal of Career Assessment*, 20(1), 34-52. doi:10.1177/1069072711417163

60. Hawkins, D. I., Mothersbaugh, D. L., ir Best, R. J. (2013). *Consumer Behavior: Building marketing strategy*. McGraw-Hill Irwin.
61. Himmel, B. (2008). Different Strokes for Different Generations. *Rental Product News*, 30(7), 42-46.
62. Hitlin, S., ir Piliavin, J. A. (2004). Values: Reviving a dormant concept. *Annual review of sociology*, 30(1), 359-393
63. Hofstede, G. (1980) *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. Beverly Hills: Sage.
64. Hofstede, G. (2003). *Culture's consequences: Comparing values, behaviours, institutions and organisations across nations* (2nd ed.). Thousand Oaks, California: Sage Publications.
65. Howe, N. (1999). Lifecourse Associates: What Is a Generation? Lifecourse. [žiūrēta 2018-04-15]. Prieiga per internetą <http://www.lifecourse.com/about/method/phases.html>
66. Hung, K.H., Gu, F. F. ir Yim, C. K. (2007). A social institutional approach to identifying generational cohorts in China with a comparison with American consumers. *Journal of International Business Studies*, 38(5), 836–853.
67. Hutchinson, D., Brown, J., ir Longworth, K. (2012). Attracting and maintaining the Y Generation in nursing: A literature review. *Journal of Nursing Management*, 20(4), 444-450. doi:10.1111/j.1365-2834.2011.01203.x
68. Igel, C., ir Urquhart, V. (2012). Generation Z, meet cooperative learning. *Middle School Journal*, 43(4), 16-21. doi:10.1080/00940771.2012.11461816
69. Ivcevic, Z. (2009). Creativity Map: Toward the Next Generation of Theories of Creativity. *Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts*, 3(1), 17–21.
70. Yarbrough, S., Martin, P., Alfred, D., ir McNeill, C. (2016). Professional values, job satisfaction, career development, and intent to stay. *Nursing Ethics*, 1-11. doi:10.1177/0969733015623098
71. Yi, X., Ribbens, B., Fu, L. ir Cheng, W. (2015). Variation in career and workplace attitudes by generation, gender, and culture differences in career perceptions in the United States and China. *Employee Relations*, 37(1), 66-82.
72. Yin R, K. (2014). *Case Study Research, Design and Methods*. Sage Publications Inc, London, 5 ed. [žiūrēta 2018-11-03]. Prieiga per internetą https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/1742025/mod_resource/content/1/How%20to%20know%20whether%20and%20when%20to%20use%20the%20case%20study%20as%20a%20research%20method.pdf

73. Young, A. M. ir Hinesly, M. D. (2012). Identifying Millennials' key influencers from early childhood: insights into current consumer preferences. *Journal of Consumer Marketing*, 29(2), 155.
74. Jaškytė, K. (2014). Individual and Work Values of Nonprofit, Public, and Business Employees: How Similar or Different Are They? *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance*, 38, 283–296.
75. Johnson, M. K. (2002). Social origins, adolescent experiences, and work value trajectories during the transition to adulthood. *Social Forces*, 80(4), 1307-1340.
76. Johnson, M. K., Sage, R. A. ir Mortimer, J. T. (2012). Work values, early career difficulties, and the US economic recession. *Social Psychology Quarterly*, 75(3), 242-267.
77. Johnson, M. (2015). Stop Talking About Work/Life Balance! *Workforce Solutions Review*, 6(2), 4 – 7.
78. Kaifi, B. A., Nafei, W. A., Khanfar, N. M., ir Kaifi, M. M. (2012). A multigenerational workforce: Managing and understanding millennials. *International Journal of Business and Management*, 7(24), 88-93.
79. Kamau, J. N., Njau, M. M., ir Wanyagi, J. (2014). Factors influencing work attitude among ‘Y’ generation (A Case of Africa Nazarene University). *European Scientific Journal*, 1 SE, 636-640. doi:10.9790/487x-16543339
80. Kardelis, K. (2002). Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai. 2-asis leidimas. Šiauliai.
81. Keys, Y. (2014). Looking ahead to our next generation of nurse leaders: Generation X nurse managers. *Journal of Nursing Management*, 22(1), 97-105.
82. Koco, L. (2006). Use Generational Marketing to Reach Boomers, Younger Clients. *National Underwriter Life & Health*, 110(20), 26-27.
83. Kooij, D. M., De Lange, A. H., Jansen, P. W., Kanfer, R., ir Dikkers, J. E. (2011). Age and work-related motives: Results of a meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 32(2), 197-225.
84. Kleijnen, J., Dolmans, D., Muijtjens, A., Willems, J., ir Van Hout, H. (2009). Organisational values in higher education: Perceptions and preferences of staff. *Quality in Higher Education*, 15(3), 233-249.
85. Kleinhans, K. A., Chakradhar, K., Muller, S. ir Waddill, P. (2015). Multigenerational Perceptions of the Academic Work Environment in Higher Education in the United States. *The International Journal of Higher Education Research*, 70(1), 89-103.
86. Kluckhohn, C. K. (1949). *Mirror for man: the relation of anthropology to modern life*. Berkeley, CA: Whittlesey House.

87. Kluckhohn, C. (1951). Values and value-orientations in the theory of action: An exploration in definition and classification. In T. Parsons & E. Shils (Eds.), *Toward a general theory of action*. Cambridge, MA: Harvard University Press
88. Kluckhohn, F. R. ir Strodtbeck, F. L. (1961). *Variations in value orientations*. Evanston, IL: Row, Peterson.
89. Krahn, H. J. ir Galambos, N. L. (2014). Work values and beliefs of Generation X and Generation Y. *Journal of Youth Studies*, 17(1), 92-112. doi:10.1080/13676261.2013.815701
90. Kristof, A.L. (1996). Person – organisation fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel Psychology*, 49(1), 1–49.
91. Kupperschmidt, B. (2000). Multigeneration employees: Strategies for effective management. *The Health Care Manager*, 19(1), 65–76.
92. Labanauskas, L. (2008). Profesinės karjeros ir migracijos sąryšis: kartos studija (Professional Career and Migration Relation: Generational Study). *Filosofija. Sociologija*, 2: 64–75.
93. Lancaster, L. C., ir Stillman, D. (2006). If I pass the baton, who will grab it? Creating bench strength in public management. *Government Finance Review*, 22(4), 34-41.
94. Lau, D. C., Lam, L. W., ir Wen, S. S. (2014). Examining the effects of feeling trusted by supervisors in the workplace: A self-evaluative perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 35(1), 112–127.
95. Ledimo, O. (2015). Generational differences in organizational justice perceptions: an exploratory investigation across three generational cohorts. *Foundations of Management*, 7.
96. Lester, S. W., Standifer, R. L., Schultz, N. J., ir Windsor, J. M. (2012). Actual versus perceived generational differences at work. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 19(3), 341-354.
97. Levit, A. (2015). Make Way For Generation Z. *New York Times*. [žiūrėta 2018-09-04]. Prieiga per internetą <https://www.nytimes.com/2015/03/29/jobs/make-way-for-generation-z.html>
98. Lyons, S. (2004) An exploration of generational values in life and at work. Dissertation Abstracts International. [žiūrėta 2018-06-03]. Prieiga per internetą <https://curve.carleton.ca/c3cc861c-e720-47a1-a33f-e8d570474474>
99. Lyons, S., Duxbury, L., ir Higgins, C. (2005). An empirical assessment of generational differences in work-related values. *Human Resource Management*, 26, 62–71.
100. Lyons, S. T., Duxbury, L. ir Higgins, C. (2007). An empirical assessment of generational differences in basic human values *Psychological Reports* 101, 339- 352.

