



**Kauno technologijos universitetas**  
Panevėžio technologijų ir verslo fakultetas

**X ir Y kartų darbuotojų valdymo ypatumai**  
Baigiamasis magistro projektas

---

**Ieva Četkauskienė**  
Projekto autorė

**Doc. dr. Nida Kvedaraitė**  
Vadovė

---



**Kauno technologijos universitetas**  
Panevėžio technologijų ir verslo fakultetas

**X ir Y kartų darbuotojų valdymo ypatumai**  
Baigiamasis magistro projektas  
Vadyba (6211LX035)

---

**Ieva Četkauskienė**  
Projekto autorė

**Doc. dr. Nida Kvedaraitė**  
Vadovė

---



**Kauno technologijos universitetas**  
Panevėžio technologijų ir verslo fakultetas  
Ieva Četkauskienė

## **X ir Y kartų darbuotojų valdymo ypatumai**

Akademinio sąžiningumo deklaracija

Patvirtinu, kad mano, Ievos Četkauskienės, baigiamasis projektas tema „X ir Y kartų darbuotojų valdymo ypatumai“ yra parašytas visiškai savarankiškai ir visi pateikti duomenys ar tyrimų rezultatai yra teisingi ir gauti sąžiningai. Šiame darbe nei viena dalis nėra plagijuota nuo jokių spausdintinių ar internetinių šaltinių, visos kitų šaltinių tiesioginės ir netiesioginės citatos nurodytos literatūros nuorodose. Įstatymų nenumatytų piniginių sumų už šį darbą niekam nesu mokėjęs.

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

---

(vardą ir pavardę įrašyti ranka)

---

(parašas)



**Kauno technologijos universitetas**

Panevėžio technologijų ir verslo fakultetas

**TVIRTINU**

TVKC vadovė

Doc. dr. Nida Kvedaraitė

**Baigiamojo magistro projekto užduotis**

Diplomantui **Ievai Četkauskienei**

Baigiamojo projekto tema  
(lietuvių kalba)

X ir Y kartų darbuotojų valdymo ypatumai

Baigiamojo projekto tema  
(anglų kalba)

Peculiarities of Managing Employees of X and Y Generations

Patvirtinta 2019 m. lapkričio 8 d. dekanu potvarkiu Nr.V25-13-25

Irišto baigiamojo projekto pateikimo į TVKC terminas iki 2020 m. sausio 7 d.

Duomenys, reikalavimai ir sąlygos baigiamajam projektui: magistro baigiamasis projektas turi atitikti KTU rašto darbų rengimo metodinius reikalavimus.

Baigiamojo projekto užduotys / uždaviniai / klausimai, kurie turi būti atskleisti projekte

1. Išanalizuoti X ir Y kartų darbuotojų charakteristikas teoriniame kontekste.
2. Teoriškai pagrįsti X ir Y kartų darbuotojų valdymo ypatumus.
3. Ištirti X ir Y kartų darbuotojų charakteristikų ir žmogiškųjų išteklių valdymo proceso raišką.
4. Identifikuoti X ir Y kartų darbuotojų valdymo ypatumus organizacijose.

Vadovė

Doc. dr. Nida Kvedaraitė

*(vadovo pareigos, vardas, pavardė, parašas,)*

Užduotį gavau

Ieva Četkauskiene

*(studento vardas, pavardė, parašas,)*

2019 m. lapkričio 22 d.

Četkauskienė, Ieva. X ir Y kartų darbuotojų valdymo ypatumai. Magistro studijų baigiamasis projektas / vadovė doc. dr. Nida Kvedaraitė; Kauno technologijos universitetas, Panevėžio technologijų ir verslo fakultetas.

Studijų kryptis ir sritis (studijų krypčių grupė): vadyba, socialiniai mokslai (verslo ir viešoji vadyba).

Reikšminiai žodžiai: kartų teorija, X karta, Y karta, žmogiškųjų išteklių valdymas.

Panevėžys, 2020. 78 p.

## Santrauka

Pasaulyje vykstantys demografiniai ir darbo rinkos pokyčiai keičia suvokimą apie šiuolaikinę visuomenę ir ekonomiškai aktyvų žmogų. Auganti nauja karta ir vis jaunesni žmonės įsilieja į darbo rinką, nors užimtų vyresnių darbuotojų skaičius taip pat didėja. Visa tai iškraipo darbo rinkos struktūrą ir formuoja naujų žmogiškųjų išteklių valdymo principų bei būdų poreikį. Tie patys metodai ir principai nebėra tinkami visiems organizacijos darbuotojams, nes šie priklauso skirtingoms kartoms ir turi savitą požiūrį į darbą ir laisvalaikį, organizaciją ir santykius su vadovais, mokymąsi, ir skirtingų lūkesčių vedini vienaip ar kitaip identifikuoja save su organizacija.

**Darbo objektas:** X ir Y kartų darbuotojų valdymas. **Darbo tikslas** – išnagrinėti X ir Y kartų darbuotojų valdymo ypatumus. Darbo tikslui pasiekti išsikelti šie **uždaviniai**: išanalizuoti X ir Y kartų darbuotojų charakteristikas teoriniame kontekste; teoriškai pagrįsti X ir Y kartų darbuotojų valdymo ypatumus; iširti X ir Y kartų darbuotojų charakteristikų ir žmogiškųjų išteklių valdymo proceso raišką; identifikuoti X ir Y kartų darbuotojų valdymo ypatumus organizacijose.

Teorinėje darbo dalyje nagrinėta kartų teorija bei X ir Y kartų elgsenos organizacijoje skirtumai padėjo identifikuoti esmines charakteristikas, būdingas minėtų kartų darbuotojams. Remiantis susisteminta mokslinės literatūros analize galima teigti, kad X kartos darbuotojams yra būdingos šios charakteristikos: darbo ir asmeninio gyvenimo balanso siekis, nepriklausomumo bei savarankiškumo siekis, nelojalumas organizacijai, išitraukimas į pokyčius, technologinis išsilavinimas, o Y kartos darbuotojai pasižymi technologiniu išprusimu, siekiu kurti pridėtinę vertę, orientacija į tikslus, karjeros siekiu bei siekiu mokytis ir tobulėti. Taip pat darbe išryškinti žmogiškųjų išteklių valdymo proceso etapai (žmogiškųjų išteklių verbavimas, atranka, adaptacija, ugdymas ir tobulinimas, veiklos vertinimas, atlygis už darbą), padėję identifikuoti X ir Y kartų darbuotojų valdymo ypatumus, įvertinant jų požiūrių į darbą ir lūkesčių organizacijoje skirtumus.

Praktinėje darbo dalyje atliktas kiekybinis tyrimas, kurio rezultatai atskleidė, kad X kartos darbuotojams būdingos trys iš penkių koncepciškai identifikuotų charakteristikų: darbo ir asmeninio gyvenimo balanso siekis, savarankiškumas ir nepriklausomumas bei technologinis išsilavinimas. Remiantis apklaustųjų nuomone, visos Y kartos darbuotojų charakteristikos, identifikuotos teorinėje darbo dalyje, yra būdingos šios kartos atstovams. Galima teigti, kad Y kartai būdingas technologinis išprusimas, siekis kurti pridėtinę vertę, orientacija į tikslus, karjeros siekis bei siekis mokytis ir tobulėti. Taip pat nustatyta, kad skirtinguose žmogiškųjų išteklių valdymo proceso etapuose kiekvienai nagrinėjamai kartai yra reikšmingi skirtingi aspektai ir juose pasitelkiamos priemonės, metodai ir būdai. Remiantis mokslinės literatūros analize ir atlikto tyrimo duomenimis, suformuluotos X ir Y kartų darbuotojų valdymo gairės, įvertinant kiekvienos kartos unikalumą ir skirtingumą.

Četkauskienė, Ieva. Peculiarities of Managing Employees of X and Y Generations. Master's Final Degree Project / supervisor assoc. prof. dr. Nida Kvedaraitė; Panevėžys Faculty of Technologies and Business, Kaunas University of Technology.

Study field and area (study field group): Management, Social Sciences (Business and Public Administration).

Keywords: generational theory, X generation, Y generation, human resources, management.

Panevėžys, 2020. 78 pages.

### Summary

Global demographic and labor market changes are changing perceptions of modern society and the economically active person. Growing new generation and younger people entering labor market, although the number of employed older people is also increasing. All of it distorts structure of labor market and creates the need of new principles and ways of managing human resources. The same methods and principles are no longer applicable to all employees in the organization because they belong to different generations and have different attitudes towards work and leisure, organization and relationship with managers, learning, and identify themselves within organisation led by different expectations.

**The subject of thesis:** X and Y generations employees management. **Aim** – to examine the peculiarities of X and Y generation management. In order to achieve the aim of thesis following tasks are set: analyze the characteristics of the X and Y generations in a theoretical context; theoretically justify the peculiarities of management of generations X and Y; explore the expression of the X and Y generations of employee characteristics and human resources management process; identify the peculiarities of X and Y generation management in organizations.

Theory of generations and the behavior of generations X and Y in the organization, examined in theoretical part of the thesis, helped to identify the essential characteristics of the employees of the said generations. A systematic analysis of the scientific literature suggests that Generation X employees have the following characteristics: work-life balance, independence and autonomy, loyalty to the organization, engagement to changes, technology education, and Generation Y employees have the technology education, pursuit of added value, goal orientation, learning, development and career aspirations. Stages of human resource management process (recruitment, selection, adaptation, education and development, performance appraisal, reward for work) are highlighted and helped to identify X and Y generations management peculiarities by assessing differences in attitudes towards work and organizational expectations.

In the practical part of the work, a quantitative study was conducted which revealed that Generation X employees had three out of five conceptually identified characteristics: pursuit of work-life balance, autonomy and independence, and technological education. According to the interviewees, all the characteristics of generation Y employees identified in the theoretical part of the thesis are specifics of this generation. It can be argued that Generation Y is characterized by a technological education, desire for add value, a goal orientation, a career aspiration and a desire to learn and improve. It has also been found that at different stages of the human resource management, different aspects, used methods and techniques are relevant for each to each of the generations. Based on analysis of scientific literature and results of the research, guidelines for human resources management in the X and Y generations have been formulated, taking into consideration the uniqueness and differences of each generation

## Turinys

<b>Įvadas.....</b>	<b>10</b>
<b>1. X ir y kartų darbuotojų charakteristikų pagrindimas teoriniame kontekste .....</b>	<b>12</b>
1.1. X kartos darbuotojų charakteristikos.....	13
1.2. Y kartos darbuotojų charakteristikos.....	18
<b>2. X ir Y kartų žmogiškųjų išteklių valdymo teoriniai aspektai .....</b>	<b>23</b>
<b>3. X ir Y kartų darbuotojų charakteristikų raiškos ir jų valdymo ypatumų tyrimas .....</b>	<b>37</b>
3. 1. Tyrimo metodika ir organizavimas .....	37
3. 2. X ir Y kartų darbuotojų charakteristikų raiškos tyrimas .....	41
3. 3. X ir Y kartų darbuotojų valdymo ypatumai .....	47
3. 4. X ir Y kartų darbuotojų charakteristikų sąveika su žmogiškųjų išteklių valdymo procesais....	52
<b>Literatūros sąrašas.....</b>	<b>58</b>
<b>Išvados .....</b>	<b>56</b>
<b>Priedai.....</b>	<b>63</b>

## Lentelių sąrašas

1 lentelė. Skirstymas į kartas pagal laikmečius (Strauss, Howe, 2000) .....	13
2 lentelė. X ir Y kartų darbuotojų charakteristikų ir jų valdymo ypatumų tyrimo instrumentarijaus struktūra.....	37
3 lentelė. Tyrimo dalyvių sociodemografinės charakteristikos.....	40
4 lentelė. X kartos tyrimo dalyvių sociodemografinės charakteristikos.....	40
5 lentelė. Y kartos tyrimo dalyvių sociodemografinės charakteristikos.....	40
6 lentelė. Tarpusavio priklausomybės vertinimas (Kasiulevičius, Denapienė, 2008).....	41
7 lentelė. Atrankos proceso ir X kartos technologinio išsilavinimo charakteristikos koreliacija.....	52
8 lentelė. Atrankos proceso ir Y kartos charakteristikų koreliacija.....	53
9 lentelė. Adaptacijos proceso ir Y kartos siekio mokytis ir tobulėti charakteristikos koreliacija.....	53
10 lentelė. Ugdymo ir tobulinimo proceso ir Y kartos charakteristikų koreliacija.....	54
11 lentelė. Veiklos vertinimo proceso ir X kartos darbo ir asmeninio gyvenimo siekio charakteristikos koreliacija.....	54
12 lentelė. Atlygio už darbą proceso ir X kartos charakteristikų koreliacija.....	54



## Paveikslų sąrašas

1 pav. X kartos darbuotojų charakteristikos.....	14
2 pav. Y kartos darbuotojų charakteristikos.....	18
3 pav. Žmogiškųjų išteklių valdymo procesas.....	23
4 pav. Verbavimo etapai.....	25
5 pav. Žmogiškųjų išteklių atrankos proceso etapai.....	27
6 pav. Adaptacijos rūšys (Stankevičienė ir Lobanova, 2006).....	30
7 pav. Darbuotojų ugdymo sistemos etapai.....	32
8 pav. Veiklos vertinimo procesas.....	34
9 pav. Užimti gyventojai (Lietuvos statistikos departamentas).....	39
10 pav. X kartos darbuotojų charakteristikų raiška.....	41
11 pav. Darbo ir asmeninio gyvenimo balanso siekio charakteristikos procentinis pasiskirstymas.....	42
12 pav. Nepriklausomumo ir savarankiškumo charakteristikos procentinis pasiskirstymas.....	42
13 pav. Nelojalumo organizacijai charakteristikos procentinis pasiskirstymas.....	43
14 pav. Įsitraukimo į pokyčius charakteristikos procentinis pasiskirstymas.....	43
15 pav. Technologinio išsilavinimo charakteristikos procentinis pasiskirstymas.....	44
16 pav. Y kartos darbuotojų charakteristikų raiška.....	44
17 pav. Technologinio išprusimo charakteristikos procentinis pasiskirstymas.....	45
18 pav. Siekio kurti pridėtinę vertę charakteristikos procentinis pasiskirstymas.....	45
19 pav. Orientacijos į tikslus charakteristikos procentinis pasiskirstymas.....	46
20 pav. Karjeros siekio charakteristikos procentinis pasiskirstymas.....	46
21 pav. Siekio mokytis ir tobulėti charakteristikos procentinis pasiskirstymas.....	47
22 pav. Verbavimo proceso raiška.....	48
23 pav. Atrankos proceso raiška.....	48
24 pav. Adaptacijos proceso raiška.....	49
25 pav. Ugdymo ir tobulinimo proceso raiška.....	50
26 pav. Veiklos vertinimo proceso raiška.....	50
27 pav. Atlygio už darbą proceso raiška.....	51

## Įvadas

Pasaulyje vykstantys demografiniai ir darbo rinkos pokyčiai keičia suvokimą apie šiuolaikinę visuomenę ir ekonomiškai aktyvų žmogų. Auganti nauja karta ir vis jaunesni žmonės įsilieja į darbo rinką, nors užimtų vyresnių darbuotojų skaičius taip pat didėja. Visa tai iškraipo darbo rinkos struktūrą ir formuoja naujų žmoniškųjų išteklių valdymo principų bei būdų poreikį. Tie patys metodai ir principai nebėra tinkami visiems organizacijos darbuotojams, nes šie priklauso skirtingoms kartoms ir turi savitą požiūrį į darbą ir laisvalaikį, organizaciją ir santykius su vadovais, mokymais, ir skirtingų lūkesčių vedini vienaip ar kitaip identifikuoja save su organizacija.

Daugelis kartas tyrinėjančių mokslininkų cituoja Karl'ą Mannheim'ą, kuris savo esė „Kartų problema“ (angl. *The Problem of Generations*) įvedė kartos sąvoką į sociologiją, kaip vieną kertinių sąvokų analizuojant socialinį visuomenės susisluoksniavimą. Autorius apibūdino kartą kaip grupę to paties amžiaus žmonių, kuriuos vienija koks nors įsimintinas istorinis įvykis (Mannheim, 1952). Howe'as ir Strauss'as (2000) suskirstė individus į kartas, kurių intervalus sudarė pagal gimimo laikotarpį. Kiekvienas laikotarpis pasižymi tam tikrais reikšmingais pasaulio įvykiais, kurie vienaip ar kitaip turėjo įtakos visuomenės formavimuisi.

**Darbo aktualumas.** Mokslininkų visuomenės skirstymas į kartas aktualus tampa ir darbo rinkai, kurioje vyrauja amžiaus įvairovė, o populiacijos struktūros pokyčiai bei kitos priežastys skatina organizacijų vadovus sutelkti dėmesį į amžiaus įvairovės teikiamas galimybes bei pritaikyti naujas išvalgas, planuojant žmoniškųjų išteklių valdymo procesus (Čiūtienė ir Railaitė, 2013). Šiuo metu darbo rinkoje dominuoja X ir Y kartų atstovai, kurių detalesnė charakteristikų ir požiūrio į darbą analizė padeda lengviau suderinti jų poreikius ir lūkesčius su organizacijos tikslais, priimti efektyvesnius žmoniškųjų išteklių valdymo sprendimus. Identifikuotos dominuojančių X ir Y darbuotojų charakteristikos įgalina organizacijų vadovus modeliuoti labiau priimtina darbo dizainą, kas leidžia pasiekti tokių rezultatų kaip didesnis darbo našumas, pasitenkinimas darbu ir kt.