101. Lyons, S.T., Higgins, C.A., ir Duxbury, L. (2010). Work values: Development of a new three-dimensional structure based on confirmatory smallest space analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 31(7), 969-1002.
102. Lyons, S. T. ir Kuron, L. (2014). Generational differences in the workplace: A review of the evidence and directions for future research. *Journal of Organizational Behavior*, 35(S1), 139–157.
103. Lyons, S. T., Schweitzer, L. ir Ng, E. S. W. (2015). How have careers changed? An investigation of changing career patterns across four generations. *Journal of Managerial Psychology*, 30, 8–21. doi:10.1108/JMP-07-2014-0210
104. Lyons, S., Urick, M., Kuron, L., ir Schweitzer, L. (2015). Generational differences in the workplace. There is complexity beyond the stereotypes. *Industrial and Organizational Psychology*, 8(3), 346-356.
105. Lyons, S. T. ir Schweitzer, L. (2017). A qualitative exploration of generational identity: Making sense of young and old in the context of today's workplace. *Work, Aging and Retirement*, 3(2), 209-224. doi:https://doi.org/10.1093/workar/waw024
106. Macky, Gardner, D., Forsyth, S. (2008). Generational differences at work; introduction and overview. *Journal of Managerial Psychology*, 323(8), 857-861. McCrindle, M. (2014). *The ABC of XYZ: Understanding the Global Generation*. Australia: McCrindle Research Pty Ltd
107. Mannheim, K. (1952). *Essays on the sociology of knowledge*. London: Routledge & Kegan Paul.
108. McCrindle, M. (2014). *The ABC of XYZ. Understanding the global generations*.
109. McCusker, K. ir Gunaydin, S. (2014). Research using qualitative, quantitative or mixed methods and choice based on the research. *Perfusion* 30(7), 537 – 542.
110. McCrae, R. R., Costa Jr, P. T., Terracciano, A., Parker, W. E., Mills, C. J., De Fruyt, F. Ir Mervielde, I. (2002). Personality trait development from age 12 to age 18: Longitudinal, cross-sectional, and cross-cultural analyses. *Journal of Personality and Social Psychology*, 83(6), 1456–1468.
111. McDonald, P. ir Gandz, J. (1992). Getting value from shared values. *Organizational Dynamics*, 20(3), 64–77.
112. McDonald, K. ir Hite, L. (2008). The next generation of career success: Implications for HRD. *Advances in Developing Human Resources*, 10, 86–103. doi:10.1177/1523422307310116
113. McNally, K. R. N. (2017). Leading a Multigenerational Workforce. *Healthcare Executive*, 58 – 61.
114. Mead, M. (1970). *Culture and Commitment: the Study of a Generation Gap*. Garden City: Natural History Press.

115. Meriac, J.P., Woehr, D.J. ir Banister, C. (2010). Generational differences in work ethic: An examination of measurement equivalence across three cohorts. *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 315–324. <https://doi.org/10.1007/s10869-010-9164-7>
116. Mihelich, M. (2013). Another Generation Rises: Looking Beyond the Millennials. . [žiūrėta 2018-11-17]. Prieiga per internetą <https://www.workforce.com/2013/04/12/another-generation-rises-looking-beyond-the-millennials/>
117. Murray, K. (2015). Leadership Q&A. *Journal of Nursing Management*, 47(1), 56. doi:10.1097/01.NUMA.0000475637.64956.a5
118. Narijauskaitė, I. ir Stonytė, M. (2011). Kartų skirtumai darbo rinkoje: požiūris į darbą (Generational Differences in Labour Market: Attitudes to Work). *Tiltas į ateitį*.
119. Ng, T. W. H. ir Feldman, D. C. (2009). Re-examining the relationship between age and voluntary turnover. *Journal of Vocational Behavior*, 74, 283-294.
120. Ng, T. W. H. ir Feldman, D. C. (2010). The relationships of age with job attitudes: A metaanalysis. *Personnel Psychology*, 63, 677–718.
121. Ng, E., Schweitzer, L. ir Lyons, S. (2010). New Generation, Great Expectations: A Field Study of the Millennial Generation. *Journal of Business & Psychology*, 25(2), 281-292.
122. Ng, E., ir Gossett, C. (2013). Career choice in Canadian public service: An exploration of fit with the millennial generation. *Public Personnel Management*. 42(3), 337-358.
123. Noble, S. M. ir Schewe, C. D. (2003). Cohort segmentation: An exploration of its validity. *Journal of Business Research*, 56, 979–987. doi:10.1016/S0148-2963(02)00268-0
124. Noble, S. M., Haytko, D. L., ir Phillips, J. (2009). What drives college-age Generation Y consumers? *Journal of Business Research*, 62, 617–628.
125. Okoro, E. A., ir Washington, M. C. (2012). Workforce diversity and organizational communication. Analysis of human capital performance and productivity. *Journal of Diversity Management*, 7(1), 57-62.
126. Pakalniškienė, V. (2012). Tyrimo ir įvertinimo priemonių patikimumo ir validumo nustatymas. Metodinė priemonė. Vilniaus universiteto leidykla. Vilnius.
127. Pandta, J., Deri, L., Galambos, A., ir Galambos, T. (2015). Two-factor analysis of employee motivation at postal traffic department in Novi Sad. *European Journal of Economics Studies*, 12(2), 101-111.
128. Parry, E. ir Urwin, P. (2011). Generational differences in work values: A review of theory and evidence. *International Journal of Management Reviews*, 13, 79–96.

129. Parry, E. ir Urwin, P. (2017). The evidence-base for generational differences: Where do we go from here? *Work, Aging and Retirement*, 3(2), 140-148.
130. Perry, E. L., Golom, F. D., Catenacci, L., Ingraham, M. E., Covais, E. M., ir Molina, J. J. (2017). Talkin''Bout Your Generation: The impact of applicant age and generation on hiring-related perceptions and outcomes. *Work, Aging and Retirement*, 3(2), 186-199. doi:<https://doi.org/10.1093/workar/waw029>
131. Pilcher, J. (1994). Mannheim's Sociology of Generations: An Undervalued Legacy. *British Journal of Sociology*, 45(3), 481-496.
132. Reinbeck, D. ir Fitzsimons, V. (2014). Bridging nursing's digital generation gap. *Nursing Management*, 45(4), 12-14.
133. Rice, C. K. (2015). The phenomenon of later-life recareering by well-educated baby boomers. *Journal of Psychological Issues in Organizational Culture*, 6(2), 7-38. doi:10.1002/jpoc.21179
134. Rickes, P. C. (2016). Generations in flux: How Gen Z will continue to transform higher education space. *Planning for Higher Education*, 44(4), 21.
135. Roberts, J. A., ir Manolis, C. (2000). Baby boomers and busters: An exploratory investigation of attitudes toward marketing, advertising and consumerism. *Journal of Consumer Marketing*, 17, 481-497.
136. Roberts, B. W., Walton, K. E. ir Veichtbauer, W. (2006). Patterns of mean-level change in personality traits across the life course: A meta-analysis of longitudinal studies. *Psychological Bulletin*, 132, 1-25.
137. Rogler, L. H. (2002). Historical generations and psychology: The case of the Great Depression and World War II. *American Psychologist*, 57(12), 1013-1023.
138. Rokeach M. (1973). *The nature of human values*. New York: Free Press.
139. Roodin, P., ir Mendelson, M. (2013). Multiple generations at work: Current and future trends. *Journal of Intergenerational Relationships*, 11(3), 213-222. doi:10.1080/15350770.2013.810496
140. Ros, M., Schwartz, S.H. ir Surkiss, S. (1999). Basic individual values, work values, and the meaning of work. *Applied Psychology: An International Review*, 48(1), 49-71.
141. Salahuddin, M. M. (2010). Generational differences impact on leadership style and organizational success. *Journal of Diversity Management*, 5(2), 1-6. doi:10.19030/jdm.v5i2.805
142. Salb, D. (2015). Using technology to retain baby boomers in the workforce. *Computer and Information Science*, 8(3), 180-185.

143. Sarraf, A. R. A., Abzari, M., Isfahani, A. N. ir Fathi, S. (2017). Generational differences in job engagement: a case study of an industrial organization in Iran", *Industrial and Commercial Training*, Vol. 49 Issue: 3, 106-115.
144. Saunders, M, Lewis, P, ir Thornhill, A. (2009). *Research methods for business students*. Harlow: Financial Times Prentice Hall. [žiūrėta 2018-11-03]. Prieiga per internetą <https://eclass.teicrete.gr/modules/document/file.php/DLH105/Research%20Methods%20for%20Business%20Students%2C%205th%20Edition.pdf4>
145. Schawbel, D. (2014a). 5 Predictions For Generation Alpha. [žiūrėta 2018-10-15]. Prieiga per internetą <http://danschawbel.com/blog/5-predictions-for-generation-alpha/>
146. Schawbel, D. (2014b). Gen Z Employees: The 5 Attributes You Need to Know. [žiūrėta 2018-11-17]. Prieiga per internetą <http://www.entrepreneur.com/article/236560>
147. Schullery, N. M. (2013). Workplace engagement and generational differences in values. *Business Communication Quarterly*, 76(2), 252-265.
148. Schwartz, S. H. ir Bilsky, W. (1990). Toward a theory of the universal content and structure of values: Extensions and cross-cultural replications. *Journal of personality and social psychology*, 58(5), 878.
149. Schwartz, S.H. (1992). Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries. In M. Zanna (Ed.), *Advances in experimental social psychology*, 25, 1-65.
150. Schwartz, S.H. (1994a). Are there universal aspects in the structure and contents of human values? *Journal of Social Issues*, 50(4), 19-45.
151. Schwartz, S. H.(1994b). Beyond Individualism/Collectivism: New Cultural Dimensions of Values. In press in U. Kim, H. C. Triandis, C. Kagitc ibasi, S.-C. Choi and G. Yoon (eds.), *Individualism and Collectivism: Theory, Method and Application*. Newbury Park, CA: Sage.
152. Schwartz, S. H. (1999). A theory of cultural values and some implications for work. *Applied psychology: an international review* 48(1), 23-47.
153. Schwartz, S. H. (2006). Value orientations: Measurement, antecedents and consequences across nations. In R. Jowell, C. Roberts, R. Fitzgerald, & G. Eva (Eds.), *Measuring attitudes cross-nationally. Lessons from the European Social Survey*, 161–193, London: Sage.
154. Schwartz, S. H. (2012). An Overview of the Schwartz Theory of Basic Values. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1). <https://doi.org/10.9707/2307-0919.1116>

155. Schwartz, S. H., Cieciuch, J., Vecchione, M., Davidov, E., Fischer, R., Beierlein, C.,... Konty, M. (2012). Refining the theory of basic individual values. *Journal of Personality and Social Psychology*, 103 (4), 663–688.
156. Scott, R. (2016). Get ready for generation Z. [žiūrėta 2018-09-04]. Prieiga per internetą <https://www.forbes.com/sites/causeintegration/2016/11/28/get-ready-for-generation-z/#145d24d32204>
157. Sessa, V. I., Kabacoff, R. I., Deal, J. ir Brown, H. (2007). Generational differences in leader values and leadership behaviors. *The Psychologist-Manager Journal*, 10(1), 47–74.
158. Silva, R., Dutra, J., Veloso, E. F. R., Fischer, A. L., Trevisan, L. N. (2015). Generational perceptions and their influences on organizational commitment. *The Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, 13(1), 5 – 30.
159. Singh, A. P., ir Dangei, J., (2016). Understanding the generation z: the future workforce. *South - Asian Journal of Multidisciplinary Studies (SAJMS)*, 3(3), 1 – 5.
160. Smith, W. S. (2008). *Decoding generational differences*. London, UK: Deloitte.
161. Smola, K. W. ir Sutton, C. D. (2002). Generational differences: Revisiting generational work values for the new millennium. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 363–382.
162. Sodra. [žiūrėta 2018-01-11]. Prieiga per internetą <http://www.sodra.lt/lt/situacijos/senatves-pensija-skiriama-nuo-2018-01-01>
163. Solomon, M. R. (2014). *Consumer behavior: Buying, having, and being*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
164. Spranger, E. (1921). *Types of men: Humanistic Psychology and Ethic of the Personality*. Halle Niemeyer. Hafner publishing company. New York. [žiūrėta 2018-09-21]. Prieiga per internetą <https://archive.org/details/in.ernet.dli.2015.122134/page/n1>
165. Srinivasan, V. (2012). Multigenerations in the workforce: Building collaboration. *IIMB Management Review*, 24(1), 48-66.
166. Stanišauskienė, V. (2015). Karjeros sprendimus lemiančių veiksnių dinamika kartų kaitos kontekste (Career Decisions' Determining Factors Dynamics in the Context of Generational Change). *Tiltai*, 2, 1–20.
167. Steinmetz, K. ir Sanburn, J. (2015). Move Over, Millennials. *Time*. [žiūrėta 2018-09-04]. Prieiga per internetą <http://time.com/4157561/move-over-millennials-here-comes-the-next-generation/>
168. Strauss, W. ir Howe, N. (1991). *Generations: He history of America's future, 1584-2069*. New York, NY: William Morrow. [žiūrėta 2018-05-10]. Prieiga per internetą <https://archive.org/details/GenerationsTheHistoryOfAmericasFuture1584To2069ByWilliamStraussNeilHowe/page/n3>

169. Taylor, P. (2018). The organizational value of Xennials: A microgeneration placed to smooth workplace tension. *Human Resource Management International Digest*, 26(4),22-24.
170. Thompson, W. R. (2007). Te Kondratieff Wave as Global Social Process. *World System History, Encyclopedia of Life Support Systems*. Department of Political Science, Indiana University, USA. EOLSS Publishers.
171. Tomazevic, N., Kozjek, T. Stare, J. (2014). The Consequences of a Work-Family (Im) Balance: From the Point of View of Employers and Employees. *International Business Research*, 7(8), 83-100.
172. Towns, M. (2013). Millennials-The new normal. *The Canadian Nurse*, 109, 32. [žiūrėta 2018-09-13]. Prieiga per internetą <https://www.canadian-nurse.com/articles/issues/2013/september-2013/millennials-the-new-normal>
173. Twenge, J. M. (2000). The age of anxiety? Birth cohort change in anxiety and neuroticism, 1952-1993. *Journal of Personality and Social Psychology*, 79(6), 1007-1021.
174. Twenge, J. M. ir Campbell, S. M. (2008). Generational differences in psychological traits and their impact on the workplace. *Journal of Managerial Psychology*, 23, 862–877. doi:10.1108/02683940810904367
175. Twenge, J. M., Konrath, S., Foster, J. D., Campbell, W. K. ir Bushman, B. J. (2008). Egos inflating over time: A cross-temporal meta-analysis of the Narcissistic Personality Inventory. *Journal of Personality*, 76(4), 875-902.
176. Twenge, J. (2010). A review of the empirical evidence on generational differences in work attitudes. *Journal of Business & Psychology*, 25(2), 201-210.
177. Twenge, J. M., Campbell, S. M., Hoffman, B. J. ir Lance, C. E. (2010). Generational differences in work values: Leisure and extrinsic values increasing, social and intrinsic values decreasing. *Journal of Management*, 36(5), 1117–1142.
178. Urick, M. J., Hollensbe, E. C., Masterson, S. S. ir Lyons, S. T. (2016). Understanding and managing intergenerational conflict: An examination of influences and strategies. *Work, Aging and Retirement*, 00(00), 1-20. doi:<https://doi.org/10.1093/workar/waw009>
179. Vansteenkiste, M., Neyrinck, B., Niemiec, C. P., Soenens, B., De Witte, H. ir Van den Broeck, A. (2007). On the relations among work value orientations, psychological need satisfaction and job outcomes: A self-determination theory approach. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80(2), 251-277.
180. Vernon, P. E. ir Allport, G. W. (1931). A test for personal values. *The Journal of Abnormal Social Psychology*, 26 (3), 231–248.

181. Vuokko, E. (2016). Understanding Motivational Factors in Business Environment: Difference Between Baby Boomers, Generation X, and Y. *Helsinki Metropolia University of Applied Sciences. Bachelor of Business Administration. European Management. Thesis.*
182. Zemke, R., Raines, C., ir Filipczak, B. (2013). *Generations at work: Managing the clash of boomers, gen Xers, and gen Yers in the workplace.* 2nd ed. New York: American Management Association.
183. Zopiatis, A., Krambia-Kapardis, M. ir Varnavas, A. (2012). Y-ers, X-ers and boomers: Investigating the multigenerational (mis)perceptions in the hospitality workplace. *Tourism and Hospitality Research, 12*, 101-121.
184. Wasserman, I. (2007). Generations working together. *Entrepreneur.com*. [žiūrėta 2018-08-20]. Prieiga per internetą <https://www.entrepreneur.com/article/183720>
185. Watson, H. L. (2010). Multigenerational Workforce: Strategies for Managing Four Generations. University Honors Program. [žiūrėta 2018-06-18]. Prieiga per <https://digital.library.txstate.edu/handle/10877/3209>
186. Wiedmer, T. (2016). Generations Do Differ: Best Practices In Leading Traditionalists, Boomers, And Generations X, Y, And Z. *Delta Kappa Gamma Bulletin, 82*(1), 51-58.
187. Williams, G. (2005). Using Multi-Generational Marketing to Target Donors. *Nonprofit World, 23*(5), 8-13.
188. Winter, R. P., ir Jackson, B. A. (2016). Work values preferences of Generation Y: Performance relationship insights in the Australian Public Service. *The International Journal of Human Resource Management, 27*(17), 1997-2015. doi:10.1080/09585192.2015.1102161
189. Wong, M., Gardiner, E., Lang, W. ir Coulon, L. (2008). Generational differences in personality and motivation: Do they exist and what are the implications for the workplace? *Journal of Managerial Psychology, 23*, 878–890. doi:10.1108/02683940810904376

PRIEDAI

Skirtingų kartų vertybių darbe suderinamumo klausimynas

Vertybės darbe – organizacijos kultūros kertinis akmuo. Jos yra svarbus veiksnys, kuris daro įtaką darbuotojų pasitenkinimui darbu ir jų įsipareigojimui dirbti. Kiekviena karta turi skirtingas vertybes, todėl kviečiu Jus dalyvauti tyrime, kurio tikslas – skirtingų kartų vertybių darbe suderinamumas. Apklausa užims apie 10 min. Atkreipkite dėmesį, kad nėra teisingų ar neteisingų atsakymų – tiesiog domina Jūsų nuomonė. Tyrimas yra visiškai anonimiškas, tad nebūsite identifikuotas kaip dalyvis. Šio tyrimo rezultatai bus Orintos Kiaulicienės magistro studijų baigiamojo darbo dalis. Pateikta informacija nebus susieta su Jumis, o ir kiti Jūsų vertinimų nematys. Dalyvavimas yra savanoriškas ir Jūs galite nutraukti jį, bet kuriame etape.