**Temos iširtumas ir problema.** Kartų skirtumai ir jaunimo bei vyresnio amžiaus darbuotojų dermė organizacijoje analizuojama vis dažniau, o mokslininkų atliktuose tyrimuose pastebima, kad jauni ir vyresni darbuotojai pasižymi skirtingu profesiniu pasirengimu, darbine patirtimi ar asmeninėmis savybėmis, kurios derinamos tarpusavyje gali būti sėkmingos organizacijos veiklos pagrindas. Šią problematiką nagrinėjančių mokslinių darbų ir tyrimų galima aptikti vis daugiau. Autoriai Arsenault'as (2004), Yu'as ir Miller'is (2005) tyrinėjo lyderio poziciją kartų atžvilgiu, Hart'as (2006), Hernaus ir Vokic (2014) apibūdino darbo organizavimo dizainą pagal skirtingas kartas, o Smola ir Sutton'as (2002) bei Kultalathi ir Viitala' (2014) analizavo skirtingas kartas motyvuojančius veiksnius. Kartų skirtumų ir charakteristikų tema vis dažniau nagrinėjama ir Lietuvos autorių moksliniuose darbuose. Stanišauskienė (2015) nagrinėjo kartų kaitos dėsningumą įtaką karjeros pasirinkimuose, Juknevičienė ir Alonderienė (2017) analizavo psichologinio kontrakto tarp darbuotojo ir organizacijos X bei Y kartų perspektyvose, o Sanevičienė, Silingienė ir Vaitkevičius (2019) tyrinėjo skirtingų kartų inovatyvumą visuomenės kontekste. Galima įžvelgti tendenciją, kad daugumos mokslininkų darbuose nagrinėjamas žmoniškųjų išteklių valdymo procesas, identifikuojant vienas ar kitas pavienes problemas. Tačiau, ieškant kartų skirtumų dermės sisteminių sprendimų vertėtų kelti klausimą: *kokios darbuotojų valdymo priemonės / būdai / metodai turi būti taikomi valdant skirtingoms X ir Y kartoms priklausančius darbuotojus?* Atsakymo į šį klausimą paieškos yra interpretuojama kaip šio darbo mokslinė problema.

**Darbo objektas:** X ir Y kartų darbuotojų valdymas.

**Darbo tikslas** – išnagrinėti X ir Y kartų darbuotojų valdymo ypatumus.

**Uždaviniai:**

1. Išanalizuoti X ir Y kartų darbuotojų charakteristikas teoriniame kontekste.
2. Teoriškai pagrįsti X ir Y kartų darbuotojų valdymo ypatumus.
3. Ištirti X ir Y kartų darbuotojų charakteristikų ir žmogiškųjų išteklių valdymo proceso raišką.
4. Identifikuoti X ir Y kartų darbuotojų valdymo ypatumus organizacijose.

**Tyrimo duomenų rinkimo metodai:** mokslinės literatūros analizė, anketinė apklausa.

**Tyrimo duomenų analizės metodai:** aprašomoji statistika, koreliacinė analizė.

**Darbo teorinis reikšmingumas:** darbe konceptualizuojama kartų teorija, susistemintos, identifikuotos bei pagrįstos X ir Y kartų darbuotojų charakteristikos, išryškinti ir teoriškai pagrįsti žmogiškųjų išteklių valdymo proceso etapai, kuriuose išryškėja X ir Y kartų darbuotojų charakteristikos ir elgsenos skirtumai, kas padėjo išryškinti X ir Y kartų darbuotojų valdymo ypatumus.

**Darbo praktinis reikšmingumas:** remiantis X ir Y darbuotojų charakteristikų bei žmogiškųjų išteklių valdymo proceso teorine analize, parengtas empirinio tyrimo instrumentarius ir instrumentas, padėjęs identifikuoti X ir Y kartų darbuotojų valdymo ypatumus organizacijų praktikoje. Remiantis mokslinės literatūros analize ir atlikto tyrimo duomenimis, suformuluotos X ir Y kartų darbuotojų valdymo gairės, įvertinant kiekvienos kartos unikalumą ir skirtingumą.

**Darbo struktūrinės dalys:** įvadas, 3 skyriai, išvados, literatūros sąrašas, 12 lentelių, 27 paveikslai, 7 priedai. Darbo apimtis – 78 puslapiai. Literatūros sąrašą sudaro 104 šaltiniai.

**Konferencijose skaityti pranešimai:** Pranešimas tema „X ir Y kartų darbuotojų charakteristikų teorinis pagrindimas“ studentų mokslo darbų konferencijoje „Technologijų ir verslo aktualijos“. Panevėžys: Kauno technologijos universitetas, 2018 m. gegužės 04 d.

## 1. X IR Y KARTŲ DARBUOTOJŲ CHARAKTERISTIKŲ PAGRINDIMAS TEORINIAME KONTEKSTE

Skirtingos kartos bei jų pasikeitimas yra viena iš visuomenės plėtros ir formavimosi stimulų (Sabaitytė, 2015). Pastaruoju metu darbo rinkoje įvyko kartų perversmas, kai į darbo rinką įžengė Y karta, kuriai būdingos kitokios vertybės ir kitokia elgsena nei iki tol darbo rinkoje dominavusiai X kartai, bei kitoms, iš rinkos išeinančioms, kartoms. Stankevičienės, Gerikienės ir Jurgaitytės (2016) teigimu, žmogiškųjų išteklių padalinių specialistai, žinantys ir gebantys valdyti informaciją apie kartų skirtumus, gali tuo pasinaudoti įvairiose organizacijose, sprendžiant darbo ir organizacinius klausimus ir įvertinant charakteristikas, būdingas skirtingo amžiaus asmenims.

Žodis „karta“ kildinamas iš lotyniškų žodžių „*generatio*“ ir „*genus*“, kurie atitinkamai reiškia „pradėti gyvybę“, „giminę“. Lietuvių kalbos žodynas pateikia tokį žodžio „karta“ reikšmės aiškinimą – tuo pačiu laiku gyvenantys artimo amžiaus žmonės, generacija.

Mannheim'as buvo vienas pirmųjų mokslininkų, tyrinėjusių kartų skirtumus ir įvedusių kartos sąvoką į sociologijos mokslą. Jis apibūdino kartą kaip grupę to paties amžiaus žmonių, kuriuos vienija koks nors įsimintinas (angl. *powerful*) istorinis įvykis (Mannheim, 1952). Karta, dar kitaip vadinama amžiaus kohorta – grupė žmonių, kurie panašiomis sąlygomis žengė per gyvenimą, išgyveno panašius įvykius tame pačiame amžiuje (Čeidaitė, 2014). Kopperschmidt'as (2000) kartas apibūdina kaip grupę žmonių, kuriuos sieja gimimo data bei esminiai įvykiai, nutikę kritiniais jų vystymosi laikotarpiais. Visgi, daugelis mokslininkų (Mannheim 1972; Strauss ir Howe 1991; Zemke, Raines ir Filipczak 2000; Smola ir Sutton 2002; Eisner 2005; Mensik 2007) tvirtina, kad augimas tuo pačiu laikotarpiu ir pergyventi panašūs įvykiai rodo priklausymą tam tikrai kartai.

Paskutinį XX amžiaus dešimtmetį JAV ekonomistas ir demografas Howe'as ir rašytojas bei dramaturgas Strauss'as, atlikdami skirtingus tyrimus, beveik vienu metu atrado tam tikrus kartų kaitos dėsningumus ir suformulavo kartų teoriją (Stanišauskienė, 2015). Ši teorija teigia, kad panašiu laikotarpiu gimę žmonės turi panašias vertybes, o priklausymą tam tikrai kartai lemia jų gyvenimas tuo pačiu laikmečiu, kuriame išgyventi svarbūs įvykiai, suformavo kartoms būdingas vertybių sistemas, požiūrį į gyvenimą. Dar 1972 m. Mannheim'as aiškino, kad kiekvienas individas augdamas ir bręsdamas ankstesniosios kartos įteigtas vertybes bei idealus įvertina per savo patirties prizmę, kurią veikia aplinka – istorinės ir sociokultūrinės aplinkybės (Juknevičienė, 2013). Taigi, būtent vertybės ir tapo pagrindu kartų teorijoje.

Pasak Howe'o ir Strauss'o (1991), dar vaikystėje, 2–4 gyvenimo metais, formuojasi konkrečiai kartai būdingos vertybės, veikiamos šeimos auklėjimo ir visuomeninių įvykių, tokių kaip politinių, ekonominių ar socialinių, ypač atsižvelgiant į technikos progreso tempą. Vaikams kaupiant patirtį juos supančioje aplinkoje, vertybės, kurios susiformuoja iki 12–14 metų amžiaus, yra giluminės, pasąmoninės ir neišvengiamai veikia kartą. Siekiant pagrįsti kartų teoriją, buvo atrastas dėsningumas, jog vertybinių modelių panašumai pastebimi kas keturiose kartose ir tai sudaro ciklą, kuris trunka apie 80 metų. Naujojo ciklo pirmoji karta pasižymi vertybėmis, kurios panašios į prieš tai buvusio ciklo pirmosios kartos vertybes. Mokslininkų Howe'o ir Strauss'o išskirtos kartos pagal gimimo metus pateikiamos 1 lentelėje.

Šiame darbe analizuojamos dvi kartos – X ir Y, kadangi jos užima didžiausią dalį dabartinėje darbo rinkoje, kurioje galiama atrasti ir kūdikių bumo kartos atstovų, tačiau jie traukiasi iš darbo rinkos, o Z karta dar tik žengia į darbo rinką. Darbe remiamasi minėtų autorių kartų laikotarpių išskyrimu.

## 1 lentelė. Skirstymas į kartas pagal laikmečius (Strauss, Howe, 2000)

Kartų pavadinimas	Gimimo laikotarpis
Prarastoji karta	1883–1900
Didžioji karta	1901–1924
Tylioji, tradicinė karta	1925–1942
Kūdikių bumo karta	1943–1960
X karta	1961–1981
Y / Tūkstantmečio karta	1982–2004
Z / Interneto karta	Nuo 2005 m.

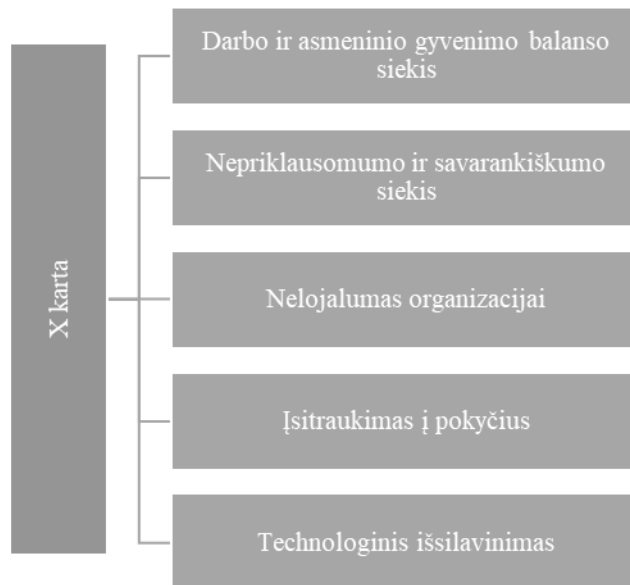
Pastebėtina tai, kad skirtingi autoriai pateikia panašų kartų skirstymą, tačiau kai kuriuose šaltiniuose skiriasi kartų metų intervalo pradžia ir pabaiga, pavyzdžiui Zemke, Raines'as ir Filipczak'as (2000) kartas skirsto į veteranus (1922–1943), Kūdikių kartą (1944–1960), X kartą (1961–1980), Y kartą (1981–2000); Eisner'is (2005) kartas suskirstė į tradicistus (iki 1945), Kūdikių kartą (1945–1964), X kartą (1965–1980), Y kartą (po 1980); Mensik'as (2007) pateikia Kūdikių bumo kartą (1943–1960), X kartą (1961–1981) ir Y kartą (1982–2000).

Iki šiol labiausiai paplitęs kartų skirstymas pagal gimimo datą sulaukia ir nemažai kritikos. Pagal šį skirstymą vieną kartą sudaro apie 20 metų, tačiau kartų teorijos kritikai tvirtina, kad 10 metų laikotarpis gali būti per ilgas vienai kartai, ypač pastaraisiais dešimtmečiais, kai technologinis, mokslinis ir ekonominis progresas yra labai spartus. Be to, ypač Europoje skirstymas pagal gimimo laikmetį nėra labai tikslus, nes daugumos skirtingų valstybių istorijos yra unikalios, kurias lemė skirtingi sociologiniai, demografiniai ir istoriniai įvykiai (Alonderienė, Juknevičienė, 2017). Taip pat reikalinga įvertinti tai, kad kiekvieno žmogaus išskirtines savybes lemia ir individualios vertybės bei aplinka, kurioje žmogus auga.

### 1.1. X kartos darbuotojų charakteristikos

Kartų teorijas nagrinėję mokslininkai (Howe is Strauss, 2000; Eisner, 2005; Hart, 2006; Chen ir Choi, 2008; Festing ir Shafter, 2014; Hernaus ir Vokic 2014) išskiria įvairias konkrečioms kartoms būdingas charakteristikas, pabrėždami vienus ar kitus bruožus. Tačiau susisteminius mokslinius šaltinius (Allen, 2004; Francis-Smith, 2004; Fogg, 2009; Narijauskaitė ir Stonytė, 2011; Alonderienė ir Juknevičienė 2017), galima identifikuoti bendrąsias skirtingų kartų atstovų charakteristikas, atsižvelgiant į jų asmenines savybes ir / ar bruožus.

Dažniausiai literatūroje (Loomis, 2000; Kupperschmidt, 2000; O'Bannon, 2001; Arsenault, 2004; Yu ir Miller 2005; Lager, 2006; McCrindle, 2014) (žr. 1 priedą) įvardijamos tokios X kartos darbuotojų charakteristikos: *darbo ir asmeninio gyvenimo balanso siekis, nepriklausomumo bei savarankiškumo siekis, nelojalumas organizacijai, išitraukimas į pokyčius, technologinis išsilavinimas* (žr. 1 pav.). Toliau darbe šios charakteristikos nagrinėjamos detalčiau.



**1 pav.** X kartos darbuotojų charakteristikos (sudaryta darbo autorės)

**Darbo ir asmeninio gyvenimo balanso siekis.** Gebėjimas derinti įsipareigojimus darbui bei įsipareigojimus šeimai yra vienas iš X kartos darbuotojų siekių. Robbins'as (2006) teigimu, ieškant pusiausvyros tarp asmeninio gyvenimo ir darbo, individams būdingas požiūris, kad nors pinigai, pareigos, saugumas ir paaukštinimas pareigose yra svarbūs karjeros sėkmės rodikliai, tačiau jie yra linkę iškeisti visa tai į laisvalaikį ar malonesnes laiko praleidimo formas. Ieškant darbo ir asmeninio gyvenimo balanso siekiama aiškiai atskirti šias dvi sritis, į darbą neįtraukiant asmeninio gyvenimo klausimų, ar namuose nespręsti darbo problemų. Ties šiuo balansu nyksta tokios idėjos kaip „gyventi tam, kad galėtum dirbti“ ar „dirbti tam, kad galėtum gyventi“. Didelė reikšmė suteikiama laisvalaikiui, kuris turi būti privalomas ir jam negali trukdyti jokios darbo sąlygos. Darbo ir asmeninio gyvenimo balansu yra siekiama sukurti harmoniją savo gyvenime bei gebėti pailsėti ir atsipalaiduoti tiek nuo vieno sunkumo, tiek nuo kitų skirtingose gyvenimo aplinkose.

Galimybė pasiekti šį balansą itin svarbi X kartos darbuotojams. Pasak Howe'o ir Strauss'as (2007), šios kartos tėvai pasižymėjo dideliu skyrybų skaičiumi, kas lėmė, kad kompensuodami tai, ko trūko vaikystėje, jie siekė aukšto asmeninio ir darbo gyvenimo balanso. X kartos atstovai nori gyvenimo sričių darnos: jie dirba tam, kad gyventų, o ne gyvena, kad dirbtų (Hillman, 2014; Stanišauskienė, 2015).

X karta dar vadinama vaikų „su raktu ant kaklo“ karta, kadangi jų tėvai buvo pernelyg susitelkę į darbą, siekdami materialinės gerovės ir ją prilygindami šeimos vertybėms. Tai padarė įtaką, kad X kartai, priešingai nei prieš tai buvusiai kartai, darbas nėra prioritetas.

Šios kartos darbuotojai išsiskiria gan savanaudišku požiūriu ir iš darbo siekia materialinės naudos tam, kad patenkintų savo asmeninius lūkesčius. Grennberg'as (2018) teigia, kad X kartos atstovai, net ir galėdami tikėtis gero finansinio paveldėjimo iš tėvų, vis tiek yra linkę siekti karjeros, tačiau tokios, kurioje jie galėtų leisti laiką su savo šeima ir rūpintis savo asmeniniu gyvenimu. Būtent su šia karta ir atėjo požiūris į darbą, kad jis nebėra suvokiamas kaip vienintelis gyvenimo tikslas, o veikia egzistuoja šalia asmeninio gyvenimo – šeimos ir laisvalaikio. Šios kartos atstovai nori gerai jaustis ne tik darbe, bet ir namie, kur galėtų pailsėti ir atsipalaiduoti nuo darbo klausimų ir problemų.