Dėkoju už Jūsų dalyvavimą tyrime bei užtikrinu tyrimo metu surinktų duomenų konfidencialumą bei panaudojimą tik statistinei analizei. Jei turite klausimų, prašau kreiptis el. paštu: orinta.kiauliciene@ktu.edu

Prašau, įvertinkite kaip Jums svarbu yra šios vertybės darbe. Naudojantis 9 balų skale, kur -1 prieštarauja Jūsų principams, 0 reiškia, kad vertybė nėra Jums svarbi, 3 reiškia, kad vertybė Jums svarbi, 6 – labai svarbi, o 7 reiškia, kad vertybė Jums yra svarbiausia.

Vertybės		Prieštarauja Jūsų principams	Nėra Jums svarbu			Svarbu			Labai svarbu	Svarbiausia
		-1	0	1	2	3	4	5	6	7
1	LYGYBĖ <i>(visiems lygios galimybės)</i>	●	●	●	●	●	○	○	○	○
2	VIDINĖ HARMONIJA <i>(taikoje su savimi)</i>	●	●	●	●	●	○	○	○	○
3	SOCIALINĖ VALDŽIA <i>(valdyti kitus, dominuoti)</i>	●	●	●	●	●	○	○	○	○
4	MALONUMAS <i>(norų išpildymas)</i>	●	●	●	●	●	○	○	○	○
5	LAISVĖ <i>(minčių ir veiksmų laisvė)</i>	●	●	●	●	●	○	○	○	○
6	DVASINIS GYVENIMAS <i>(pabrėžiami dvasiniai, o ne materialūs dalykai)</i>	●	●	●	●	●	○	○	○	○
7	JAUSMAS, KAD NUO KAŽKO PRIKLAUSAI <i>(jausmas, kad kiti rūpinasi manimi)</i>	●	●	●	●	●	○	○	○	○
8	SOCIALINĖ TVARKA <i>(visuomenės stabilumas)</i>	●	●	●	●	●	○	○	○	○
9	JAUDINANTIS GYVENIMAS	●	●	●	●	●	○	○	○	○

33	LOJALUMAS <i>(ištikimas draugams, komandai)</i>	●	●	●	●	●	○	○	○	○
34	AMBICINGUMAS <i>(sunkiai dirbantis, siekiantis karjeros)</i>	●	●	●	●	●	○	○	○	○
35	PLAČIOS PAŽIŪROS <i>(tolerantiškas idėjoms ir įsitikinimams)</i>	●	●	●	●	●	○	○	○	○
36	KUKLUMAS <i>(drovus, neišsiskiriantis)</i>	●	●	●	●	●	○	○	○	○
37	DRĄSUMAS <i>(ieškoti nuotykių, pavojų)</i>	●	●	●	●	●	○	○	○	○
38	APLINKOS APSAUGA <i>(gamtos išsaugojimas)</i>	●	●	●	●	●	○	○	○	○
39	ĮTAKINGUMAS <i>(turintis poveikį žmonėms ir įvykiams)</i>	●	●	●	●	●	○	○	○	○
40	PAGARBA TĖVAMS IR VYRESNIEMS <i>(rodoma pagarba)</i>	●	●	●	●	●	○	○	○	○
41	TIKSLŲ PASIRINKIMAS <i>(savų tikslų pasirinkimas)</i>	●	●	●	●	●	○	○	○	○
42	SVEIKATA <i>(nesusilpnėti fiziškai ar psichiškai)</i>	●	●	●	●	●	○	○	○	○
43	GABUMAS <i>(kompetentingas, veiksmingas, efektyvus)</i>	●	●	●	●	●	○	○	○	○
44	SUSITAIKYMAS SU GYVENIMO ETAPAIS <i>(keičiantis gyvenimo sąlygoms)</i>	●	●	●	●	●	○	○	○	○
45	SAŽININGUMAS <i>(tikras, nuoširdus)</i>	●	●	●	●	●	○	○	○	○
46	ĮVAIZDŽIO IŠSAUGOJIMAS <i>(apsaugoti save)</i>	●	●	●	●	●	○	○	○	○
47	PAKLUSNUMAS <i>(pareigingas, įsipareigojantis)</i>	●	●	●	●	●	○	○	○	○
48	PROTINGUMAS <i>(logiškas, mąstantis)</i>	●	●	●	●	●	○	○	○	○
49	NAUDINGUMAS <i>(dirbantis kitų gerovei)</i>	●	●	●	●	●	○	○	○	○
50	MĖGAUTIS GYVENIMU <i>(mėgautis maistu, seksu, laisvalaikiu ir kt.)</i>	●	●	●	●	●	○	○	○	○
51	RELIGINGUMAS <i>(laikytis religinio tikėjimo ir įsitikinimų)</i>	●	●	●	●	●	○	○	○	○
52	ATSAKINGUMAS <i>(patikimas, naudingas)</i>	●	●	●	●	●	○	○	○	○
53	SMALSUMAS <i>(viskuo domėtis, tyrinėti)</i>	●	●	●	●	●	○	○	○	○
54	ATLAIDUMAS <i>(norintis atleisti kitiems)</i>	●	●	●	●	●	○	○	○	○
55	SĖKMINGUMAS <i>(pasiekti tikslus)</i>	●	●	●	●	●	○	○	○	○

56	ŠVARUMAS (tvarkingas, dailus)	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
----	----------------------------------	----------------------------------	----------------------------------	----------------------------------	----------------------------------	----------------------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

Jūsų amžius

- Iki 23
- 24 – 38
- 39 – 53
- Daugiau nei 54

Jūsų išsilavinimas

- Vidurinis
- Profesinis
- Aukštasis neuniversitetinis
- Aukštasis

Ar šiuo metu esate dirbantis?

- Taip
- Ne

Kokiame sektoriuje Jūs dirbate?

- Gamybos
- Prekybos
- Paslaugų
- Kita (įrašykite)_____

Koks Jūsų įmonės (organizacijos), kurioje dirbate, dydis?

- Iki 9 žmonių
- 10 – 49
- 50 – 249
- Daugiau nei 250

Ar įmonėje (organizacijoje), kurioje dirbate, užimate vadovaujančias pareigas?

Taip

Ne

Jūsų lytis

Vyras

Moteris

Vertybių grupių vidurkis, moda, mediana ir standartinis nuokrypis

Vertybių grupės	Respondentų sk., n	Missing	Vidurkis	Mediana	Moda	Standartinis nuokrypis
Palankumas	263	0	5,07	5,2200	6,00	1,13201
Universalumas	263	0	4,84	5,0000	5,78	1,34747
Valdžia	263	0	3,90	4,2000	4,60	1,59502
Pasiekimai	263	0	4,97	5,0000	5,00	1,20375
Tradicijos	263	0	3,36	3,5000	5,00	1,50360
Rūpinimasis	263	0	4,79	5,0000	6,00	1,33840
Saugumas	263	0	4,97	5,1400	6,00	1,33840
Hedonizmas	263	0	4,52	4,5000	3,00	1,63614
Savarankiškumas	263	0	5,12	5,2000	7,00	1,27822
Stimuliacija	263	0	4,91	5,0000	6,00	1,47008

Vertybių darbe vidurkis, moda, mediana, standartinis nuokrypis, asimetrijos ir eksceso koeficientas

	N		Mean	Median	Mode	Std. Deviation	Skewness	Std. Error of Skewness	Kurtosis	Std. Error of Kurtosis
	Valid	Missing								
1. Lygybė	263	0	4,98	5,00	6	1,758	-0,758	0,150	0,074	0,299
2. Vidinė harmonija	263	0	5,19	6,00	7	1,768	-0,890	0,150	0,256	0,299
3. Socialinė valdžia	263	0	2,13	2,00	0	2,426	0,299	0,150	-1,054	0,299
4. Malonumas	263	0	4,39	5,00	6	1,821	-0,488	0,150	-0,321	0,299
5. Laisvė	263	0	5,43	6,00	7	1,549	-0,699	0,150	-0,668	0,299
6. Dvasinis gyvenimas	263	0	4,01	4,00	3	2,182	-0,393	0,150	-0,763	0,299
7. Jausmas, kad nuo kažko priklausai	263	0	3,60	4,00	3	2,228	-0,224	0,150	-0,901	0,299
8. Socialinė tvarka	263	0	4,06	4,00	3	1,964	-0,323	0,150	-0,494	0,299
9. Jaudinantis gyvenimas	263	0	4,98	5,00	6	1,654	-0,648	0,150	-0,069	0,299
10. Gyvenimo prasmė	262	1	5,59	6,00	7	1,485	-1,106	0,150	0,693	0,300
11. Mandagumas	263	0	5,26	6,00	7	1,647	-0,855	0,150	0,097	0,299
12. Turtas	263	0	3,98	4,00	3	2,098	-0,447	0,150	-0,605	0,299
13. Nacionalinė apsauga	263	0	4,49	5,00	6	2,052	-0,593	0,150	-0,364	0,299
14. Savigarba	263	0	5,67	6,00	7	1,454	-0,940	0,150	-0,060	0,299
15. Pasirinkimas	262	1	5,17	6,00	7	1,983	-1,152	0,150	0,544	0,300
16. Kūrybiškumas	263	0	4,87	5,00	7	1,856	-0,573	0,150	-0,585	0,299
17. Taika pasaulyje	263	0	5,25	6,00	7	2,098	-1,168	0,150	0,444	0,299
18. Pagarba tradicijoms	263	0	4,19	4,00	6	1,985	-0,556	0,150	-0,349	0,299
19. Brandi meilė	263	0	5,07	6,00	7	1,913	-1,005	0,150	0,424	0,299
20. Savidisciplina	263	0	4,92	5,00	6	1,728	-0,523	0,150	-0,726	0,299
21. Atsiribojimas	263	0	2,54	3,00	0	2,286	0,181	0,150	-1,022	0,299
22. Šeimos saugumas	263	0	6,24	7,00	7	1,333	-2,136	0,150	4,248	0,299
23. Socialinis pripažinimas	262	1	4,09	4,00	3	2,073	-0,357	0,150	-0,727	0,300
24. Vienybė su gamta	263	0	4,35	5,00	7	2,200	-0,576	0,150	-0,547	0,299
25. Įvairus gyvenimas	263	0	4,98	5,00	6	1,705	-0,772	0,150	0,087	0,299
26. Išmintingumas	263	0	5,19	6,00	6	1,666	-0,815	0,150	0,032	0,299
27. Valžia	263	0	4,40	5,00	6	1,953	-0,592	0,150	-0,227	0,299
28. Tikra draugystė	263	0	5,67	6,00	7	1,518	-1,273	0,150	1,348	0,299
29. Pasaulio grožis	263	0	4,45	5,00	7	2,081	-0,570	0,150	-0,383	0,299
30. Socialinis teisingumas	263	0	4,92	5,00	7	1,902	-0,737	0,150	-0,147	0,299
31. Nepriklausomybė	263	0	5,37	6,00	7	1,638	-0,927	0,150	0,144	0,299
32. Susivaldymas	263	0	4,24	4,00	6	1,921	-0,474	0,150	-0,410	0,299
33. Lojalumas	263	0	4,60	5,00	3 ^a	1,638	-0,238	0,150	-0,911	0,299
34. Ambicingumas	263	0	4,88	5,00	6	1,590	-0,339	0,150	-0,743	0,299
35. Plačios pažūros	263	0	4,86	5,00	6	1,768	-0,631	0,150	-0,257	0,299
36. Kuklumas	263	0	3,53	3,00	3	2,019	-0,192	0,150	-0,637	0,299
37. Drąsumas	263	0	4,76	5,00	7	1,795	-0,591	0,150	-0,150	0,299
38. Aplinkos apsauga	263	0	4,48	5,00	6	1,969	-0,645	0,150	-0,220	0,299
39. Įtakingumas	263	0	3,73	4,00	3	2,089	-0,227	0,150	-0,877	0,299
40. Pagarba tėvams ir vyresniems	263	0	5,61	6,00	7	1,559	-1,195	0,150	0,848	0,299
41. Tikslų pasirinkimas	263	0	5,19	6,00	6	1,560	-0,647	0,150	-0,414	0,299
42. Sveikata	263	0	6,21	7,00	7	1,284	-1,832	0,150	2,647	0,299
43. Gabumas	262	1	5,43	6,00	6	1,444	-0,893	0,150	0,104	0,300
44. Susitaikymas su gyvenimo etapais	263	0	3,13	3,00	3	2,486	-0,138	0,150	-1,064	0,299
45. Sąžiningumas	263	0	5,80	6,00	7	1,407	-1,586	0,150	3,089	0,299
46. Įvaizdžio išsaugojimas	263	0	4,89	5,00	6	1,840	-0,791	0,150	-0,020	0,299
47. Paklusnumas	263	0	3,36	3,00	3	2,134	-0,101	0,150	-0,841	0,299
48. Protingumas	263	0	4,89	5,00	6	1,821	-0,762	0,150	0,033	0,299
49. Naudingumas	263	0	4,66	5,00	6	1,698	-0,519	0,150	-0,261	0,299
50. Mėgautis gyvenimu	263	0	4,70	5,00	6	1,822	-0,553	0,150	-0,342	0,299
51. Religingumas	263	0	2,58	3,00	0 ^a	2,365	0,133	0,150	-1,095	0,299
52. Atsakingumas	263	0	5,48	6,00	6	1,424	-0,960	0,150	0,908	0,299
53. Smalsumas	263	0	4,71	5,00	6	1,808	-0,505	0,150	-0,423	0,299
54. Atlaidumas	263	0	4,67	5,00	5	1,818	-0,582	0,150	-0,220	0,299
55. Sėkmingumas	263	0	5,22	6,00	7	1,759	-1,097	0,150	0,997	0,299
56. Švarumas	263	0	5,07	5,00	7	1,712	-0,720	0,150	-0,258	0,299

Mann – Whitney testas tarp Kūdikių bumų ir X kartos

Metai		N	Mean Rank	Sum of Ranks	Mann-Whitney U	Wilcoxon W	Z	Asymp. Sig. (2-tailed)
SAV_SUPRATIMAS	39-53	50	45,06	2253,00				
	Daugiau nei 54	35	40,06	1402,00	772,000	1402,000	-0,920	0,358
	Total	85						
SAV_TOBULINIMAS	39-53	50	46,62	2331,00				
	Daugiau nei 54	35	37,83	1324,00	694,000	1324,000	-1,616	0,106
	Total	85						
IŠSAUGOJIMAS	39-53	50	46,85	2342,50				
	Daugiau nei 54	35	37,50	1312,50	682,500	1312,500	-1,719	0,086
	Total	85						
ATVIRUMAS_POKYČIAMS	39-53	50	48,25	2412,50				
	Daugiau nei 54	35	35,50	1242,50	612,500	1242,500	-2,344	0,019
	Total	85						

Mann – Whitney testas tarp Kūdikių bumų ir Y kartos

Metai		N	Mean Rank	Sum of Ranks	Mann-Whitney U	Wilcoxon W	Z	Asymp. Sig. (2-tailed)
SAV_SUPRATIMAS	24-38	118	77,20	9110,00				
	Daugiau nei 54	35	76,31	2671,00	2041,000	2671,000	-0,104	0,917
	Total	153						
SAV_TOBULINIMAS	24-38	118	79,52	9383,00				
	Daugiau nei 54	35	68,51	2398,00	1768,000	2398,000	-1,290	0,197
	Total	153						
IŠSAUGOJIMAS	24-38	118	77,70	9169,00				
	Daugiau nei 54	35	74,63	2612,00	1982,000	2612,000	-0,361	0,718
	Total	153						
ATVIRUMAS_POKYČIAMS	24-38	118	83,06	9801,50				
	Daugiau nei 54	35	56,56	1979,50	1349,500	1979,500	-3,108	0,002
	Total	153						