Pasak Howe'io ir Strauss'o (2000), jų požiūrį į darbinius santykius tiksliausiai apibūdina viena vertybė – darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyra, kadangi X kartos darbuotojams asmeninio gyvenimo vertybės ir tikslai yra svarbesni nei su darbu siejami tikslai. Kol pinigai yra svarbus faktorius karjeros pasirinkime, X karta yra linkusi paaukoti atlyginimą ir statusą dėl daugiau asmeninio laiko ir įvairesnių pasirinkimų (O'Bannon, 2001). Tokiu būdu pinigai ir kitos materialinės naudos gaunamos kaip atlygis už darbą tampa nebe tokie svarbūs ir vaidina mažesnę vaidmenį lojalumo klausimais savo darbovietei.

X kartai dabartis rūpi labiau nei ateitis (Stanišauskienė, 2015). Tampa svarbu turėti laisvalaikį, galėti džiaugtis gyvenimo teikiamais malonumais – atostogomis, pramogomis, įvairiais kitokiais laisvo laiko leidimo būdais. Šalia iškyla ir šeimos figūra – ta, kuriai reikia dėmesio ir svarbiausia laiko. Tad ši karta labiausiai vertina tas organizacijas, kurios suteikia galimybę derinti darbinius įsipareigojimus ir įsipareigojimus šeimai (Alonderienė, Juknevičienė, 2017).

***Nepriklausomumo ir savarankiškumo siekis.*** Savarankiškas asmuo yra įvardijamas kaip nepriklausomas ir veikiantis pats, o tokie darbuotojai išsiskiria pasitikėjimu savimi, savo jėgomis. Pasitikėjimas savimi – tai bendras pasitikėjimas savo gebėjimais ir daromais sprendimais, iššūkių nebijojimas, atviras savo tiesioginio vadovo veiksmų kvestionavimas, asmeninės atsakomybės prisiėmimas (Peleckis, Peleckienė, 2013). Savarankiškumas atskleidžia darbuotojo galimybes pačiam tinkamu laiku priimti sprendimus, ieškoti iškilusių problemų sprendimo būdų. Toks žmogus nelauks, kol jam kas nors pasiūlys pagalbą ar paklaus, ar viskas gerai sekasi darbe, jis imsis iniciatyvos ir stengsis išeitį surasti pats. Nepriklausomumas parodo ir darbuotojo santykį su vadovu – jam nereikalingas artimas ir glaudus ryšys, nuolatinis bendravimas ar kiekvieno priimto sprendimo „palaiminimas“. Šios dvi savybės glaudžiai siejasi su saviverte, kuri veikia išorinės įtakos imlumą. Robbins'as (2006) teigimu, individai, turintys daugiau išreikštą savivertę, yra mažiau imlesni išorinei įtakai. Be to, su didesne saviverte darbuotojai yra labiau patenkinti savo darbu, tačiau mažiau nori derintis prie kitų, ieškoti kitų patarimų.

Nepriklausomybės ir savarankiškumo savybėmis pasižymintiems darbuotojams rekomenduojama suteikti kuo daugiau autonomijos (Čiūtienė, Railaitė, 2013). Yrle'as ir Hartman'as (2005) teigimu, X karta yra nepatikiama ir pripažinti autoritetai jiems sunkiai daro įtaką, kas liudija jų polinkį į nepriklausomumą. Jie nemėgsta būti valdomi, sunkiai pripažįsta lyderius ir kontrolę. X kartos atstovai gali dažnai demonstruoti nuolatinę panieką autoritetams ir nustatytoms darbo valandoms, taip išreikšdami poreikį būti kuo mažiau priklausomais.

Priimtinausias užduotys X kartai yra individualios, kai jie patys yra atsakingi už darbo rezultatus, o atlygį lemia tik jų įdėtas darbas. Šie darbuotojai nebijo prisiimti atsakomybės už savo atliekamą darbą ar priimtą sprendimą. Jie nėra abejingi pokyčiams ar naujiems iššūkiams, drąsiai imasi naujovių, tačiau tai linkę daryti vieni, o ne komandoje.

Teigiama, kad šios kartos atstovai yra nepriklausomi ir pasitiki savimi labiau nei prieš juos buvusi karta. Šiai kartai būdingą didelį pasitikėjimą savimi, kas leidžia jiems būti lankstiems darbe bei koncentruotis į išmatuojamus rezultatus, Murphy'as (2007) grindžia tuo, kad X kartai įtakos turėjo jų tėvų skyrybų skaičius bei moterų situacijos darbo rinkoje pasikeitimai. Kadangi jų moterys namų šeiminkės vaidmenį pasirinkdavo vis rečiau, vaikams teko išmokti būti savarankiškesniems ir patiems labiau rūpintis savimi. Būtent tai lėmė, kad auganti X karta jau namų aplinkoje pradėjo formuotis kaip nepriklausomos ir savarankiškos asmenybės.

**Neloyalumas organizacijai.** Įsipareigojimas organizacijai dažnai yra suvokiamas kaip tam tikra darbuotojo nuostata dėl organizacijos, atskleidžianti, kiek individas tapatinasi su konkrečia organizacija, tiki jos vertybėmis bei tikslais, įsitraukia į ją kaip į socialinę sistemą ir nori likti dirbti (Genevičiūtė-Janonienė, Endriulaitienė, 2014). Darbuotojo įsipareigojimo jausmas gali turėti tiek teigiamų, tiek neigiamų aspektų organizacijai. Nelojalus darbuotojas gali daryti neigiamą įtaką tiek organizacijos rezultatams, tiek neigiamai atstovauti organizacijos kultūrai savo aplinkoje. Visgi, įsipareigoję darbuotojai ieško būdų pagerinti savo darbo aplinką, veiklos rezultatus, jie yra linkę priimti iššūkius ir užsiimti įvairesnėmis užduotimis. Dėl priklausymo organizacijai jausmo darbuotojai savo darbo vietoje patiria saugumo jausmą, tai padeda sunkiau pasiduoti darbe jaučiamam streso poveikiui.

X karta, priešingai nei prieš tai buvusios, nebesureikšmina principo visą gyvenimą dirbti vienoje organizacijoje. Tai jiems nebėra vertybė, kuri gyvavo jų tėvų ir senelių kartose. Pagal Lyons'ą, Schweitzer'ą ir Ng'ą (2015), X kartos atstovai savo darbovietę keičia tris kartus dažniau, nei tai daro prieš juos buvusi Kūdikių bumo karta. Šiai kartai nėra būdingas prisirišimas prie vienos organizacijos ir savęs tapatinimas su ja.

X kartos neloyalumas organizacijai, pasak Stanišauskienės (2015), lemia tai, kad jie yra pasirengę priimti riziką ir dirbti sau, linkę ieškoti greito uždarbio. Su neloyalumu siejasi verslumo bruožas (Chen ir Choi, 2008; Juknevičienė, 2013; Hernaus, Vokic 2014), kadangi X karta yra pasiryžusi išeiti iš darbo, nepriklausyti jokiai organizacijai. Carver'ą ir Candela's (2008) teigimu, X kartos darbuotojai yra mažiau lojalūs organizacijai ir ieško vadovų, kurie būtų labiau suinteresuoti jų darbo ir gyvenimo balansu, darbo valandų lankstumu ir suteiktą didesnę autonomiją atliekant užduotis. X kartos darbuotojai labiausiai vertina materialinį atlygį ir dėl jo nebijo keisti darbo vietų, priklausymas organizacijai nėra sureikšminamas, o prioritetas suteikiamas darbo užmokesčiui.

X kartos atstovai siekia sukurti įvairiapusišką karjerą, kurioje būtų galima įgyti kuo daugiau skirtingų įgūdžių ir patirties (Čiūtienė, Railaitė, 2013), tai lemia neprisirišimą prie vienos organizacijos. Ši karta yra užsitarnavusi „šokinėjančių per darbus“ (angl. „*job-hoppers*“) reputaciją, kurie dažnai keičia darbus ir darbdavius vien tam, kad įgautų naujų įgūdžių, išnaudotų galimybes, net jei tai nebūtų reikšmingos pozicijos (Kupperschmidt, 2000; Lancaster ir Stillman, 2002).

Visgi, teigiama, kad X karta nėra nusistačiusi prieš organizaciją kaip visuomenės instituciją, tačiau individualumas yra vienas iš pagrindinių savybių, lemiančių jų sprendimus. Miller'is (2005) teigimu, įdarbinti šios kartos atstovus yra lengviau nei rasti priemones, kaip juos išlaikyti tame pačiame darbe.

**Įsitraukimas į pokyčius.** Pokyčiams atviras individas suvokia jų poreikį, įvertina jų sėkmės prielaidas ir numato šių pokyčių įgyvendinimo būdus (Savanevičienė, Silingienė, Stukaitė, Vaitkevičius, 2007). Šia savybe pasižymintys individai dažnai yra organizacijoje vykstančius pokyčius palaikantys darbuotojai arba net pačių pokyčių iniciatoriai. Peleckis ir Peleckienė (2013) iniciatyvumą apibūdina kaip asmens veiklumą, kuris neapibrėžtas formalių pareigybės instrukcijų, kai naudojamosi atsiradusia galimybe ar pasirodžiusi ateityje kiliančioms problemoms įveikti. Todėl pokyčiai ir jų vyksmas yra neatskiriamas nuo darbuotojų iniciatyvumo. Turintys ypatingą atvirumą patirčiai žmonės yra kūrybingi, smalsūs ir meniškai jautrūs (Robbins, 2006). Individo polėkis į pokyčius reiškia, kad pokyčių metu bus patiriama mažiau streso, lengviau susidorojama su išskylančiais iššūkiais ir problemomis, lengviau naudojamosi šaltu protu.



Pokyčiai atneša darbui įvairovės ir jį daro įdomesniu. Pasak Miller'io (2005), X kartos darbuotojams aktualu ne darbo stabilumas, o nauji iššūkiai. Būtent iššūkiai įvairina rutiną, sukuria galimybes mokytis, kas leidžia tobulėti darbuotojui kaip specialistui. Autoriai (Loomis, 2000; Lub, Bijvank, Bal, Blomme, Schalk 2011; Hernaus, Vokic 2014) teigia, kad ši karta yra tie, kurie yra linkę rizikuoti ir ieškoti naujų iššūkių darbe. Alonderienės ir Juknevičienės (2017) teigimu, jiems tiesiog patinka pokyčiai ir įvairovė darbe.

Pasak Barynienės (2015), šiandien ypač svarbus darbuotojo atvirumas pokyčiams, pačių pokyčių inicijavimas ir įgyvendinimas bei gebėjimas į juos reaguoti. Polėkį į pokyčius X kartai lemia tokios savybės kaip verslumas (Chen, Choi, 2008; Čiutienė ir Railaitė, 2010; Hernaus, Vokic, 2014), globalus mąstymas (Čiutienė ir Railaitė, 2010), kūrybiškumas (Arsenault, 2004), pasirinkimas ir lankstumas (McCrandle 2014). Galima pastebėti, kad ši karta nėra išskirtinai pokyčių iniciatorė, tačiau jie neskuba susidaryti pirmo neigiamo išpūdžio. Tokie darbuotojai labiau yra linkę išsiaiškinti apie pokyčius visą galimą informaciją – kodėl jie reikalingi, kaip bus atliekami ir kokius rezultatus jie duos. Ir tik turėdami visą informaciją apie pokyčius, ši karta juos priima ir tampa jų šalininkais. X karta yra linkusi neskubėti priimti greitų sprendimų ar venu metu užsiimti daug darbų, tad jei jie pritaria pokyčiams, tai į juos sutelkia savo dėmesį ir darbą.

Pokyčiai ir įvairovė tampa X kartos varomąją jėga, kuri motyvuoja darbuotoją pasilikti organizacijoje. Vykstant pokyčiams X karta jaučiasi visai komfortabiliai ir neįvardina darbo saugumo, kaip esminio ir svarbaus darbinių santykių veiksnio (Hart, 2006). Ši karta lengvai prisitaiko ir gerai adaptuojasi naujose situacijose (Hernaus, Vokic, 2014; Sabaitytė, 2015), kas leidžia dar lengviau įveikti iššūkius, susijusius su pokyčių diegimu darbo vietoje.

**Technologinis išsilavinimas.** Informaciniai ir technologiniai gebėjimai – tai informacinis ir medijų raštingumas, sumanus komunikacinių technologijų taikymas (Stanišauskienė, 2016). Internetas atsirado dar 1969 m., o sparčiau plisti pradėjo 1981-1983 metais. Po truputį jis įsiveržė ir į įvairaus pobūdžio darbo vietas, kartu su juo plačiai išplito ir kompiuterių naudojimas organizacijų komunikacijoje. Kiek vėliau organizacijose išplito ir telefonai, dar vėliau bendri elektroniniai paštai. Taip po truputį technologijos veržėsi į organizacijų kasdienę veiklą, o darbuotojai buvo priversti taikytis ir įgyti naujų įgūdžių. Naujos technologijos ir socialinių mokslų atradimai pakeitė žmonių požiūrį į darbą, aplinką. Tuo metu darbo rinkoje vyravusi X karta buvo priversta įgyti technologinį išsilavinimą – išmokti naudotis populiariais technologiniais prietaisais.

X karta yra ta, kuri įgijo technologinį raštingumą darbo vietoje. Pasak Messarra, Karkoulian'po, El-Kassar'o (2016), X karta buvo pirmoji, kuri realiai turėjo susidurti su dramatišku pasikeitimu darbo vietoje, kuri atnešė technologinę revoliuciją, kadangi jie pirmieji darbo vietoje turėjo pradėti dirbti su personaliniu kompiuteriu ir visa modernizacija, atėjusia su juo. Augant šiai kartai plito televizija, atsirado personaliniai kompiuteriai, mobilieji telefonai, internetas. Galima sakyti, kad jie buvo paveikti kompiuterizacijos pradžios, kas sąlygojo tai, kad X kartos darbuotojai tapo technologiškai kompetentingi (Kupperschmidt, 2000; O'Bannon 2001; Arsenault, 2004).

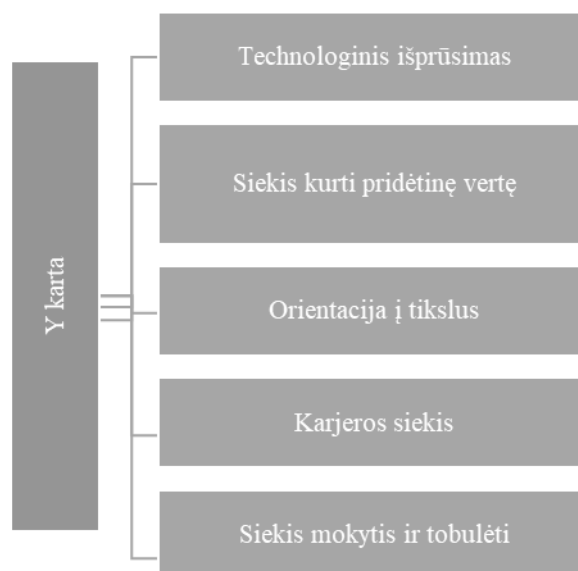
X karta palaiapsniui įgijo technologinį išsilavinimą, todėl į priekį judėjo kartu su technologijomis. Naudotis technologijomis jiems reikėjo išmokti, nes tai nebuvo savaimė įgimtas dalykas, kaip pavyzdžiui Y kartoje. Technologinis raštingumas yra pagrindinis X kartos technologinio išsilavinimo bruožas, kadangi šios kartos darbuotojai turėjo išmokti būtiniausias technologines funkcijas, susijusias su darbu.

Apibendrinant X kartos darbuotojų charakteristikas galima teigti, kad šios kartos darbuotojai pradėjo kardinalių pokyčių darbo rinkoje erą. Technologinis išsilavinimas ir mažėjantis lojalumas organizacijai – charakteristikos, kurios labiausiai išskiria X kartą nuo anksčiau darbo rinkoje dominavusių kartų. Šios kartos darbuotojai tampa savarankiškesni, jiems svarbus nepriklausomumas, įvairovė darbe, iššūkiai ir pokyčiai. X kartos darbuotojai kaip prioritetą įvardija darbo ir asmeninio gyvenimo balansą, kuris signalizuoja organizacijoms, kad atėjo darbuotojų karta, kuria reikia rūpintis kitaip – ieškoti būdų kaip ją pritraukti, o svarbiausia – išlaikyti organizacijoje.

## 1.2. Y kartos darbuotojų charakteristikos

Y karta moksliniuose šaltiniuose (Johns, 2003; Hart, 2006; Lub, Bijavnk, Bal, Blomme ir Schalk, 2011; Čeidaitė, 2014; Sabaitytė, 2015; Stanišauskienė, 2015; Messarra, Karkoulian ir El Kassar, 2016) dar vadinama „tūkstantmečio“ karta.

Remiantis mokslininkų (Chester 2002; Himmel, 2008; Wilson ir Gerber, 2008; De Hauw ir De Vos, 2010; Kultalahti ir Viitala, 2014; Hansen, 2015; Stankevičienė, Gerikienė ir Jurgaitytė, 2016; Dziwnowska, Pearce ir Zupan, 2016) darbais (žr. 2 priedą) Y kartai būdingos šios charakteristikos: *technologinis išprusimas, siekis kurti pridėtinę vertę, orientacija į tikslus, karjeros siekis, siekis mokytis ir tobulėti* (žr. 2 pav.).



2 pav. Y kartos darbuotojų charakteristikos (sudaryta darbo autorės)

**Technologinis išprusimas.** Informacinių technologijų plėtra daro įtaką pasaulinės visuomenės raidos tendencijoms. Pasak Ginevičiaus, Paliulio, Chlivicko ir Merkevičiaus (2006), jau dabar egzistuoja ir ateityje stiprės naujų informacinių technologijų plėtros ir pasaulinių pažangos tendencijų sąsaja. Tai galima matyti per naujai besiformuojantį gyvenimo stilių bei stiprios globalizacijos apraiškas. Naujasis gyvenimo stilius skatina ir naujų informacinių technologijų plėtojimąsi, o globalizacija – didelių rinkų aprūpinimą bei naujų technologijų vystymąsi (Ginevičiaus, Paliulio, Chlivicko ir Merkevičiaus, 2006). Kita vertus, minėtų autorių teigimu, būtent naujas gyvenimo stilius, kuriame didelę svarbą įgyja informacinės technologijos skatina pasaulinį bendradarbiavimą ir globalizaciją, kas grįžtamuju ryšiu daro įtaką gyvenimo stiliaus pokyčiams.

Informacinės technologijos neatpažįstamai pakeitė organizacijos veiklos organizavimą ir pačią veiklą, todėl naujos kartos darbuotojas privalo būti technologiškai išprusęs ir laisvai gebėti naudotis

informacinėmis technologijomis. Svarbus ir įvairiapusis išprusimas – gebėti naudotis skirtingomis technologijomis, skirtingomis programomis ar jų paketais. Šiandien darbdaviai naudoja skirtingus šaltinius tiek komunikacijoje, tiek organizacijos veikloje, o darbuotojų technologinis išprusimas leidžia greičiau įsilieti ir perprasti kiekvienai organizacijai būdingus technologinius išteklius, greičiau įgyti reikiamus gebėjimus.

Žvelgiant į Y kartos atstovus, ši karta, priešingai nei X, užaugo kartu su technologijomis. Pasak Underwood (2018), jei X kartą galima vadinti „pirmojo kompiuterio karta“, tai Y karta – pirmojo technologijų antplūdžio (angl. „*first full-blown tech*“) karta. Jau nuo pat mokyklinio amžiaus ši karta 24/7 laiką buvo apsupta virtualiu pasauliu ir globalizacija, kas įgalino jų visapusišką technologinį išprusimą. Jayson‘as (2006) teigimu, ši karta kompiuteriu pradėjo naudotis dar vaikystėje, mokykloje pradėtos dėstyti informatikos pamokos, kuriose įgyti gebėjimai ir žinios kaip naudotis technologijomis ir internetu jiems suformavo naują patirtį ir supratimą apie technologijas ir jų teikiamą naudą.

Technologijos yra Y kartos antroji prigimtis ir supratimas apie jas yra vienas iš pagrindinių bruožų, kuris padeda jiems tapti vertinga visuomenės dalimi (Stankevičienė, Gerikienė, Jurgaitytė, 2016). Šios kartos atstovams lengva bendrauti internetu, megzti virtualius socialinius ryšius, tačiau realus socialinių kontaktų tinklas yra siauresnis nei jų tėvų ar senelių (Stanišauskienė, 2015). Pasak Čeidaitės (2014), Y karta yra liudininkai greito ir spartaus bendravimo skaitmeninėje erdvėje tekstinėmis žinutėmis arba elektroniniais laiškais, todėl galima teigti, kad jie teikia pirmenybę technologijoms ir komunikacijai darbe.

Pasak Eisner‘o (2005), Y karta yra kur kas daugiau, nei tik technologiškai išsilavinusi – tai nuolatos apsupti laidų, maitinimo baterijų ir ryšio prie interneto žmonės, kuriuos veikia srautinė informacija, pramogos ir nuolatinis bendravimas. Būtent toks gyvenimo būdas suteikia šiai kartai dar vieną bruožą – gebėjimą vienu kartu daryti kelias užduotis, o dažniausios pašalinės užduotys yra bendravimas, susirašinėjimas su kitais žmonėmis, kol vykdoma kokia nors kita užduotis. Williams‘as ir Page‘as (2011) teigimu, šie žmonės vertina darną ir komunikaciją su bendraamžiais, todėl internetas, socialiniai tinklai yra labai svarbūs, nes suteikia galimybę nuolatos palaikyti kontaktą.

Y karta yra išprususi techniškai, turi ir geba naudotis turima informacija, greitai prisitaikyti prie bet kokių technologinių pokyčių, o jų išskirtinis bruožas tarp darbo rinkoje vyraujančių kartų yra tai, kad jie gali greitai išmokti ir pritaikyti savo veikloje bet kokią technologinę naujovę.

**Siekis kurti pridėtinę vertę.** Užduočių įvairovė ir reikšmingumas padeda darbuotojui pajusti susidomėjimą atliekamu darbu bei sukuria jausmą, kad jų atliekamas darbas yra naudingas ir galintis atnešti pokyčius. Cone‘o (2008) teigimu, socialiai aktyvus elgesys yra tam tikra veikla, skirta padėti ir gauti naudos kitiems, neatsižvelgiant į elgesio motyvus, o daugiausiai dėmesio skiriant veiklos rezultatams. Darbas, kuris gali sukurti pridėtinę vertę, tampa vis didesne siekiamybe, o populiarėjant savanorystei bei socialiai atsakingam verslui, darbuotojai sąmoningai ima ieškoti būdų kaip prisidėti prie šių idėjų. Atlikę užduotį, kuri gali būti kažkam reikšminga, sukuria pridėtinę vertę ar tiesiog vadinama „gero darbo“ pavyzdžiu, darbuotojai patys pasijaučia reikšmingesni, esantys visuomenės ar organizacijos dalimi, kas suteikia savotišką pasitenkinimą.

Tūkstantmečio kartos atstovai sunkiai pakelia rutines, kantrybės ir kruopštumo reikalaujančias užduotis, ilgai negali išlaikyti dėmesio ties vienu dalyku, greitai ima nuobodžiauti (Stanišauskienė,

2015), todėl šiai kartai itin aktuali užduočių įvairovė ir reikšmingumas. Vykstant pokyčiams, ši karta jaučiasi patogiai. Teigiama, kad Y kartos lūkesčiai darbo vietoje yra noras užimti prasmingą vietą organizacijoje, kas leistų jiems imtis užduočių, kurios būtų reikšmingos ir galėtų turėti įtakos organizacijai ar už jos ribų. Pasak De Hauw'o ir De Vos'o (2010), Y karta yra labiau susikoncentravusi į organizacijų socialinę atsakomybę ir saviraiškos galimybes organizacijose nei materialų atlygi.

Y kartai patinka užduotys, kurios atneša konkrečią naudą, nes tokiu būdu jie patys jaučiasi reikalingi ir reikšmingi, užimantys prasmingą vietą organizacijoje. Diskienės ir Jaškevičiūtės (2017) teigimu, tūkstantmečio kartos atstovai didelę reikšmę teikia tam, kad jie dirbtų prie svarbių, pridėtinę vertę kuriančių projektų ir atvirksčiai, jų netenkina griežtai kontroliuojamas ir rutininis darbas. Atliekamų darbų reikšmingumas Y kartai tuo pačiu padeda ieškoti įvairių galimybių savo karjeroje, o užduočių įvairovė įgalina juos nuolatos mokytis, plėsti savo kompetencijas.

Y karta yra linkusi išbandyti naujoves, keisti darbo vietas ar dirbti kelis darbus vienu metu (Čiūtienė, Railaitė, 2013), kas atskleidžia jų polinkį į iššūkius, pokyčius bei užduočių įvairovę. Vykstant pokyčiams jie jaučiasi patogiai ir neįvardija darbo saugumo, kaip esminio, svarbaus darbinių santykių veiksnio (Hart, 2006). Pasak Gertsson'o, Broberg'o, Friberg'o, Sylvander'o (2018), viena iš šios kartos motyvavimo priemonių yra įdomus ir keliantis iššūkius darbas bei jų plėtojimo galimybės. Monotoniškos, pasikartojančios užduotys vertinamos neigiamai, kadangi jas atliekant yra nuobodžiaujama, neugdomi jokie įgūdžiai.

Glass'as (2007) teigia, kad pagal Cone (2006) atliktą tyrimą „Y kartos priežasčių studija“ (šiam tyrime Y kartai taikytas amžiaus intervalas yra gimusių nuo 1979 iki 2001), net 61 proc. Y kartos atstovų mato save kaip tuos, kurie daro įtaką pasaulio kitimui. Iš jų, 78 proc. darbuotojų teigia, kad darbdaviai turi jausti atsakomybę dėl darbuotojų vieningo sujungimo į altruistinius, pasaulietiškus pažiūrų užsiėmimus, o 74 proc. remtų organizaciją ir jos produktus arba paslaugas, jeigu organizacija turėtų įsipareigojimus labdarai arba remtų nepelno siekiančias organizacijas. Dar vienas įdomus tyrime atskleistas faktas, kad daugiau nei pusė respondentų atmestų darbo pasiūlymą, jei suprastų, kad būsimo darbdavio organizacija yra neatsakinga visuomenės atžvilgiu.

***Orientacija į tikslus.*** Tikslų siekimas – tai asmens nuoseklus, kryptingas bei ryžtingas darbas, tikėjimas galimybe pasiekti tikslą. Peleckis ir Peleckienė (2013) orientaciją į tikslą apibūdina kaip asmens gebėjimą, kuris apima užduoties atlikimo įvertinimą, efektyvumo didinimą, tikslų kėlimą ir išlaidų bei naudos vertinimą, radimą naujų būdų kaip greičiau, geriau ir efektyviau atlikti užduotis. Jensen'as, McMullen'as ir Stark'as (2008) teigimu, tam, kad žmonės sėkmingai siektų tikslų, reikalingos trys sudedamosios dalys – aiškumas, gebėjimas ir įsipareigojimas. Remiantis tuo, galima teigti, kad į tikslą orientuoti žmonės geba aiškiai išreikšti savo norus, ieškoti įvairių būdų kaip pasiekti tikslą bei jaučia atsakomybę dėl galutinio tikslo pasiekimo.

Pasak Čiūtienės ir Railaitės (2013), Y kartos darbuotojai į darbą ateina vedini aukštesnių lūkesčių, jie, kitaip, nei ankstesnės kartos, yra orientuoti į tikslą. Tūkstantmečio kartos atstovus mokslininkai (Hart, 2006; Narijauskaitė, Stonytė, 2011; Lub, Bijvank, Bal, Blomme, Schalk 2011; Hernaus, Vokic 2014) įvardina kaip ypač orientuotus į rezultatus, kurių iš jų tikisi darbdavys, nes tai teikia pasitenkinimą, bei praplečia jų galimybes žvelgiant į karjeros ir kompetencijų vystymo perspektyvas. Pasak Messarra'o, Karkouliau'o, El-Kassar'o (2016), būtent jų orientacija į išsikeltus tikslus yra vienas iš esminių kriterijų renkantis darbovietę. Labai svarbu, kad darbuotojo ir

organizacijos tikslai sutaptų, kas leistų išvengti papildomų konfliktų darbe, sumažintų streso lygį, darbuotojas jaustųsi komfortiškiau, jam nekiltų papildomų klausimų kam ir kodėl tam tikros užduotys turi būti įgyvendintos.

Y kartos darbuotojams svarbu suprasti gaunamos užduoties tikslą ir jo reikšmę. Eisner'o (2005) teigimu, Y karta yra ambicingi, turi didelius lūkesčius ir toleruoja riziką kas ir formuoja jų orientaciją į tikslą. Taip pat pastarasis autorius įvardina, kad tūkstantmečio kartos atstovai yra orientuoti ne tik į tikslą, bet pasiekimus ir intelektinius iššūkius, kurie kuria reikšmingą darbą. Stankevičienės, Gerikienės ir Jurgaitytės (2016) teigimu, Y karta yra orientuota į tikslą, kadangi jie apibūdinami kaip ambicingi, turintys didelius lūkesčius, toleruojantys riziką ir nebijantys suabejoti valdžios sprendimais. Gebėjimas pasiekti tikslą yra tarsi priemonė, įrodanti darbuotojo sugebėjimus ir patvirtinanti jo turimus įgūdžius. Himmel'o (2008) teigimu, jie siekia rezultatų ir nėra labai nusiteikę ieškoti atsakymų „kodėl to nori“.

**Karjeros siekis.** Karjera – įvairių socialiai reikšmingų žmogaus vaidmenų seka, kylanti iš darbo, mokymosi, saviraiškos ir laisvalaikio veiklių bei apimanti asmens profesinį gyvenimą, darbo vietas, pareigas ir pasiekimus (Stanišauskienė, 2016). Karjera prasideda, kai individas suvokia, ko konkrečiai siekia gyvenime, formuojasi jo supratimas apie asmeninę ateitį, galimus saviraiškos būdus, darbo vietą gyvenime (Dromantaitė, 2012). Karjera tęsiasi visą gyvenimą, o bet kuri asmens darbinė patirtis yra tam tikra jo karjeros dalis. Šiais laikais neretai karjera prasideda nuo praktikos – dažniausiai neapmokamo darbo dar studijų metu. Tokiu būdu yra kaupiama darbinė patirtis, įgyjami nauji įgūdžiai bei naudojamos teorinės studijų žinios. Dar vienas karjeros pradžios formavimo būdas – savanorystė, kuri taip pat prisideda prie darbinės patirties formavimo ar savo karjeros įsivaizdavimo jaunam, į darbo rinką besiruošiančiam žengti asmeniui. Karjeros lūkesčiai, pagal De Hauw'į ir De Vos'ą (2010), yra suprantami kaip individo įsitikinimai, prieš pradėdant dirbti, apie jų ateities darbą, apimantys pažadus, duodamus ateities darbdaviams ir lūkesčius, ko jie tikisi iš jų.

Y karta yra linkusi iškelti sau aukštus tikslus, kad pateisinti kitų lūkesčius. Pasak Sabaitytės (2015), šios kartos atstovai nuolatos jautė didelį tėvų spaudimą aukštiems pasiekimams, kas ir suformavo jų norą siekti karjeros. Kadangi Y kartos darbuotojai yra ambicingi, greitai, lankstūs ir imlūs, jie paprastai siekia greito karjeros augimo (Stankevičienė, Gerikienė, Jurgaitytė, 2016), o jų prioritetą yra profesinis ir socialinis mobilumas, bet ne stabili darbo vieta.

Ši karta savirealizaciją iškelia aukščiau už atsidavimą darbui ar darbdaviui (Stanišauskienė, 2015), todėl jos atstovų karjeros sprendimuose dominuoja idealistinės vertybės – būti naudingi visuomenei, padėti žmonėms, realiai kažką pakeisti ir t. t. Carlson'o (2010) teigimu, Y karta savo tikslus nuolatos sieja su karjera, kurią jie suvokia kaip savo srities specialisto, nei kilimą laipteliais aukštyne vienoje organizacijoje. Be to, šios kartos atstovai svarstydami karjeros pasirinkimus neapsiriboja šalies darbo rinka ir vertina būsimos profesijos paklausą.

**Siekis mokytis ir tobulėti.** Mokymasis apibrėžiamas kaip asmens noras ir pasirengimas imtis naujų užduočių, gebėjimas kontroliuoti pažintinius ir emocinius procesus mokymosi metu, taikyti įgytus gebėjimus įvairiuose kontekstuose (Čiūžas, Navickaitė, 2008). Jun'o ir kt. (2006) teigimu, darbuotojų mokymas sudaro galimybes plėsti jų žinias, gebėjimus, o tai sukuria galimybes efektyviau dirbti komandoje ar tobulėti individualiai. Darbuotojai, kurie dalyvauja mokymosi programose, įgauna pasitikėjimo savimi, aiškiau suvokia savo karjeros galimybes.

Moksliniuose šaltiniuose (De Hauw, De Vos, 2010; Festing, Schafer, 2014; Alonderienė, Juknevičienė, 2017) dažnai sutinkama nuomone, kad Y kartos atstovams yra labai svarbios mokymosi galimybės ir tobulėjimas organizacijoje, siekis kelti kvalifikaciją. Sweeney'as (2006) tūkstantmečio kartos žmones apibūdina kaip nekantrius, besimokančius iš patirties, skaitmeninės kartos atstovus (angl. *digital natives*), kurie atlieka kelis darbus vienu metu, mėgsta žaidimus bei pageidauja pasaulio, susieto tinklu, prie kurio galėtų būti prisijungę nuolat. Savanevičienė, Statnickė ir Vaitkevičius (2019) teigia, kad Y kartos gebėjimas vienu metu atlikti įvairias užduotis ir polinkis naujovėms yra paremtas smalsumu ir begaliniu noru atrasti ir iširti.

Galimybė mokytis Y kartai gali paleisi materialaus atlygio prioritetą, nes jų darbo įvertinimas nebūtinai turi būti pinigine išraiška; jiems svarbesnės yra stažuotės, galimybės plėsti savo kompetencijas, įgyti naujus įgūdžius. Juknevičienės (2013) teigimu, jie mieliau renkasi ne piniginių paskatinimą, o mokymus, įdomios ir naujos kvalifikacijos kėlimo galimybes. Galimybė tapti geresniu savo srities specialistu Y kartos darbuotojus motyvuoja labiau nei piniginis uždarbis. Jie galimybių mokytis ir kelti kvalifikaciją ieško tiek atliekant pačią užduotį, tiek tikėdamiesi sulaukti tokio atlygio už užduoties atlikimą.

Balda ir Mora (2011) teigia, kad Y kartos darbuotojų mokymosi stilius skiriasi nuo prieš tai buvusių kartų dėl šiai kartai būdingų technologinių gebėjimų, taip pat dėl skaitmeninio raštingumo, greito grįžtamojo ryšio. Čiūtienė ir Railaitė (2013) tvirtina, kad organizuojant darbuotojų veiklą rekomenduojama Y kartos atstovams leisti dirbti su vyresnėmis kartomis ir sudaryti sąlygas mokytis vieniems iš kitų. Tai gali būti grindžiama tuo, kad ši karta mėgsta komandinį darbą, vertina jo naudą apdoroti daugiau informacijos (Wilson, Gerber, 2008). Be to, Haynes'as (2011) pabrėžia, kad Y kartą motyvuoja galimybė dirbti su kitais kūrybingais žmonėmis.