Mann – Whitney testas tarp Kūdikių bumo ir Z kartos

Metai		N	Mean Rank	Sum of Ranks	Mann-Whitney U	Wilcoxon W	Z	Asymp. Sig. (2-tailed)
SAV_SUPRATIMAS	9-23	60	50,14	3008,50	921,500	1551,500	-0,992	0,321
	Daugiau nei 54	35	44,33	1551,50				
	Total	95						
SAV_TOBULINIMAS	9-23	60	50,25	3015,00	915,000	1545,000	-1,042	0,298
	Daugiau nei 54	35	44,14	1545,00				
	Total	95						
IŠSAUGOJIMAS	9-23	60	50,06	3003,50	926,500	1556,500	-0,953	0,341
	Daugiau nei 54	35	44,47	1556,50				
	Total	95						
ATVIRUMAS_POKYČIAMS	9-23	60	55,86	3351,50	578,500	1208,500	-3,638	0,000
	Daugiau nei 54	35	34,53	1208,50				
	Total	95						

Mann – Whitney testas tarp X ir Z kartos

Metai		N	Mean Rank	Sum of Ranks	Mann-Whitney U	Wilcoxon W	Z	Asymp. Sig. (2-tailed)
SAV_SUPRATIMAS	9-23	60	55,01	3300,50	1470,500	3300,500	-0,177	0,859
	39-53	50	56,09	2804,50				
	Total	110						
SAV_TOBULINIMAS	9-23	60	53,14	3188,50	1358,500	3188,500	-0,849	0,396
	39-53	50	58,33	2916,50				
	Total	110						
IŠSAUGOJIMAS	9-23	60	53,08	3184,50	1354,500	3184,500	-0,873	0,382
	39-53	50	58,41	2920,50				
	Total	110						
ATVIRUMAS_POKYČIAMS	9-23	60	58,28	3497,00	1333,000	2608,000	-1,003	0,316
	39-53	50	52,16	2608,00				
	Total	110						

Mann – Whitney testas tarp Y ir X kartos

Metai		N	Mean Rank	Sum of Ranks	Mann-Whitney U	Wilcoxon W	Z	Asymp. Sig. (2-tailed)
SAV_SUPRATIMAS	24-38	118	82,16	9695,00	2674,000	9695,000	-0,958	0,338
	39-53	50	90,02	4501,00				
	Total	168						
SAV_TOBULINIMAS	24-38	118	82,90	9782,00	2761,000	9782,000	-0,656	0,512
	39-53	50	88,28	4414,00				
	Total	168						
IŠSAUGOJIMAS	24-38	118	80,51	9500,00	2479,000	9500,000	-1,634	0,102
	39-53	50	93,92	4696,00				
	Total	168						
ATVIRUMAS_POKYČIAMS	24-38	118	84,88	10015,50	2905,500	4180,500	-0,154	0,877
	39-53	50	83,61	4180,50				
	Total	168						

Mann – Whitney testas tarp Y ir Z kartos

Metai		N	Mean Rank	Sum of Ranks	Mann-Whitney U	Wilcoxon W	Z	Asymp. Sig. (2-tailed)
SAV_SUPRATIMAS	9-23	60	95,92	5755,00	3155,000	10176,000	-1,185	0,236
	24-38	118	86,24	10176,00				
	Total	178						
SAV_TOBULINIMAS	9-23	60	88,43	5305,50	3475,500	5305,500	-0,198	0,843
	24-38	118	90,05	10625,50				
	Total	178						
IŠSAUGOJIMAS	9-23	60	93,80	5628,00	3282,000	10303,000	-0,794	0,427
	24-38	118	87,31	10303,00				
	Total	178						
ATVIRUMAS_POKYČIAMS	9-23	60	95,74	5744,50	3165,500	10186,500	-1,152	0,249
	24-38	118	86,33	10186,50				
	Total	178						

Mann – Whitney testas tarp Kūdikių bumo ir X kartos

Metai		N	Mean Rank	Sum of Ranks	Mann-Whitney U	Wilcoxon W	Z	Asymp. Sig. (2-tailed)
VALDZIA	39-53	50	45,27	2263,50	761,5	1391,500	-1,015	0,310
	Daugiau nei 54	35	39,76	1391,50				
	Total	85						
PASIEKIMAI	39-53	50	48,10	2405,00	620,000	1250,000	-2,280	0,023
	Daugiau nei 54	35	35,71	1250,00				
	Total	85						
HEDONIZMAS	39-53	50	48,99	2449,50	575,500	1205,500	-2,689	0,007
	Daugiau nei 54	35	34,44	1205,50				
	Total	85						
STIMULIACIJA	39-53	50	45,82	2291,00	734,000	1364,000	-1,263	0,207
	Daugiau nei 54	35	38,97	1364,00				
	Total	85						
SAVARANKIŠKUMAS	39-53	50	46,50	2325,00	700,000	1330,000	-1,565	0,118
	Daugiau nei 54	35	38,00	1330,00				
	Total	85						
UNIVERSALUMAS	39-53	50	43,44	2172,00	853,000	1483,000	-0,197	0,844
	Daugiau nei 54	35	42,37	1483,00				
	Total	85						
PALANKUMAS	39-53	50	46,05	2302,50	722,500	1352,500	-1,362	0,173
	Daugiau nei 54	35	38,64	1352,50				
	Total	85						
TRADICIJOS	39-53	50	43,42	2171,00	854,000	1484,000	-0,188	0,851
	Daugiau nei 54	35	42,40	1484,00				
	Total	85						
RŪPINIMASIS	39-53	50	49,79	2489,50	535,500	1165,500	-3,040	0,002
	Daugiau nei 54	35	33,30	1165,50				
	Total	85						
SAUGUMAS	39-53	50	45,70	2285,00	740,000	1370,000	-1,207	0,227
	Daugiau nei 54	35	39,14	1370,00				
	Total	85						

Mann – Whitney testas tarp Kūdikių būmo ir Y kartos

Metai		N	Mean Rank	Sum of Ranks	Mann-Whitney U	Wilcoxon W	Z	Asymp. Sig. (2-tailed)
VALDZIA	24-38	118	79,32	9360,00	1791,000	2421,000	-1,191	0,234
	Daugiau nei 54	35	69,17	2421,00				
	Total	153						
PASIEKIMAI	24-38	118	79,95	9434,00	1717,000	2347,000	-1,513	0,130
	Daugiau nei 54	35	67,06	2347,00				
	Total	153						
HEDONIZMAS	24-38	118	83,96	9907,00	1244,000	1874,000	-3,588	0,000
	Daugiau nei 54	35	53,54	1874,00				
	Total	153						
STIMULIACIJA	24-38	118	81,04	9563,00	1588,000	2218,000	-2,078	0,038
	Daugiau nei 54	35	63,37	2218,00				
	Total	153						
SAVARANKIŠKUMAS	24-38	118	80,29	9474,00	1677,000	2307,000	-1,688	0,091
	Daugiau nei 54	35	65,91	2307,00				
	Total	153						
UNIVERSALUMAS	24-38	118	75,89	8955,50	1934,500	8955,500	-0,567	0,571
	Daugiau nei 54	35	80,73	2825,50				
	Total	153						
PALANKUMAS	24-38	118	78,46	9258,00	1893,000	2523,000	-0,748	0,455
	Daugiau nei 54	35	72,09	2523,00				
	Total	153						
TRADICIJOS	24-38	118	75,03	8854,00	1833,000	8854,000	-1,008	0,313
	Daugiau nei 54	35	83,63	2927,00				
	Total	153						
RŪPINIMASIS	24-38	118	80,84	9539,50	1611,500	2241,500	-1,973	0,048
	Daugiau nei 54	35	64,04	2241,50				
	Total	153						
SAUGUMAS	24-38	118	76,14	8985,00	1964,000	8985,000	-0,439	0,661
	Daugiau nei 54	35	79,89	2796,00				
	Total	153						

Mann – Whitney testas tarp Kūdikių bumo ir Z kartos

Metai		N	Mean Rank	Sum of Ranks	Mann-Whitney U	Wilcoxon W	Z	Asymp. Sig. (2-tailed)
VALDZIA	9-23	60	49,41	2964,50	965,500	1595,500	-0,653	0,514
	Daugiau nei 54	35	45,59	1595,50				
	Total	95						
PASIEKIMAI	9-23	60	51,75	3105,00	825,000	1455,000	-1,738	0,082
	Daugiau nei 54	35	41,57	1455,00				
	Total	95						
HEDONIZMAS	9-23	60	56,10	3366,00	564,000	1194,000	-3,775	0,000
	Daugiau nei 54	35	34,11	1194,00				
	Total	95						
STIMULIACIJA	9-23	60	53,02	3181,00	749,000	1379,000	-2,329	0,020
	Daugiau nei 54	35	39,40	1379,00				
	Total	95						
SAVARANKIŠKUMAS	9-23	60	53,07	3184,00	746,000	1376,000	-2,350	0,019
	Daugiau nei 54	35	39,31	1376,00				
	Total	95						
UNIVERSALUMAS	9-23	60	47,51	2850,50	1020,500	2850,500	-0,228	0,820
	Daugiau nei 54	35	48,84	1709,50				
	Total	95						
PALANKUMAS	9-23	60	53,04	3182,50	747,500	1377,500	-2,336	0,020
	Daugiau nei 54	35	39,36	1377,50				
	Total	95						
TRADICIJOS	9-23	60	46,38	2783,00	953,000	2783,000	-0,749	0,454
	Daugiau nei 54	35	50,77	1777,00				
	Total	95						
RŪPINIMASIS	9-23	60	54,58	3274,50	655,500	1285,500	-3,051	0,002
	Daugiau nei 54	35	36,73	1285,50				
	Total	95						
SAUGUMAS	9-23	60	48,71	2922,50	1007,500	1637,500	-0,328	0,743
	Daugiau nei 54	35	46,79	1637,50				
	Total	95						