Žarnauskaitės (2017) teigimu, tobulėjimas suvokiamas kaip kompleksinis reiškinys, apimantis mentorystę, vidinius bei išorinius mokymus, įvairaus profilio užduotis. Visgi, jauni žmonės yra linkę dažniau keisti darbus, todėl darbdaviai bijo, kad investicijos, skirtos darbuotojų mokymuisi gali neatnešti laukiamos naudos.

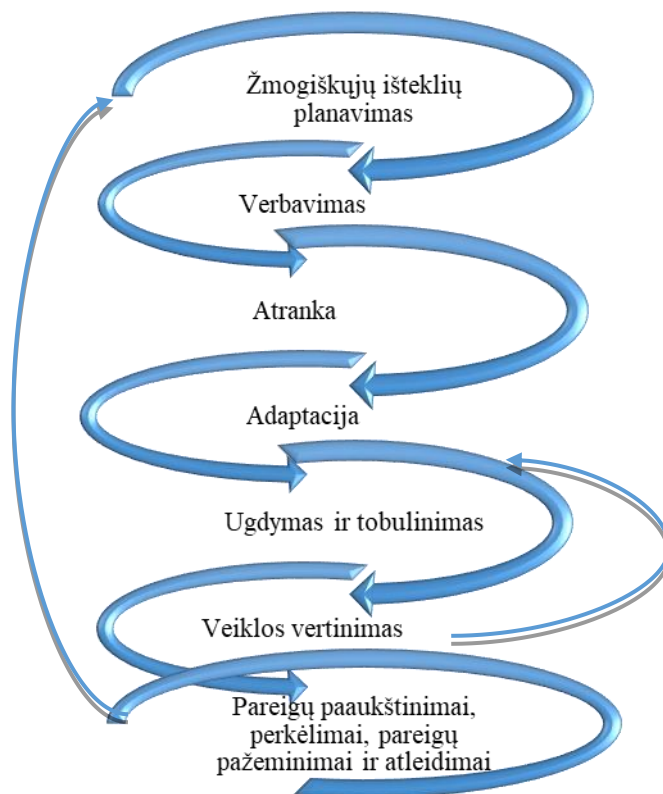
Apibendrinant galima teigti, kad Y kartos atstovai dažniausiai apibūdinami kaip visapusiškai technologiškai išprusę darbuotojai, orientuoti į tikslą ir asmeninę karjerą, nes jiems svarbu tapti geru savo srities specialistu. Kadangi galimybė mokytis Y kartai reikalinga visada ir visur, jiems tampa svarbu pabėgti nuo darbo monotonijos – reikalingos reikšmingos ir įvairios užduotys, kurios leidžia pasijusti savo srities ekspertais, o svarbiausia, kuria pridėtinę vertę tiek organizacijos viduje, tiek už jos ribų.

## 2. X IR Y KARTŲ ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMO TEORINIAI ASPEKTAI

Žmogiškųjų išteklių valdymo sąvoka atsirado JAV apie 1970 metus. Bortnikas (2017) žmogiškuosius išteklius apibūdina kaip organizacijos darbuotojus, kurie pasižymi tam tikrais fiziniais, protiniais gebėjimais, išsilavinimu, patirtimi, ir, taikydami savo turimas žinias, gebėjimus ir kompetencijas, kuria materialias ir dvasines gėrybes tokiu būdu prisideddami prie organizacijos tikslų siekimo. Žmogiškųjų išteklių tyrimai yra viena iš sudedamųjų personalo vadybos dalių, svarbūs organizacijos žmogiškųjų išteklių valdymo reiškiniai, padedantys didinti darbuotojų efektyvumą ir nuolatinį personalo ugdymą (Papšienė, Černiauskienė, 2009).

Žmogiškųjų išteklių valdymas yra vadybos funkcija, kuri apima visus veiksmus, organizuojant ir valdant darbuotojų veiklą. Šis procesas yra visada besitęsianti procedūra, kurios tikslas yra aprūpinti organizaciją žmogiškaisiais ištekliais reikiamu kiekiu ir reikiamu laiku. Bratton'as ir Gold'as (2003) teigimu, žmogiškųjų išteklių vadyba yra strateginis, vienas iš galimų darbinių santykių vadybos metodų, akcentuojančių, jog žmonių profesinių bei intelektinių gebėjimų panaudojimas yra lemiantis veiksnys, darantis įtaką konkurenciniam organizacijos pranašumui.

Žmogiškųjų išteklių valdymo procesas susideda iš septynių pagrindinių veiklų: žmonių išteklių planavimas, verbavimas, atranka, adaptacija, ugdymas ir tobulinimas, veiklos vertinimas, pareigų paaugstinimai, perkėlimai, pareigų pažeminimai ir atleidimai (žr. 3 pav.).



3 pav. Žmogiškųjų išteklių valdymo procesas (sudaryta darbo autorės)

Darbuotojų senėjimas ir kartų kaita darbo rinkoje skatina darbdavius kreipti dėmesį į darbuotojų amžiaus įvairovės valdymo problemas ir galimybes. Darbuotojų amžiaus valdymas yra nuoseklus ir nepertraukiamas procesas, kuris turi būti įtraukiamas į organizacijos strateginį lygmenį (Čiūtienė ir Railaitė, 2013).

Pasak Kurptytės ir Salatkienės (2011), sąvoka „įvairovės valdymas“, kaip aktyvus ir sąmoningas ateities plėtojimas, orientuotas į vertybėmis pagrįstą įmonės strategiją, kurioje žmonių skirtumai ir panašumai identifikuojami kaip organizacijos potencialas. Taigi, būtent kartų kaita, vykstanti darbuotojų rinkoje verčia į valdymą pažvelgti iš kitos perspektyvos.

Notter'is (2002) teigia, kad gebėjimas skirtingų asmenų grupes valdyti taip, kad būtų išryškintos kiekvienos stiprybės yra išskirtinis organizacijos privalumas. Darbo jėga, kuri yra sudaryta iš skirtingų kartų atstovų, skatina kūrybiškumą, inovacijas, padeda organizacijai tapti dinamiška ir pritraukti talentingus darbuotojus. Maxey'o (2018) teigimu, darbdaviai turi būti kūrybiški ne tik apibrėžiantys idealų kandidatą į darbuotojo vietą, bet ir kurdami jo darbo ir tobulėjimo aplinką, o Raudeliūnienė (2016) pabrėžia, kad organizacijos veiklos efektyvumas labai priklauso nuo darbuotojų išsilavinimo, kompetencijos ir gebėjimų.

Apibendrinus mokslinius šaltinius (Notter, 2002; Martin, Tulgan, 2006; Staniulienė, 2006; Šavareikienė, 2008; Needleman, 2008; Twenge ir Campbell, 2008; Lancaster ir Stillman, 2010; Ferri-Reed, 2010; Legenzova, 2012; Bakanauskaitė ir Brazaitytė, 2014; Hillman, 2014; Stankevičienė, Gerikienė, Jurgaitytė, 2016; Diskienė, Jaškevičiūtė, 2017; Underwood, 2018; Savanevičienė, Statnickė ir Vaitkevičius, 2019), kuriuose nagrinėjami skirtingų kartų darbuotojų valdymo procesai, galima išryškinti esminius žmogiškųjų išteklių valdymo etapus, kuriuose išryškėja X ir Y kartų darbuotojų valdymo ypatumai: *žmogiškųjų išteklių verbavimas, atranka, adaptacija, ugdymas ir tobulinimas, veiklos vertinimas, atlygis už darbą*. Toliau darbe pastarosios žmogiškųjų išteklių valdymo proceso dedamosios analizuojamos detaliau.

**Verbavimas.** Holm'as (2012) žmogiškųjų išteklių verbavimą apibrėžia kaip organizacijos atliekamų veiksmų visumą, siekiant identifikuoti ir pritraukti kompetentingus kandidatus į naują darbo vietą. Florea's (2014) verbavimą vadina procesu, kurio metu ieškomi būsimi kandidatai į laisvas darbo vietas. Šio proceso rezultatas – tam tikras skaičius kandidatų, iš kurių bus atrenkamas ir pasamdomas reikalingas darbuotojas (Leonienė, 2001).

Darbuotojų verbavimas užima tarpinę vietą tarp žmogiškųjų išteklių planavimo ir atrankos. Paieškos metu siekiama sudaryti gana didelę kandidatų atsargą (rezervą), kad vadovai galėtų pasirinkti reikalingos kvalifikacijos darbuotojus (Korsakienė, Lobanova, Stankevičienė, 2011). Prieš pradėdant kandidatų paiešką, svarbu išsiaiškinti kokios laisvos darbo vietos atsirado organizacijoje ir kokie profesiniai ir techniniai reikalavimai yra keliami kandidatui.

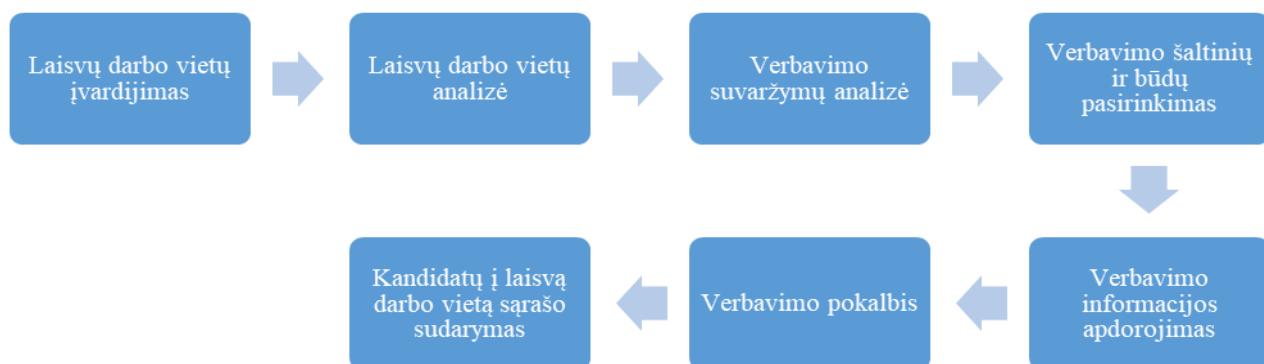
Kandidatų į laisvas darbo vietas paieška gali būti vykdoma dvejomis kryptimis – viduje ir išorėje. Dažniausi vidiniai paieškos šaltiniai yra darbuotojų asmens bylos, karjeros planai, intranetas, skelbimų lenta, informacinių technologijų sistemos. Verbavimas vykdomas viduje, pasižymi tokiais privalumais: yra pigesnis nei verbavimas išorėje; kandidatas į laisvą darbo vietą jau yra susipažinęs su organizacija; dažniausiai kandidatas pasižymi stipresne motyvacija. Be to, verbavimas viduje skatina organizacijos darbuotojus tobulėti, kuria galimybes kilti karjeros laiptais. Verbavimui išorėje naudojama reklama, internetas, aukštųjų mokyklų stažuotės, draugų, giminių ir pažįstamų rekomendacijos, įdarbinimo agentūros, personalo lizingas. Pagrindinis išorinio verbavimo pranašumas yra tas, kad jis atveria daug platesnes darbuotojų pasirinkimo galimybes nei vidinis. Verbavimas išorėje skatina naujų idėjų atsiradimą, organizacija įgyja naujų žinių ir patirties.

Darbuotojų verbavimo procese turi būti pasirinktas tinkamas būdas. Pagrindiniai paieškos organizavimo būdai yra, kai pačios organizacijos savarankiškai organizuoja ir atlieka darbuotojų



paiešką. Tokiu atveju atsakomybę prisiima vadovai arba žmogiškųjų išteklių padalinys. Kitu būdu, organizuojant ir vykdant paiešką pasitelkiamos konsultacijų įmonių paslaugos. Šis būdas dažniau naudojamas ieškant vadovų arba labai aukštos kvalifikacijos darbuotojų. Naudojantis šių įmonių paslaugomis paieškos procesą lengviau išlaikyti paslaptį nuo konkurentų, be to, šios įmonės dažniausiai pateikia kelis tinkamiausius kandidatus į vieną darbo vietą, ir paslaugą užsakiusiai organizacijai belieka išsirinkti jiems priimtinausią variantą.

Žmogiškųjų išteklių verbavimą galima suskaidyti į keletą etapų (žr. 4 pav.). Pirmasis – laisvų darbo vietų įvardijimas: verbuotojas sudarydamas laisvų darbo vietų sąrašą analizuoja personalo poreikio planus, kartu pasitelkia organizacijos vadovo paraišką, kurioje įvardintos atsiradusios laisvos darbo vietos. Antrasis etapas – laisvų darbo vietų analizė: aiškiai įvardijami reikalavimai kandidatui į darbo vietą, tam kad, būtų galima palyginti atsiradusius pretendentes su darbu, kurį jis planuoja dirbti. Trečias – verbavimo suvaržymų analizė. Jos metu siekiama nustatyti visas galimas išorinės ir vidinės įtakos bei apribojimus verbavimo procesui. Įtaką gali daryti organizacijos patrauklumas, verbuotojo asmeninė nuomonė, o apribojimus sukuria laikas, ištekliai, organizacijos samdymo politika. Ketvirtas etapas – verbavimo šaltinių ir būdų pasirinkimas. Šaltiniai gali būti vidiniai arba išoriniai, o dažniausi – organizacijos verbavimas arba konsultacijų įmonės samdymas. Penktas – verbavimo informacijos apdorojimas. Šiame etape analizuojami kandidatų gyvenimo aprašymai, motyvaciniai laišukai, tikrinamos rekomendacijos. Šeštasis – verbavimo pokalbis, kuris naudojamas dvejais atvejais, kai reikalingas leidimas įtraukti asmenį į kandidatų sąrašą arba kai verbavimo informacijos analizės reikalauja patikslinimo. Paskutinis etapas – kandidatų į laisvą darbo vietą sąrašo sudarymas. Šiame sąrašo kandidatai skirstomi į tinkamus, galimus ir netinkamus.



**4 pav.** Verbavimo etapai (sudaryta darbo autorės)

Vykdamas darbuotojų paiešką įtakos turi ir išoriniai veiksniai, kuriuos svarbu identifikuoti ir išanalizuoti prieš pradėjant verbavimą. Lobanovos ir Stankevičienės (2006) teigimu, pagrindiniai veiksniai yra – darbo santykių reguliavimo teisinė bazė; padėtis darbo rinkoje (darbo jėgos pasiūla ir paklausa); ekonominės konkurencijos darbo sąlygos; profsąjungos; darbo jėgos sudėtis.

Nagrinėjant X ir Y kartų darbuotojų verbavimą, išryškėja keletas reikšmingų skirtumų, kurių vienas – šiame procese naudojami verbavimo šaltiniai. X karta yra labiau orientuota į gyvą bendravimą ir mažiau susitelkusi į socialinius tinklus internete, todėl jie pirmieji pastebės darbo skelbimus skelbimų lentose ar apie juos sužinos iš draugų ir pažįstamų. Jie taip pat atkreips dėmesį į reklamas, esančias kitose vietose nei internete. Visgi, šiai kartai nėra svetimos ir technologijos. Pasak Kane'o (2014), kai advokatų kontorose ir verslo teisinėse tarnybose buvo įdiegtos naujosios technologijos,

X kartos žmonės sugebėjo priimti naujoves, išmokyti ir adaptuotis. Tačiau būtent Y karta pirmoji pastebės darbo paieškos skelbimus socialinėje erdvėje ir internete, nes labiausiai Y kartą išskirianti savybė nuo kitų kartų – besąlyginis pasitikėjimas technologijomis (Hershatter ir Epstein, 2010). Žaranauskaitės (2017) teigimu, ši karta itin vertina socialinius kontaktus, todėl informacijos sklaida per draugus, kaip ir X kartai, tūkstantmečio darbuotojams taip pat itin aktuali.

Žvelgiant į verbavimo pokalbį šiame procese, reikia atkreipti dėmesį į būsimo darbuotojo požiūrį į vadovą. X karta nėra linkusi pripažinti lyderių (Howe ir Strauss, 2000; Arsenault, 2004; Hart, 2006; Čiūtienė ir Railaitė 2013), o Underwood'o (2018) teigimu, X kartos atstovai vadovo atžvilgiu laikosi atsargiau ir į jį žvelgia skeptiškiau. Todėl vadovo dalyvavimas pokalbyje gali nulemti kandidato apsisprendimą, ar jis pasirinks šią organizaciją.

Y kartos požiūris į vadovą kiek skiriasi ir pokalbio metu atsiradusi empatija gali palenkti kandidatą į organizacijos pusę. Mentorystė iš vadovo yra netgi traktuojama kaip vienas iš veiksnių, kuris Y kartos atstovų akyse didina organizacijos, kaip darbdavio patrauklumą. Arsenault'o (2004) teigimu, Y karta vertina lyderius, kurie geba suburti žmones drauge, į komandą, kadangi jie vertina komandinį darbą ir tiki, kad taip galima pasiekti pokyčių.