Mann – Whitney testas tarp X ir Y kartos

Metai		N	Mean Rank	Sum of Ranks	Mann-Whitney U	Wilcoxon W	Z	Asymp. Sig. (2-tailed)
VALDZIA	24-38	118	84,61	9984,00	2937,000	4212,000	-0,045	0,964
	39-53	50	84,24	4212,00				
	Total	168						
PASIEKIMAI	24-38	118	81,14	9575,00	2554,000	9575,000	-1,376	0,169
	39-53	50	92,42	4621,00				
	Total	168						
HEDONIZMAS	24-38	118	84,44	9964,50	2943,500	9964,500	-0,023	0,982
	39-53	50	84,63	4231,50				
	Total	168						
STIMULIACIJA	24-38	118	86,35	10189,00	2732,000	4007,000	-0,759	0,448
	39-53	50	80,14	4007,00				
	Total	168						
SAVARANKIŠKUMAS	24-38	118	83,88	9898,00	2877,000	9898,000	-0,254	0,800
	39-53	50	85,96	4298,00				
	Total	168						
UNIVERSALUMAS	24-38	118	82,35	9717,50	2696,500	9717,500	-0,880	0,379
	39-53	50	89,57	4478,50				
	Total	168						
PALANKUMAS	24-38	118	81,90	9664,00	2643,000	9664,000	-1,066	0,287
	39-53	50	90,64	4532,00				
	Total	168						
TRADICIJOS	24-38	118	80,93	9550,00	2529,000	9550,000	-1,462	0,144
	39-53	50	92,92	4646,00				
	Total	168						
RŪPINIMASIS	24-38	118	81,38	9602,50	2581,500	9602,500	-1,281	0,200
	39-53	50	91,87	4593,50				
	Total	168						
SAUGUMAS	24-38	118	80,21	9464,50	2443,500	9464,500	-1,759	0,079
	39-53	50	94,63	4731,50				
	Total	168						

Mann – Whitney testas tarp X ir Z kartos

Metai		N	Mean Rank	Sum of Ranks	Mann-Whitney U	Wilcoxon W	Z	Asymp. Sig. (2-tailed)
VALDZIA	9-23	60	53,98	3239,00	1409,000	3239,000	-0,547	0,584
	39-53	50	57,32	2866,00				
	Total	110						
PASIEKIMAI	9-23	60	53,37	3202,00	1372,000	3202,000	-0,770	0,442
	39-53	50	58,06	2903,00				
	Total	110						
HEDONIZMAS	9-23	60	57,47	3448,00	1382,000	2657,000	-0,714	0,475
	39-53	50	53,14	2657,00				
	Total	110						
STIMULIACIJA	9-23	60	58,88	3533,00	1297,000	2572,000	-1,223	0,221
	39-53	50	51,44	2572,00				
	Total	110						
SAVARANKIŠKUMAS	9-23	60	57,09	3425,50	1404,500	2679,500	-0,574	0,566
	39-53	50	53,59	2679,50				
	Total	110						
UNIVERSALUMAS	9-23	60	53,96	3237,50	1407,500	3237,500	-0,556	0,578
	39-53	50	57,35	2867,50				
	Total	110						
PALANKUMAS	9-23	60	57,85	3471,00	1359,000	2634,000	-0,847	0,397
	39-53	50	52,68	2634,00				
	Total	110						
TRADICIJOS	9-23	60	52,49	3149,50	1319,500	3149,500	-1,084	0,278
	39-53	50	59,11	2955,50				
	Total	110						
RŪPINIMASIS	9-23	60	54,72	3283,00	1453,000	3283,000	-0,283	0,777
	39-53	50	56,44	2822,00				
	Total	110						
SAUGUMAS	9-23	60	54,08	3244,50	1414,500	3244,500	-0,514	0,607
	39-53	50	57,21	2860,50				
	Total	110						

Mann – Whitney testas tarp Y ir Z kartos

Metai		N	Mean Rank	Sum of Ranks	Mann-Whitney U	Wilcoxon W	Z	Asymp. Sig. (2-tailed)
VALDZIA	9-23	60	85,78	5147,00	3317,000	5147,000	-0,687	0,492
	24-38	118	91,39	10784,00				
	Total	178						
PASIEKIMAI	9-23	60	93,03	5581,50	3328,500	10349,500	-0,652	0,515
	24-38	118	87,71	10349,50				
	Total	178						
HEDONIZMAS	9-23	60	95,81	5748,50	3161,500	10182,500	-1,174	0,241
	24-38	118	86,29	10182,50				
	Total	178						
STIMULIACIJA	9-23	60	92,01	5520,50	3389,500	10410,500	-0,465	0,642
	24-38	118	88,22	10410,50				
	Total	178						
SAVARANKIŠKUMAS	9-23	60	94,52	5671,00	3239,000	10260,000	-0,928	0,354
	24-38	118	86,95	10260,00				
	Total	178						
UNIVERSALUMAS	9-23	60	91,78	5507,00	3403,000	10424,000	-0,422	0,673
	24-38	118	88,34	10424,00				
	Total	178						
PALANKUMAS	9-23	60	101,52	6091,00	2819,000	9840,000	-2,220	0,026
	24-38	118	83,39	9840,00				
	Total	178						
TRADICIJOS	9-23	60	91,75	5505,00	3405,000	10426,000	-0,416	0,678
	24-38	118	88,36	10426,00				
	Total	178						
RŪPINIMASIS	9-23	60	95,68	5741,00	3169,000	10190,000	-1,144	0,253
	24-38	118	86,36	10190,00				
	Total	178						
SAUGUMAS	9-23	60	95,06	5703,50	3206,500	10227,500	-1,027	0,304
	24-38	118	86,67	10227,50				
	Total	178						