Ruošiantis naujų kandidatų į laisvas darbo vietas paieškai svarbu įvertinti ir būsimų darbuotojų lojalumą organizacijai. X kartos atstovai apibūdinami kaip mažiau lojalūs (Eisner, 2005; Deal, 2007; Carver ir Candela, 2008; Narijauskaitė ir Stonytė, 2011; Messarra, Karkoulian ir El-Kassar, 2016) organizacijoms nei prieš tai buvusios kartos, tačiau labiau lojalūs žmonėms (Deal, 2007), nepasitikintys korporacijomis (Eisner, 2005). Lyons'as, Schweitzer'as ir Ng'as (2015) teigia, kad X kartos darbuotojai tris kartus daugiau, nei prieš tai buvusi Kūdikio bumo karta, pakeitė darbo poziciją arba organizaciją per metus. Ši karta yra užsitarnavusi „šokinėjančių per darbus“ (angl. „job-hoppers“) reputaciją, kurie dažnai keičia darbus ir darbdavius (Kupperschmidt, 2000; Lancaster ir Stillman, 2002).

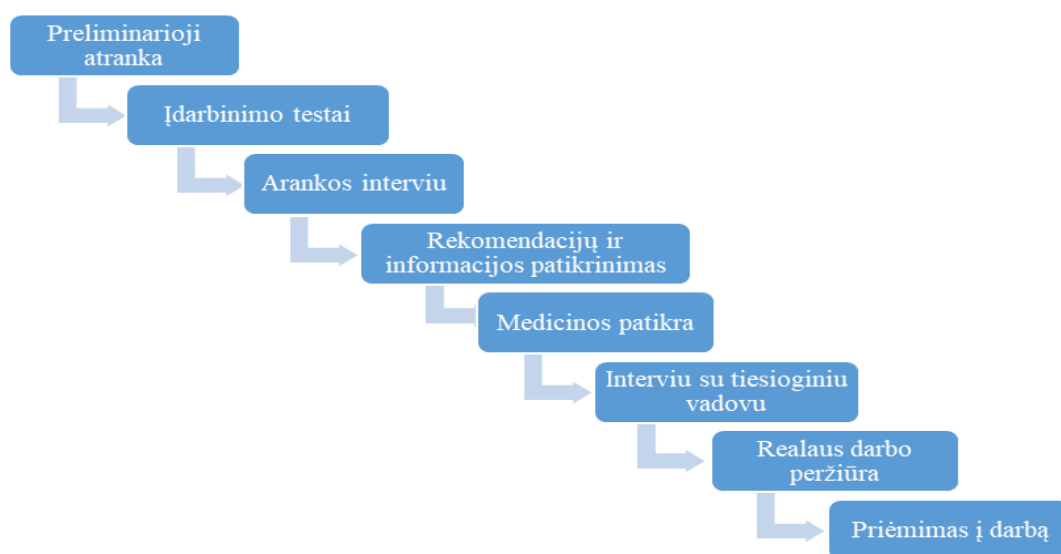
Lyons'as, Schweitzer'as ir Ng'as (2015) teigia, kad tūkstantmečio kartos darbuotojai yra apibūdinami kaip neįsipareigojantys ir nelojalūs darbdaviui (Hansen, 2015), nepastovūs (Dziewanowska, Pearce ir Zupan, 2016). Tai atskleidžia, kad Y kartai didelę reikšmę turi darbo prasmė, o ne pats faktas turėti darbą. Alonderienė ir Juknevičienė (2017) nagrinėję psichologinės sutarties veiksnių poveikį darbuotojų įsipareigojimui X ir Y kartų perspektyvoje, tyrimo metu nustatė, kad Y kartai svarbus yra darbo pobūdis, darbuotojų užimamos pareigos, organizacinė politika, kas sutapo su X karta, tačiau Y kartoje išsiskyrė socialinės atmosferos svarba. Pagal Arokiasamy'o, Balaraman'o ir Nor'o (2019) atliktą tyrimą, Y kartos darbuotojai didesnę įsipareigojimą darbui jaučia tada, kai jų darbo aplinkoje yra gausiai naudojamos informacinės technologijos.

**Atranka.** Siekiant turėti kompetentingus darbuotojus, būtina sukurti organizacijoje efektyvią personalo atrankos sistemą, kuri užtikrintų sėkmingą kandidatų žinių gebėjimų ir darbo vietai keliamų reikalavimų atitikimą (Bacevičiūtė, 2009). Leonienė (2001) atranką apibrėžia kaip procesą, kurio metu iš turimų kandidatų į tam tikrą darbo vietą atrenkamas ir pasamdomas tinkamiausias asmuo. Price'as (2007) teigia, kad darbuotojų atranka gali būti apibūdinama kaip sprendimo priėmimas, atrenkant geriausią kandidatą iš visų, kurie atliko organizacijos pateiktus testus, užduotis ir dalyvavo pokalbyje. Visgi, pasak Stankevičienės (2006), šis sprendimas turi būti abipusis, kadangi tiek organizacija sprendžia, ar pasiūlyti darbą potencialiam kandidatui, tiek

kandidatas sprendžia, ar siūlomas darbas atitinka jo tikslus ir poreikius. Atrankos tikslas – atrinkti tuos kandidatus, kurie nešėtų organizacijai didžiausią naudą ir atitiktų jos tikslus.

Žmogiškųjų išteklių atrankos procesas turi būti efektyvus, kad į darbą būtų priimami tik kvalifikuoti, norintys dirbti ir tobulėti darbuotojai (Bacevičiūtė, 2009). Pasak Šukytės ir Rudnickienės (2010), pasirinkant asmenis į laisvas darbo vietas turi būti užtikrinamas geriausias atitikimas tarp kandidatų į darbo vietas individualių charakteristikų ir darbo vietų reikalavimų. Dessler'is (2001) teigia, kad aplinkinių darbuotojų veikla turi įtakos kiekvieno darbuotojo individualiai veiklai, taip darbuotojai, kurie turi reikiamus įgūdžius ir tinkamai atlieka savo darbą, skatina kitus siekti geresnių rezultatų ir atvirksčiai – asmenys, kurie stokoja reikiamų gebėjimų gali būti priežastimi, dėl kitų darbuotojų darbo rezultatų mažėjimo.

Petrylaitė (2017) teigia, kad efektyvus atrankos procesas yra tada, kai kandidatas gali atskleisti savo žinias ir kompetencijas kartu su asmeninėmis savybėmis, pomėgiais, požiūriu į organizacijos kultūrą ir vertybes. Žmogiškųjų išteklių atranka skirstomas į aštuonis etapus (žr. 5 pav.). Pirmasis etapas – preliminarioji atranka. Jis vyksta per trumpą ir neoficialų pokalbį, kurio metu siekiama susipažinti ir išsiaiškinti nuomonę apie organizaciją. Dar kitaip vadinamas – mandagumo interviu. Antrasis etapas – įdarbinimo testai. Šiame etape kandidatų atitikimas reikalavimams tikrinamas testais. Siekiant išsiaiškinti asmenines savybes naudojami psichologiniai testai, o žinias – žinių testai. Trečiasis etapas – atrankos interviu, kurio metu atliekamas išsamus pokalbis su kandidatu, siekiant įvertinti jo tinkamumą į laisvą darbo vietą. Interviu naudingumas labiausiai priklauso nuo interviu vedančio asmens gebėjimų tinkamai pasirinkti interviu tipą ir vengti galimų interviu klaidų. Ketvirtasis etapas – rekomendacijų ir informacijos patikrinimas, kurio metu tikrinami biografijos faktai. Svarbiausia užduotis, įsitikinti ar kandidatas pateikė teisingus faktus ir atskleisti neigiamą informaciją. Penktasis etapas – medicinos patikra, kurios pagrindinis tikslas išsiaiškinti, ar kandidatas atitinka sveikatos reikalavimus dėl darbo sąlygų. Šeštasis etapas – interviu su tiesioginiu vadovu, kurio metu tikrinamas kandidato ir tiesioginio vadovo psichologinis suderinamumas, o dažniausiai šis etapas atliekamas su 2-3 kandidatais ir tada, kai tiesioginis vadovas nebuvo įtrauktas į ankstesnius atrankos etapus. Septintasis – realaus darbo peržiūra, kurios metu potencialiam darbuotojui parodoma darbo vieta ir jis susitinka su būsimais kolegomis. Paskutinis etapas – priėmimas į darbą. Šio etapo rezultatas – darbo sutarties įforminimas.



5 pav. Žmogiškųjų išteklių atrankos proceso etapai (sudaryta darbo autorės)

Kai kurie autoriai pateikia kiek kitokius atrankos etapus, pavyzdžiui Korsakienė, Lobanova ir Stankevičienė (2011) atrankos etapus skirsto į: dokumentų užpildymas ir peržiūrėjimas; tinkamiausių kandidatų sąrašo sudarymas; kandidatų kvietimas į pokalbį; pirminis ir antrinis kandidatų atrinkimas, kandidato išrinkimas; pasiūlymo dirbti pateikimas ir jo patvirtinimas, pranešimas kandidatams, kuriems nepasisekė; darbo sutarties pasirašymas.

Būsimų darbuotojų į laisvą darbo vietą atrankoje didelį vaidmenį atlieka tiesioginis vadovas. Būtent jo požiūris ir netgi asmenybė gali turėti įtakos ar kandidatas nuspręs susieti santykius su organizacija ir ar vadovo manymu, kandidatas yra tinkamas į darbo poziciją. X karta lyderystę vertina tik tuo atveju, jeigu ji yra grįsta kompetencijomis (Hart 2006; Hernaus ir Vokic 2014). Lyderis jų akimis turi būti teisingas, sąžiningas, kompetentingas ir atviras. Arsenault'as (2004) teigimu, X karta autoritetų nepripažįsta taip kaip ankstesnės kartos, nes jie labiau vertina lygiavertiškumu grįstus santykius, be to, tiesmukas atvirumas yra vienas iš esminių šios kartos vertinamų bruožų. Pasak Juknevičienės (2013), vadovą, kurio autoritetą visgi pripažįsta X karta, jie gerbia ir klausimų ar jis teisingas ar ne – nekyla. Todėl interviu su tiesioginiu vadovu metu, vadovas turėtų iš anksto pasiruošti ir žinoti kandidato požiūrį į jį ir tai, kokius santykius jis yra linkęs palaikyti su vadovu. Tokios klaidos kaip pernelyg didelis griežtumas ar per didelis gilinimasis į kandidato asmeninį gyvenimą, gali jį iš anksto atgrasyti nuo būsimos darbo vietos, nors kandidato kompetencijos ir atitinka organizacijos keliamus reikalavimus.

Y karta vadovą nori matyti kaip mokytoją, bendraujančią, įtraukiančią, kuris rodytų sėkmingus pavyzdžius vedamas už rankos, dalintusi gerą patirtimi (Juknevičienė, 2013). Y darbuotojai yra linkę pasitikėti savo vadovais ir mokytis iš jų (Underwood, 2018), tikisi artimo santykio su vadovais (Gallicano, Curtin, Matthews, 2012). Ši karta labiau vertina mandagius santykius su autoritetais, lyginant su ankstesne karta, kuri autoritetų nelinkusi pripažinti. Darbuotojai mato save ne vien kaip pavaldinius, o daugiau kaip partnerius ir bendradarbius, iš vadovų tikisi didesnio bendradarbiavimo, o ne tradicinio vadovavimo (Yu, Miller, 2005). Kalbant apie vadovo savybes, jie žavisi vadovais, kurie pasižymi sąžiningumu, ryžtingumu, atsakingumu ir lojalumu, svarbu, kad vadovas gebėtų formuoti santykius organizacijoje bei turėtų pakankamai kompetencijos priimti sprendimus. Pasak Gallicano, Curtin'o, Matthews'o (2012) Y kartos darbuotojai trokšta didesnio dalyvavimo sprendžiant įmonei svarbius klausimus, todėl nori artimesnio bendravimo su tiesioginiu vadovu nei ankstesnės kartos. Atliekant interviu su tūkstantmečio kartos atstovu, kaip potencialiu kandidatu darbo vietai užimti, vadovas turėtų stengtis užmegzti glaudesnius santykius, kas visiškai nereikšminga būtų su X kartos darbuotojui.

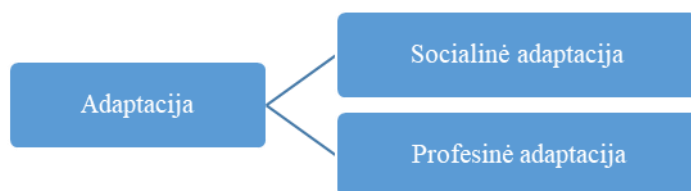
Dar vienas svarbus aspektas yra darbo aplinka, su kuria būsimi darbuotojai yra supažindinami prieš įforminant darbo santykius. Skirtingos kartos atkreipia dėmesį į skirtingus aspektus, tiek darbo vietą, tiek darbo laiką ar atmosferą darbe. Twenge'as, Campbell'as, Hoffman'as ir Lance'as (2010) teigia, kad X karta nori darbo, kuris būtų lankstus, su nuotolinio darbo galimybėmis ir būtų galimybė dirbti pusę dienos arba trumpai pasitraukti iš darbo. Ši karta nėra linkusi dirbti viršvalandžių (Narijauskaitė, Stonytė, 2011). Chen'as ir Choi'a (2008) juos apibūdina kaip realistiškus, pasitikinčius savimi, verslius, nepriklausomus ir besitikinčius laisvės. Taip pat, pastarųjų autorių teigimu, X karta yra linkusi puoselėti draugiškus santykius darbe bei tikisi tokios darbo aplinkos, kurioje galėtų plėtoti socialinius ir intelektualius santykius, nors Fogg'as (2009) teigia, kad jie labiau yra neformalių santykių šalininkai.

Palankios darbo vietos sukūrimui Haynes'o (2011) teigimu, svarbus yra darbo stilius, erdvė ir net ofiso vieta, kuri aktuali yra Y kartai, nes būtent ofiso vieta mieste gali pritraukti jaunesnius darbuotojus. Šis autorius rekomenduoja pasirūpinti tinkamu išplanavimu, apšvietimu, triukšmo lygiu darbo vietoje, kadangi tai yra dalis darbo aplinkos. Pasak Meier'o ir Crocker'o (2010), norint sudominti tūkstantmečio kartą, jiems reikia pasiūlyti tinkamą darbui darbo atmosferą, kuri būtų kultūringa ir pritaikyta jų laisvalaikio poreikiams. Pamatinėmis patrauklaus darbdavio įvaizdžio savybėmis Y kartai laikomos bendruomeniškumas, draugystė, bendradarbiavimas ir pripažinimas, kas kuria socialinės vertės vaizdą darbdavio įvaizdyje. Visgi, kartu su patraukliu darbdavio įvaizdžiu jam iškeliami ir tam tikri lūkesčiai, vienas jų, kad bus suteiktos visos reikalingos priemonės darbui – programinė įranga, elektroniniai prietaisai, kanceliarinės prekės, žurnalai ir kitos priemonės.

**Adaptacija.** Kitas žmogiškųjų išteklių valdymo proceso žingsnis – adaptacija. Stankevičienė ir Lobanova (2006) adaptaciją apibrėžia kaip procesą, sudarantį sąlygas naujiems darbuotojams greičiau ir lengviau prisitaikyti organizacijoje. Bakanauskienės (2008) teigimu, personalo adaptavimas – tai procesas, kurio metu pasamdytas ar perkeltas iš kitos darbo vietos asmuo susipažįsta su nauju darbu ir kolektyvu. Leonienė (2001) darbuotojų adaptavimą apibūdina kaip procesą, padedantį naujiems darbuotojams kaip galima greičiau ir lengviau tapti visaverčiais organizacijos nariais. Taigi, galima teigti, kad pagrindiniai adaptacijos principai yra palengvinti ir kartu pagreitinti naujo darbuotojo įsiliejimą į naują darbo aplinką.

Stankevičienė ir Lobanova (2006) išskiria kelis pagrindinius adaptacijos tikslus: padėti naujiems darbuotojams greičiau prisitaikyti prie kolektyvo, nurodyti kada ir kaip turi būti atliktos tam tikros užduotys, kontroliuoti, kad būtų laikomasi užduočių atlikimo terminų bei pagrindinių reikalavimų, sudaryti galimybes nukrypimams pašalinti. Adaptacijos sistemą privalo turėti kiekviena organizacija, kuriai tenka susidurti su didele darbuotojų kaita, tačiau ji pagelbėtų kiekvienai įstaigai, kuri samdo naują darbuotoją. Be to, adaptacijos sistema mažina naujo personalo paieškos išlaidas, kadangi ji pagreitina naujų darbuotojų integraciją tiek į kolektyvą, tiek į pačią darbuotojų veiklą ir didina darbo efektyvumą. Adaptacijos sistemoje galime išvelgti pliusų ir jau esantiems darbuotojams, kadangi Šukytės ir Rudnickienės (2010) teigimu, naujokų mokymas suteikia galimybę juos mokantiems darbuotojams įgyti vadovavimo įgūdžių. Adaptavimas gali vykti dviem būdais: formalizuotai – kai iš anksto parengiama adaptavimo procedūra ir neformaluotai – kai vyksta savaiminis adaptavimasis.

Dessler'is (2001) išskiria adaptaciją į du skirtingus komponentus – orientavimą ir socializavimą. Orientavimui priskiriamas prisitaikymas naujoje fizinėje aplinkoje ir darbui reikalingų įgūdžių valdymas, o socializavimui priskiriamas prisiderinimas prie naujojo kolektyvo. Abu šie komponentai prasideda ir vyksta vienu metu. Visgi, orientavimą galima suplanuoti ir jam nustatyti tam tikrus terminus ir reikiamos informacijos įsisavinimo tikslus, tačiau socializavimas vyksta ilgą laiko tarpą, kurį apibrėžti būtų labai sunku. Stankevičienė ir Lobanova (2006) adaptaciją skirsto į dvi rūšis – profesinę ir socialinę (žr. 6 pav.). Profesinės adaptacijos metu darbuotojas yra supažindinamas su kolektyvu bei tiesioginiu vadovu, vyksta asmenybės prisitaikymas prie socialinės aplinkos. Socialinė adaptacija vyksta sunkiau ir yra ilgesnė nei profesinė. Rancovos (2004) teigimu, profesinė adaptacija apibrėžiama kaip profesinių įgūdžių pritaikymas dirbti konkrečioje organizacijoje.



**6 pav.** Adaptacijos rūšys (Stankevičienė ir Lobanova, 2006)

Adaptacijos priemonės skirstomos pagal jos rūšį. Socialinė adaptacija susideda iš trijų dalių – bendrosios, kuri skirta visiems naujiems darbuotojams, specialiosios, kuri priklauso nuo skyriaus, kuriame naujas darbuotojas dirbs, ir individualiosios, kuri yra atskirai sudaroma kiekvienam naujam darbuotojui. Bendrojoje dalyje naujas darbuotojas dalyvauja penkiuose etapuose. Pirmasis - orientacinis etapas, kuriame gaunama bendra informaciją apie įstaigą. Antrajame etape darbuotojas supažindinamas su vidine įstaigos struktūra. Trečiajame etape darbuotojas asmeniškai susipažįsta su savo skyriaus kolegomis ir darbo vieta. Ketvirtajame etape įforminami įvairūs naujo darbuotojo dokumentai ir paskutiniame – pokalbis su vadovu, kuriame vadovas pristato organizacijos tikslus ir aiškiai išdėsto darbuotojo užduotis ir atsakomybes. Specialiojoje adaptacijos dalyje darbuotojas detalai supažindinamas su jo skyriaus veikla, darbo funkcijomis, reikalavimais, pristatomos reikiamos žinios ir gebėjimai. Individualioje dalyje darbuotojui sudaromi adaptacijos tikslai, terminai, priemonės bei vertinimas. Profesinė adaptacija, pasak Korsakienės, Lobanovos ir Stankevičienės (2011), apima darbo vietos ir adaptacijos plano paruošimą; darbuotojo ataskaitos išklausymą; mokymus; raštišką ataskaitą; atliekamų darbo funkcijų įvertinimą; pokalbį su darbuotoju, ir sprendimo priėmimą artėjant darbuotojo bandomojo laikotarpio pabaigai.

Naujo darbuotojo įsiliejimas į organizaciją yra ilgai trunkantis procesas, kuris neretai priklauso nuo kartų skirtumų. Profesinei adaptacijai įtakos turi darbuotojo užduočių atlikimas. X kartos darbuotojai mėgsta individualias užduotis, kurios suteikia jiems nepriklausomybės jausmą, nes jiems svarbi autonomija (Fogg, 2009; Festing ir Schafer, 2014; Hernaus ir Vokic, 2014) ir griežtos kontrolės nebuvimas (McCrintle, 2014). X kartos darbuotojai tikisi, kad užduotys jiems bus pateiktos aiškiai ir konkrečiai, lygiai taip pat, jie tikisi ir grįžtamojo ryšio atlikus darbą. Visgi, X karta nėra nusistačiusi prieš komandinį darbą, kadangi suvokia jo teikiamą naudą. Šią kartą užduočių atlikime labiausiai motyvuoja tai, kad užduotis jiems yra deleguojama atlikti patiems, pagal jų pačių nusistatytas taisykles. Jie ieško užduočių, kurios juos sudomintų (Hernaus, Vokic, 2014). X kartos atstovai linkę ieškoti kelio, kaip darbus atlikti greitai ir protingai, netgi jei tai prasilenktų su taisyklėmis (Eisner, 2005).

Y karta, pasak Chester'o (2002), labiau nei bet kurios kitos kartos geba filtruoti kiekvieną prašymą ar instrukciją, nepagrįstą racionaliais argumentais ir reikalauja nurodyti priežastis, pagrįsti, todėl tradicinis „nes aš taip pasakiau“ jiems netinka. Mokslinių šaltinių (Twenge ir Campbell, 2008; Hillman, 2014) teigimu, Y kartai svarbu aiškūs ir konkretūs nurodymai deleguojant užduotį. Diskienė ir Jaškevičiūtė (2017) teigia, kad tūkstantmečio kartai vadovas turi išsakyti aiškias kryptis, kaip atlikti paskirtas užduotis, o ne tiesiog jiems nurodinėti. Be to, Lancaster'is ir Stillman'as (2010) teigia, kad šios kartos darbuotojams nepatinka, kai kiekviename žingsnyje yra nurodinėjama kaip ir ką reikia daryti. Atlikdami užduotis, šios kartos atstovai nori turėti laisvę ir lankstumą, t. y. patys pasirinkti, kaip geriausiai atlikti paskirtą užduotį bei kur ją atlikti (Diskienė, Jaškevičiūtė, 2017). Šios kartos atstovai mano, kad atlikti užduotį nebūtinai yra vienintelis būdas ir jie yra linkę ieškoti kitų būdų tai atlikti. Taisyklės Y karta vertina skeptiškai ir svarsto, ar negali būti sudėliota

geriau, efektyviau (Juknevičienė, 2013). Visgi, Stanišauskienės (2015) teigimu, jie sunkiai pakelia rutinines, kantrybės ir kruopštumo reikalaujančias užduotis, ilgai negali išlaikyti dėmesio ties vienu dalyku, greitai ima nuobodžiauti. Y kartai itin didelė reikšmę turi greitas grįžtamasis ryšys (Francis-Smith, 2004; Fogg, 2009; Gallicano, Curtin, ir Matthews, 2012; Hillman, 2014; Hernaus ir Vokic, 2014). Y karta į vadovą žiūri su lūkesčiu, kad jiems bus skirta pakankamai dėmesio ir grįžtamojo ryšio tikimasi čia ir dabar, o ne per metinį pokalbį. Be to, vienas iš išskirtinių Y kartos bruožų – gebėjimas daryti kelias užduotis vienu metu (Skiba ir Barton, 2006; Hershatter ir Epstein, 2010). Ši karta gali dirbti tiek individualiai, tiek motyvuotoje komandoje, nors Y kartos atstovai labiau yra komandinio darbo šalininkai, kadangi komandiniame darbe jie mato daugiau galimybių – mokytis, atlikti reikšmingą darbą, greičiau pasiekti tikslą.

Arsenault'o (2004) teigimu, tiek X, tiek Y karta vertina mokymąsi atliekant realias užduotis, kurios yra orientuotos pagal galimus ateities scenarijus ir paremtos komandiniu darbu, o ne sugalvotas ir atliekamas tik mechaniniu būdu. Pagal Shalk'ą, Freesą ir Va de Bosch'ą (1995) atliktą tyrimą, nustatyta, kad X kartos atstovai tikisi aiškių užduočių, gero atlyginimo ir darbo saugumo, o Y karta įdomesnio darbo, galimybių mokytis ir socialinio kontakto.

Socializacijos procese X kartos atstovai nėra linkę megzti glaudžių santykių, nes jie mėgsta aiškiai atskirti darbą ir asmeninį gyvenimą. Siekiant padidinti X kartos darbuotojų produktyvumą, jiems turėtų būti sukuriama atskiros darbo vietos, kuriose jie galėtų susikoncentruoti specifinėms užduotims, netrukdam kitiems, taip pat jiems reikalinga atskira vieta poilsiui, nuo jų darbo vietos. Fogg'o (2009) teigimu, jie yra labiau neformalių santykių šalininkai. Šiai kartai būdingas tiesioginis bendravimas „akis į akį“, jiems nesudaro sunkumų nueiti pas kolegą į kabinetą ir iškilusius klausimus aptarti žodžiu. Pasak McCrindle'o (2014), X kartai yra reikalingas pasirinkimas ir lankstumas, kadangi jiems nepatinka griežta priežiūra, jie teikia pirmenybę laisvei ir atlygiui pagal darbo rezultatus. Darbe jie vertina laisvę ir mažesnę biurokratiją (Hart, 2006).

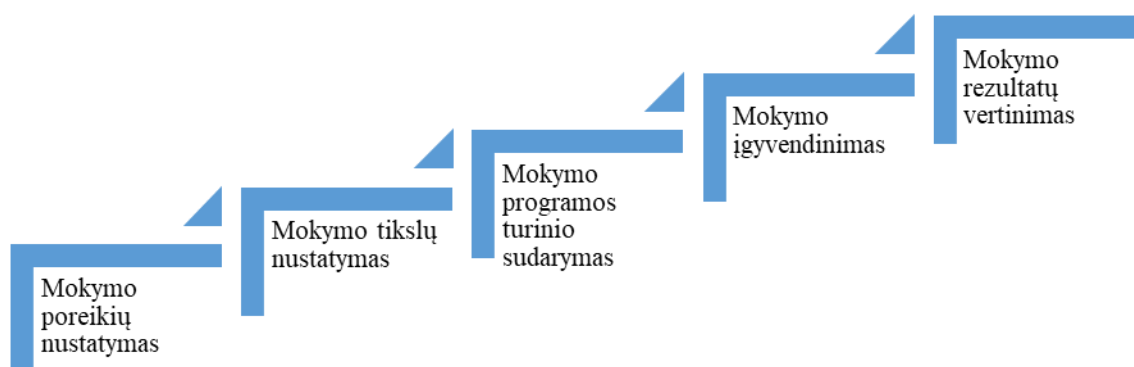
Y kartos atstovai socializacijos procese siekia užmegsti artimus santykius ir, pasak Žarnauskaitės (2017), itin vertina socialinius kontaktus, kolektyvinį darbą ir streso nesukeliantį aplinką. Pasak Juknevičienės (2013), Y karta darbo vietoje siekia artumo jausmo ir geros atmosferos įmonėje. Šiems darbuotojams itin svarbi ir asmeninė darbo erdvė, kuriai būtina darbo vieta, t. y. asmeninis darbo stalas, kuriuo dalintis su kitais darbuotojais Y kartos atstovai nėra itin linkę. Y karta ypač vertina lankstumo darbe – tiek darbo grafiko lankstumą, tiek mobilumo galimybes. Darbo grafiko lankstumas leidžia tenkinti socialinius poreikius ir savarankiškai planuoti darbo užduotis, kas užtikrina asmeninio ir profesinio gyvenimo balansą, tai taip pat gali prisidėti prie tobulėjimą skatinančios aplinkos kūrimo, kadangi socializuojantis ne darbo metu ir lankantis įvairiuose renginiuose ar užsiimant pomėgiais, galima pasisemti naujų patirčių, kurios įkvėptų darbui, o lankstus darbo grafikas leistų lengviau visa tai įgyvendinti. Lanksčios darbo sąlygos gali reikšti ir darbuotojų rotaciją atliekant tam tikras rutinines ar trumpalaikes užduotis, taip jie galėtų įgyti įvairesnių įgūdžių. Y kartos darbuotojai lanksčiai žiūri į besikeičiančias darbo sąlygas, o organizacijose užsilikusią hierarchinę sistemą vertina neigiamai, kadangi ją supranta kaip trukdį savęs realizacijai. Notter'o (2002) teigimu, ši karta yra bene lanksčiausia darbo aplinkoje lyginant su kitomis kartomis, todėl ji lengviausiai gali prisitaikyti dirbant su įvairaus amžiaus darbuotojais. Pasak Haynes'o (2011), šiuos darbuotojus motyvuoja galimybė dirbti su kitais kūrybingais žmonėmis.



**Ugdymas ir tobulinimas.** Žmogiškųjų išteklių ugdymas – darbuotojų sąmoningumo ugdymas bei lavinimas efektyviau prisitaikyti prie naujų rinkos reikalavimų, kai jie turi žinoti ir suprasti ne tik su savo profesine sritimi susijusius dalykus, bet ir jų organizacijose vykstančius socialinius bei psichologinius procesus (Korsakienė, Lobanova ir Stankevičienė, 2011). Vienas iš didžiausių XXI a. visuomenės iššūkių yra – žinių visuomenė. EOCOD (*Organisation for Economic Cooperation and Development*) atlikti tyrimai atskleidė, kad šalys, kuriose yra išplėtotą mokymo sistema, išlaiko konkurencinį pranašumą pasauliniu mastu ir minimizuoja nedarbo poveikį, lyginant su šalimis, kuriose šios sistemos nėra veiksmingos.

Remiantis žmogiškųjų išteklių ugdymo koncepcija, darbuotojai ugdomi tikslingai ir naudojant unikalias žmogiškojo kapitalo savybes ir užtikrinant nuolatinę organizacijos konkurencinio pranašumo formavimą bei palaikymą (Korsakienė, Lobanova ir Stankevičienė, 2011). Čia svarbų vaidmenį vaidina ir organizacijos investicijos į žmogiškojo kapitalo ugdymą. Organizacijos sprendimas mokyti savo darbuotojus gali lemti darbuotojų rezultatų didinimą, darbo jėgos adaptyvumą ir lankstumą, investicijas į naujas technologijas, naujos darbo praktikos adaptavimą.

Darbuotojų mokymo procesą skirtingi autoriai (Dessler, 2001; Vasiliauskienė, 2005; Korsakienė, Lobanova ir Stankevičienė, 2011) skirsto į skirtingą skaičių, tačiau tarpusavyje panašius etapus (žr. 7 pav.).



**7 pav.** Darbuotojų mokymo proceso etapai (sudaryta darbo autorės)

Darbuotojų mokymo procesas prasideda nuo mokymo poreikių nustatymo. Atliekama organizacijų reikalavimų analizė ir darbuotojo įgūdžių analizė. Toliau – mokymo tikslų nustatymas. Šiuo etapu įvardijami konkretūs įgūdžiai, kuriuos turės įgyti darbuotojas pasibaigus mokymo procesui. Trečias etapas – mokymo programos turinio sudarymas. Korsakienės, Lobanovos ir Stankevičienės (2011) teigimu, žmogiškųjų išteklių ugdymo turinys turėtų apimti tikslingą, sąmoningą ir spontanišką mokymą bei saviugdą, savęs tobulinimą ir mokymąsi visą gyvenimą. Šiame etape parenkami metodai (paskaita, konferencija, mokomasis pokalbis, atvejų analizė, diskusijos, darbas grupėse, patyrimu grindžiamas mokymas, treniravimo metodas, stažuotės, imitaciniai žaidimai, vaizdo mokymai), o mokymas gali vykti formaliai ar neformaliai, gali būti savaiminis. Pastarasis siejamas su kasdieniu gyvenimu, pabrėžiama jo natūrali prigimtis, kai besimokantysis ne visada įsisąmonina mokymosi procesą, mokosi be papildomų pastangų, tiesiog atlikdamas įvairius gyvenimo vaidmenis (Gražulis, Račelytė, Dačiulytė, Valickas, Adamonienė, Sudnickas, Raišienė, 2015). Kitas etapas – mokymo įgyvendinimas. Paskutinis žingsnis – mokymo rezultatų vertinimas, kuris padeda įvertinti, ar finansiniai ištekliai skirti mokymui buvo tikslingi.



Pasirinkus labiausiai tinkamus mokymo metodus bei atsižvelgiant į tam tikrus mokymosi aspektus, darbuotojai greičiau pasisavina naują medžiagą ir įgyja reikiamas žinias. X kartos atstovai labai vertina grįžtamąjį ryšį, kuris jiems padeda greičiau mokytis ir sužinoti, ar jų atliekamos užduotys yra tokios, kokių iš jų tikisi. Tačiau ši karta reikalauja, kad grįžtamasis ryšys būtų tikslus ir konkretus, aiškus. X kartai nėra reikalingas besąlyginis ir nuolatinis rūpestis vis teiraujantis kaip jiems sekasi, jiems reikalingas konkretumas.

Y karta, kaip nei viena ankstesnė karta, ypač vertina galimybę mokytis ir tobulėti organizacijoje, kurioje dirba (De Hauw, De Vos, 2010; Festing, Schafer, 2014; Alonderienė, Juknevičienė, 2017). Ši karta nuolatos siekia kelti kvalifikaciją (Festing, Schafer, 2014; Hernaus, Vokic, 2014). Pasak Juknevičienės (2013), kaip paskatinimą dažniau renkasi mokymus, įdomius ir naujus kvalifikacijos kėlimo būdus, nei piniginį paskatinimą. Taigi, galimybė tapti geresniu savo srities specialistu Y kartos darbuotojus motyvuoja labiau nei piniginis uždarbis. Visgi, Y karta jaučiasi prastai, jei vadovai niekaip nereaguoja į jų pasiekimus, traktuodami tai kaip savaime suprantamą darbo rezultatą (Stanišauskienė, 2015). Balda'os ir Mora'os (2011) teigimu, tūkstantmečio kartos darbuotojų mokymosi stilius skiriasi nuo ankstesnių kartų dėl Y kartos technologinių gebėjimų, skaitmeninio raštingumo ir greito grįžtamojo ryšio.