Vertybių darbe Kruskal – Wallis testas

Scale	Subscale	Metai									Chi-Square	df	Asymp. Sig.
		9-23		24-38		39-53		Daugiau nei 54		Total			
		N	Mean Rank	N	Mean Rank	N	Mean Rank	N	Mean Rank	N			
Palankumas	Naudingumas	60	148,41	118	128,05	50	141,66	35	103,40	263	9,196	3	0,027
	Sąžiningumas	60	153,29	118	122,88	50	137,73	35	118,06	263	8,660	3	0,034
	Atlaidumas	60	138,25	118	131,52	50	132,36	35	122,40	263	0,999	3	0,802
	Lojalumas	60	136,57	118	132,62	50	136,71	35	115,36	263	2,168	3	0,538
	Atsakingumas	60	136,94	118	127,52	50	139,05	35	128,57	263	1,236	3	0,744
	Tikra draugystė	60	171,18	118	127,28	50	121,00	35	96,47	263	27,332	3	0,000
	Dvasinis gyvenimas	60	135,62	118	114,29	50	154,51	35	153,36	263	13,971	3	0,003
	Brandi meilė	60	159,20	118	124,45	50	134,38	35	107,43	263	13,140	3	0,004
	Gyvenimo prasmė	60	157,55	117	126,91	50	122,24	35	115,43	262	10,621	3	0,014
Universalumas	Aplinkos apsauga	60	123,39	118	131,63	50	136,59	35	141,46	263	1,539	3	0,673
	Pasaulio grožis	60	125,36	118	129,98	50	140,40	35	138,20	263	1,421	3	0,701
	Vienybė su gamta	60	124,53	118	128,87	50	137,38	35	147,67	263	2,581	3	0,461
	Plačios pažiuros	60	143,12	118	136,19	50	130,20	35	101,37	263	7,641	3	0,054
	Socialinis teisingumas	60	117,00	118	131,25	50	134,70	35	156,39	263	6,236	3	0,101
	Išmintingumas	60	124,04	118	130,77	50	140,50	35	137,66	263	1,581	3	0,664
	Lygybė	60	166,99	118	129,46	50	120,24	35	97,39	263	22,168	3	0,000
	Taika pasaulyje	60	135,04	118	116,92	50	158,88	35	139,24	263	12,251	3	0,007
	Vidinė harmonija	60	150,07	118	118,44	50	141,12	35	133,70	263	8,285	3	0,040
Valdžia	Socialinė valdžia	60	121,71	118	138,71	50	129,47	35	130,63	263	2,134	3	0,545
	Valžia	60	132,00	118	138,04	50	129,93	35	114,60	263	2,702	3	0,440
	Turtas	60	129,30	118	139,19	50	138,77	35	102,70	263	6,902	3	0,075
	Ivaizdžio išsaugojimas	60	135,13	118	125,03	50	152,12	35	121,40	263	5,491	3	0,139
	Socialinis pripažinimas	59	126,80	118	134,31	50	134,93	35	125,07	262	0,763	3	0,858
Pasiekimai	Sėkmingumas	60	142,08	118	131,88	50	138,63	35	105,67	263	5,912	3	0,116
	Gabumas	59	141,14	118	130,86	50	140,33	35	104,79	262	6,378	3	0,095
	Ambicingumas	60	135,52	118	131,68	50	147,74	35	104,56	263	7,110	3	0,068
	Įtakingumas	60	123,48	118	132,74	50	143,30	35	127,99	263	2,009	3	0,571
	Protingumas	60	132,13	118	131,86	50	139,36	35	121,74	263	1,146	3	0,766
	Savigarba	60	143,30	118	125,87	50	154,14	35	101,67	263	12,948	3	0,005
Tradicijos	Religingumas	60	130,08	118	124,31	50	144,49	35	143,39	263	3,439	3	0,329
	Susitaikymas su gyvenimo etapais	60	120,92	118	134,57	50	141,10	35	129,34	263	2,201	3	0,532
	Kuklumas	60	138,12	118	123,63	50	139,89	35	138,46	263	2,676	3	0,444
	Susivaldymas	60	138,45	118	132,98	50	130,18	35	120,24	263	1,351	3	0,717
	Pagarba tradicijoms	60	130,53	118	122,13	50	146,34	35	147,30	263	5,351	3	0,148
	Atsiribojimas	60	125,75	118	125,43	50	142,63	35	149,69	263	4,235	3	0,237
Rūpinimasis	Mandagumas	60	144,48	118	120,75	50	156,98	35	112,84	263	12,441	3	0,006
	Pagarba tėvams ir vyresn	60	147,41	118	131,76	50	130,04	35	109,19	263	6,121	3	0,106
	Paklusnumas	60	133,72	118	138,47	50	135,97	35	101,56	263	6,776	3	0,079
	Savidisciplina	60	139,80	118	125,67	50	152,80	35	110,26	263	8,381	3	0,039
Saugumas	Švarumas	60	143,43	118	123,59	50	142,94	35	125,14	263	4,283	3	0,232
	Nacionalinė apsauga	60	127,38	118	121,11	50	152,37	35	147,56	263	7,917	3	0,048
	Socialinė tvarka	60	124,45	118	128,90	50	148,04	35	132,49	263	3,101	3	0,376
	Šeimos saugumas	60	151,72	118	126,81	50	125,70	35	124,70	263	7,022	3	0,071
	Pasirinkimas	60	136,93	118	126,68	50	141,61	34	123,78	262	2,150	3	0,542
	Sveikata	60	132,46	118	130,07	50	131,64	35	138,24	263	0,412	3	0,938
	Jausmas, kad nuo kažko priklausai	60	141,97	118	125,78	50	142,47	35	120,94	263	3,575	3	0,311
Hedonizmas	Malonumas	60	147,22	118	133,61	50	136,40	35	94,21	263	11,644	3	0,009
	Mėgautis gyvenimu	60	150,83	118	134,92	50	134,97	35	85,63	263	17,494	3	0,001
Savarankiškumas	Kūrybiškumas	60	142,16	118	131,06	50	138,19	35	108,91	263	4,816	3	0,186
	Smalsumas	60	126,25	118	142,44	50	130,44	35	108,87	263	6,010	3	0,111
	Laisvė	60	154,33	118	123,96	50	135,15	35	116,31	263	8,577	3	0,035
	Tikslų pasirinkimas	60	145,18	118	134,17	50	127,05	35	109,16	263	5,513	3	0,138
	Nepriklausomybė	60	145,89	118	125,29	50	141,65	35	117,03	263	5,388	3	0,146
Stimuliacija	Drąsumas	60	134,76	118	134,91	50	127,27	35	124,21	263	0,838	3	0,840
	Įvairus gyvenimas	60	153,23	118	131,36	50	123,34	35	110,11	263	8,588	3	0,035
	Jaudinantis gyvenimas	60	137,10	118	140,89	50	133,38	35	91,33	263	12,383	3	0,006

Skirtingų kartų vertybių darbe vidurkiai

Vertybių grupė	Vertybės	Kūdikų būmo karta	X karta	Y karta	Z karta
Palankumas	Naudingumas	4,00	4,74	4,62	5,07
	Sąžiningumas	5,53	5,78	5,74	6,24
	Atlaidumas	4,44	4,62	4,70	4,84
	Lojalumas	4,29	4,72	4,61	4,72
	Atsakingumas	5,47	5,50	5,43	5,57
	Tikra draugystė	4,97	5,46	5,61	6,40
	Dvasinis gyvenimas	4,62	4,64	3,54	4,1
	Brandi meilė	4,44	5,16	4,96	5,69
	Gyvenimo prasmė	5,26	5,60	5,46	6,02
Universalumas	Aplinkos apsauga	4,65	4,52	4,50	4,29
	Pasaulio grožis	4,56	4,66	4,44	4,21
	Vienybė su gamta	4,74	4,50	4,33	4,03
	Plačios pažiūros	4,24	4,84	4,93	5,02
	Socialinis teisingumas	5,56	4,92	4,97	4,47
	Išmintingumas	5,41	5,30	5,20	5,02
	Lygybė	4,21	4,66	4,94	5,78
	Taika pasaulyje	5,53	5,94	4,79	5,43
	Vidinė harmonija	5,35	5,48	4,84	5,59
Valdžia	Socialinė valdžia	2,18	2,00	2,36	1,67
	Valžia	4,12	4,36	4,56	4,31
	Turtas	3,15	4,14	4,20	3,90
	Ivaizdžio išsaugojimas	4,68	5,36	4,74	4,97
	Socialinis pripažinimas	3,97	4,18	4,15	4,00
Pasiekimai	Sėkmingumas	4,82	5,36	5,18	5,45
	Gabumas	5,00	5,54	5,46	5,62
	Ambicingumas	4,32	5,22	4,91	4,90
	Įtakingumas	3,65	4,02	3,77	3,45
	Protingumas	4,79	5,12	4,86	4,81
	Savigarba	5,03	6,06	5,56	5,95
Tradicijos	Religingumas	2,85	2,98	2,33	2,48
	Susitaikymas su gyvenimu	3,03	3,44	3,19	2,78
	Kuklumas	3,65	3,72	3,29	3,71
	Susivaldymas	3,94	4,12	4,30	4,52
	Pagarba tradicijoms	4,56	5,16	3,92	4,16
	Atsiribojimas	3,06	2,88	2,33	2,33
Rūpinimasis	Mandagumas	4,88	5,84	4,98	5,64
	Pagarba tėvams ir vyresniesiems	5,03	5,56	5,60	6,00
	Paklusnumas	2,53	3,52	3,5	3,34
	Savidisiplina	4,50	5,40	4,78	5,17
Saugumas	Švarumas	4,91	5,28	4,88	5,45
	Nacionalinė apsauga	4,91	5,08	4,21	4,34
	Socialinė tvarka	4,15	4,48	3,97	3,81
	Šeimos saugumas	6,18	6,06	6,23	6,57
	Pasirinkimas	5,06	5,46	5,03	5,34
	Sveikata	6,56	6,12	6,22	6,22
	Jausmas, kad nuo kažko saugomas	3,26	3,90	3,41	3,91
Hedonizmas	Malonumas	3,47	4,52	4,47	4,72
	Mėgautis gyvenimu	3,56	4,80	4,78	5,05
Savarankiškumas	Kūrybiškumas	4,41	4,98	4,88	5,22
	Smalsumas	4,26	4,70	4,97	4,50
	Laisvė	5,18	5,48	5,26	5,86
	Tikslų pasirinkimas	4,74	5,08	5,26	5,52
	Nepriklausomybė	5,12	5,52	5,33	5,48
Stimuliacija	Drąsumas	4,62	4,62	4,88	4,78
	Ivairus gyvenimas	4,62	4,78	5,01	5,36
	Jaudinantis gyvenimas	4,15	5,04	5,15	5,07