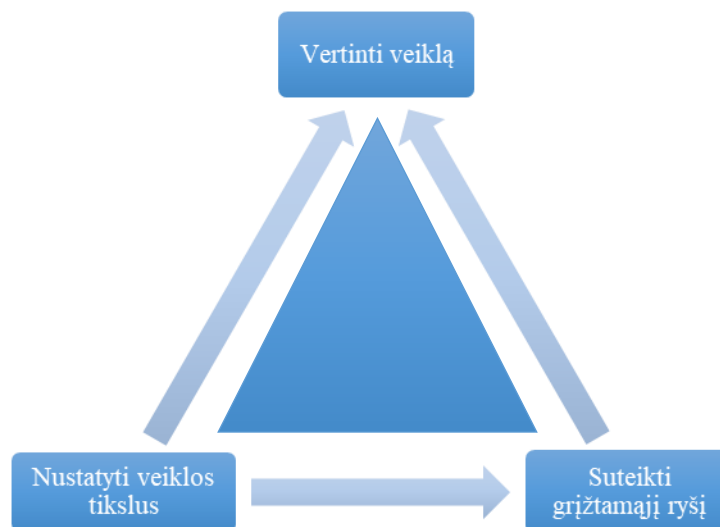
Mokantis dažnai yra dirbama komandose, tačiau į komandinį darbą X ir Y kartų požiūriai skiriasi. X karta nėra linkusi dirbti komandoje, jiems labiau priimtinos individualios užduotys, jie mieliau renkasi atskirą darbą, nes taip jaučiasi labiau pasitikintys savimi ir turintys daugiau autonomijos. Priešingai, Wilson'o ir Gerber'o (2008) teigimu, tūkstantmečio karta mėgsta komandinį darbą ir vertina jo naudą apdoroti daugiau informacijos. Pasak Hayne'os (2011), Y kartą motyvuoja galimybė mokytis ir dirbti su kitais kūrybingais žmonėmis, todėl Čiūtienė ir Railaitė (2013) rekomenduoja Y kartos atstovams dirbti su vyresnėmis kartomis ir taip sudaryti sąlygas mokytis vieniems iš kitų.

**Vertinimas.** Žmogiškųjų išteklių vertinimas – tai kompleksinė žmogiškųjų išteklių vadybos darbų sritis, padedanti nustatyti, kaip dirba ir kaip galėtų dirbti organizacijos žmonės (Korsakienė, Lobanova, Stankevičienė, 2011). Vertinimo rezultatai leidžia priimti sprendimus, ar konkretus darbuotojas gali būti paaukštintas, ar jis gali likti savo užimamose pareigose, o galbūt jis turi būti pažemintas pareigose ar atleistas iš darbo. Vertinimas gali būti atliekamas tiek tiesioginio vadovo, tiek žmogiškųjų išteklių padalinio ar samdomos įmonės, kuri užsiima darbuotojų vertinimu.

Vertinimas reiškia darbuotojo darbo bei kokybės ir jo asmeninių savybių sulyginimą su organizacijos keliamais standartais, todėl būtinas aiškaus ir suprantamo veiklos vertinimo proceso sukūrimas ir įgyvendinimas bei pristatymas darbuotojams. Tinkamai įdiegtas veiklos vertinimo procesas užtikrina, kad darbuotojai sąmoningai veikia siekdami visos organizacijos trumpalaikių ir ilgalaikių tikslų gerai juos suvokdami (Gražulis, et al., 2015).

Veiklos vertinimo procesas susideda iš tarpusavyje visomis kryptimis susijusių veiksmų. Gražulio ir kitų autorių (2015) pateikiamas veiklos vertinimo procesas prasideda nustatant vienodus veiklos reikalavimus, kurie padeda pamatuoti veiklos kokybę (žr. 8 pav.). Yra skiriami dviejų tipų reikalavimai: techniniai ir elgsenai. Elgsenos reikalavimai yra susiję su darbo veiklos pobūdžiu, pavyzdžiui prisitaikymas prie organizacijos kultūros, bendravimo su klientais kultūra, bendravimas su kolegomis ir vadovais. Techniniai reikalavimai yra susiję su pareigybės ypatumais. Jiems

priklauso darbo kokybės ir kiekybės kriterijai, išteklių panaudojimas. Kiti proceso etapai vykdomi cikliška kiekvieno vertinimo metu (Gražulis, et al., 2015).



**8 pav.** Veiklos vertinimo procesas (sudaryta darbo autorės)

Gražulio ir kitų autorių kolektyvas (2015) pateikia tris vertinimo priemones, kuriomis gali naudotis vertintojas. Pirmiausia tai yra veiklos registravimo žurnalai, kuriuos neoficialiai veda vadovas, vertinantis darbuotoją. Šis žurnalas skirtas žymėti svarbius darbuotojo elgesio, pasiekimų, nesėkmių atvejus per vertinamą ilgą laikotarpį ir padeda nesivadovauti paskutinių įvykių emocijomis. Kita priemonė – svarbių įvykių registravimas dokumentuose, kurie yra registruojami kaip teigiami arba neigiami darbuotojų veiksmai ir rengiami kiekvienam darbuotojui atskirai. Trečioji priemonė – veiklos vertinimo pateikimas aukštesnes pareigas einančio darbuotojo priežiūrai – taip yra patvirtinamas darbuotojo veiklos vertinimas, vertintojo vadovo. Šios trys priemonės leidžia nuosekliai atlikti darbuotojo vertinimą ir pasiruošti vertinimo pokalbiui ar grįžtamojo ryšio suteikimui.

Atliekant darbuotojo vertinimą, svarbų vaidmenį vaidina pasirinktas vertinimo metodas. Autoriai (Dessler, 2001; Leonienė, 2001; Bakanauskienė, 2008; Korsakienė, Lobanova, Stankevičienė, 2011) išskiria dažniausiai organizacijose naudojamus vertinimo metodus: tikslinio valdymo metodas – tiesioginis vadovas kartu su darbuotoju suformuluoja konkrečius jo siekiamus tikslus, kuriuos įmanoma periodiškai aptarti ir įvertinti įgyvendinimo žingsnius; 360 laipsnių grįžtamojo ryšio metodas – informacija apie darbuotoją ir jo veiklą renkama iš vadovų, kolegų, pavaldinių, klientų, taip siekiant tobulinti darbuotojo darbo atlikimą; vertinimo pokalbis – individualus pokalbis su darbuotoju, kurio metu aptariami darbo rezultatai, tobulėjimo galimybės; testavimo metodas – testai nustatomos darbuotojo žinios, gebėjimai ir asmeninės savybės; aprašomasis vertinimas – pagal vertinimo kriterijų sąrašą vertintojas aprašo darbuotojo darbo rezultatus ir asmenines savybes; pažymių skalė – darbuotojo savybes, išskirtas pagal kriterijus, vertintojas įvertina pagal balus ar teiginius; nustatytų balų metodas – nustatyti kriterijai vertinami balais; kritinių įvykių metodas – registruojami ypač geri ir labiausiai nepageidaujami su darbu susiję poelgiai.

Vertinant skirtingų kartų atstovus, verta atsižvelgti į tai, kokie komunikacijos ir kontrolės būdai jiems yra priimtinausi. Hillman'o (2014) teigimu, X kartos darbuotojams vadovo kontrolė

priimtina tada, kai ji yra kiek įmanoma laisvesnė ir suteikianti autonomiją. Verta prisiminti, kad X karta ypač išsiskiria autonomija ir noru būti nepriklausomais. Hernaus'o ir Vokic'o (2014) teigimu, ši karta niekina hierarchija ir nemėgsta priežiūros, o Yrle'o ir Hartman'o (2005) nuomone, nemėgsta būti valdomi ir kontroliuojami. Žvelgiant iš komunikacijos perspektyvos, ši karta yra labiau linkusi bendrauti gyvai, o ne elektroninėje erdvėje. Pokalbio metu X kartai yra paprasčiau ir greičiau gauti reikiamą informaciją ar spręsti problemas. Atsižvelgiant į tai, galima teigti, kad vertinant X kartos darbuotojų veiklą, verta rinktis tuos metodus, kurie pernelyg nevaržo darbuotojo. X kartai svarbu nejausti, kad jiems kažkas alsuoja per petį ir stebi kiekvieną jų žingsnį, kadangi tokia atmosfera gali versti juos jaustis nekomfortabiliai ir daryti klaidas, kurių jie kasdien nėra likę nedaryti. Vertinimo procese jie labiausiai pripažįsta pokalbius, o ne raštiškas ataskaitas apie tai kas buvo ar ko iš jų tikimasi.

Y kartos darbuotojams priimtinesnis kiek kitoks vertinimas, nes jiems patinka siekti rezultatų, kurių iš jų tikisi darbdavys. Be to, jiems nėra svetimas komandinis vertinimas, kadangi ši karta geba ir mėgsta dirbti komandoje. Be to, ši karta labiau priima ir pripažįsta vertinimo ataskaitų rašymus ar vertinimus balais, kadangi tai jiems leidžia pasiekti greitesnio rezultato. Galima teigti, kad jie lengviau prisitaikytų prie įvairių vertinimo metodų, ypač tų, kurie reikalauja įtraukti kolegas ar yra atliekami pasitelkiant technologijas.

**Atlygis už darbą.** Pasak Švareikienės (2008), atlygis už darbą – tai skatinimo procesas, kai pasitelkiant vidinius ir išorinius veiksnius, darbuotojas skatinamas konkrečiai veiklai. Siekdamos išlaikyti ir motyvuoti darbuotojus, įmonės naudoja įvairias motyvavimo metodikas bei taiko skirtingas atlygio už darbą formas (Legenzova, 2012). Tačiau formuojant atlygio struktūrą, ji turi būti derinama su darbuotojų poreikiais ir lūkesčiais, kurie būtų identifikuoti prieš siūlant tiek pagrindinio darbo užmokesčio dydį, tiek kitus atlygio elementus.

X karta teikia pirmenybę atlygiui pagal darbo rezultatus (McCrinkle, 2014). Visgi, nereikėtų manyti, kad jie siekia piniginio atlygio bet kokia kaina – jiems yra svarbu, kai tai būtų įvertinimas už jų atliktą darbą, o ne todėl, kad jie tiesiog yra įmonės dalis. Tai atskleidžia, kad jie nemėgsta būti neįvertinti. Twenge'o, Campbell'o, Hoffman'o ir Lance'o (2010) teigimu, X karta didžiausią dėmesį skiria išoriniam atlygiui, siekdami išnaudoti visas socialinio draudimo teikiamas garantijas bei pasinaudoti greito gyvenimo būdo išlaidų infliacija. X kartos labiausiai vertinama atlygio už darbą forma – materialinis / finansinis atlygis (Lub, Bijvank, Bal, Blomme, Schalk, 2011), nes tai yra tarsi raktas į kokybišką asmeninį gyvenimą, prisimenant jiems taip rūpimą darbo ir asmeninio gyvenimo balansą. Meier'is ir bendraautorai (2010), nagrinėję X ir Y kartų skirtumus darbo vietoje, pastebėjo, kad beveik 60 proc. X kartos respondentams reikšmingas yra aukštas atlyginimas, sveikatos draudimas, mokamos atostogos ir kitos lengvatos. Tačiau Juknevičienės (2013) teigimu, jiems svarbu kaupti pinigus, titulus, jie vertina pripažinimą, kas rodo, kad jiems svarbus ir rodomas dėmesys bei karjeros galimybės.

X kartos atstovai siekia įvairiapusiškos karjeros, kad galėtų įgyti kuo daugiau skirtingos patirties ir įgūdžių, todėl jie, Yu'o, Miller'o (2005) teigimu, yra labiau lojalūs savo profesijai nei organizacijai. Tai lemia jų skeptiškas (Francis-Smith, 2004; Čeidaitė, 2014; Stanišauskienė, 2015; Messarra, Karkouliau ir El-Kassar, 2016) ir ciniškas požiūris (Kupperschmidt, 2000; Lub, Bijvank, Bal, Blomme ir Schalk, 2011), noras būti nepriklausomiems (Yu ir Miller, 2005; Hart, 2006; Chen ir Choi, 2008; Festing ir Schafer, 2014). Stanišauskienė (2015) išryškina dar vieną X kartos bruožą –

būdų, kaip greitai uždirbti pinigų, paieška ir jokios baimės rizikuoti, neprisirišant prie vienos organizacijos ir siekiant atskirti darbą nuo asmeninio gyvenimo.

Y kartos atstovai, kaip atlygį už darbą, labiau vertina ne piniginį paskatinimą, o mokymus, įdomias ir naujas kvalifikacijos kėlimo galimybes. Šios kartos atstovai mano, kad jiems yra reikšmingas atlygis už pasiektus rezultatus, tačiau gyvenime yra svarbesnių dalykų nei didelis piniginis atlyginimas (pvz., pripažinimas, karjeros perspektyvos) (Stankevičienė, Gerikienė, Jurgaitytė, 2016). De Hauw'o, De Vos'o (2010) teigimu, Y kartos atstovai yra mažiau susikoncentravę į atlygį nei į įmonių socialinę atsakomybę ir saviraiškos galimybės organizacijose. Pasak Needleman'o, (2008) Y karta ieško darbo, kuris juos domintų ir būtų prasmingas jiems, kaip asmenybėms. Todėl, orientuodamosi į šiuos Y kartos darbuotojų poreikius, įmonės siūlo darbuotojams platų savanorystės programų paketą ir leidžia jiems savanorišką darbą atlikti įmonės darbo laiko sąskaita, taip siekdamas pritraukti jaunus darbuotojus.

Bakanauskaitė ir Brazaitytė (2014) nagrinėjo jaunų žmonių poreikius Lietuvos darbo rinkoje. Jų atliktas tyrimas atskleidė, kad Y kartos darbuotojų svarbiausi poreikiai yra darbo užmokestis (didžiosios dalies respondentų lūkesčiai dėl darbo užmokesčio yra tokie, kurie atitiktų jo ir šeimos poreikius), sėkmingas užduočių atlikimas, socialinės garantijos (apklausos dalyviams svarbi socialinė apsauga susirgus ar praradus darbingumą), vadovų, pavaldinių ir kolegų vertinimas, geros darbo sąlygos (šiuo atveju technologijos, su kuriomis respondentai dirba).

Be to, Diskienės ir Jaškevičiūtės (2017) teigimu, tūkstantmečio kartos nebesuviliosi pasilikti organizacijoje pažadais apie galimybes kilti karjeros laiptais, užtikrinant pastovų darbo užmokestį ir kt., jie nori žinoti, kokią pridėtinę vertę jie sukuria organizacijai, ką naujo jie gali išmokti. Tai atskleidžia, Cordington'o (2008) teigimu, kad šios kartos atstovai savirealizaciją vertina labiau nei atsidavimą darbui.

Apibendrinus X ir Y kartų darbuotojų valdymo procesą galima teigti, kad šiuolaikinėje organizacijoje veikiančios skirtingos kartos verčia vadovus ir žmogiškųjų išteklių specialistus perprojektuoti žmogiškųjų išteklių valdymo procesą, įvertinant kiekvienos kartos savitumus ir charakteristikas. Kas būdinga ir priimtina vienos kartos atstovams, gali būti visiškai netinkama kitos kartos darbuotojams. Todėl organizacijose, siekiant vystyti žmogiškųjų išteklių valdymo procesą, pirmiausia svarbu identifikuoti minėtų kartų darbuotojų požiūrius ir nuomones apie organizacijos ir jų pačių veiklos rezultatų reikšmę, santykių su kolegomis ir vadovais poreikius, kokio atlygio jie tikisi ir kokius darbo lūkesčius puoselėja, kokias vertybes jie pripažįsta ir pan. Tik įvertinus šiuos aspektus, įmanoma parinkti ir pritaikyti tikslingus X ir Y kartų darbuotojų valdymo metodus bei priemones, kurie užtikrintų abipusį (darbuotojų ir organizacijos) supratimą ir bendrą tikslų siekimą.

### 3. X IR Y KARTŲ DARBUOTOJŲ CHARAKTERISTIKŲ RAIŠKOS IR JŲ VALDYMO YPATUMŲ TYRIMAS

#### 3. 1. Tyrimo metodika ir organizavimas

Teorinėje darbo dalyje atlikta autorių (Chester 2002; Allen, 2004; Francis-Smith, 2004; Himmel, 2008; Wilson ir Gerber, 2008; Fogg, 2009; De Hauw ir De Vos, 2010; Narijauskaitė ir Stonytė, 2011; Kultalahti ir Viitala, 2014; Hansen, 2015; Stankevičienė, Gerikienė ir Jurgaitytė, 2016; Dziewnowska, Pearce ir Zupan, 2016; Alonderienė ir Juknevičienė 2017) darbų analizė padėjo išryškinti X ir Y kartų darbuotojų charakteristikas. Apibendrinus minėtų mokslininkų darbus galima teigti, kad X kartos darbuotojams yra būdingos šios charakteristikos: *darbo ir asmeninio gyvenimo balansas, nepriklausomumas ir savarankiškumas, nelojalumas organizacijai, įsitraukimas į pokyčius, technologinis išsilavinimas*, o Y kartos darbuotojai pasižymi *technologiniu išprusimu, siekiu kurti pridėtinę vertę, orientacija į tikslus, karjeros siekiu, siekiu mokytis ir tobulėti*.

X ir Y kartų darbuotojų valdymo ypatumai išryškinti remiantis autorių (Leonienė, 2001; Lobanova ir Stankevičienė 2006; Bakanauskienės 2008; Švareikienė, 2008; Bacevičiūtė, 2009; Šukytė ir Rudnickienė 2010; Korsakienė, Lobanova, Stankevičienė, 2011; Petrylaitė 2017) darbais, kuriuose pateikiami minėtų kartų skirtumai ir jų elgsena šiuose žmogiškųjų išteklių valdymo proceso etapuose: *žmogiškųjų išteklių verbavimas, atranka, adaptacija, ugdymas ir tobulinimas, veiklos vertinimas, atlygis už darbą*.

**Tyrimo tikslas** – identifikuoti X ir Y kartų darbuotojams būdingas charakteristikas ir jų valdymo ypatumus.

Siekiant tyrimo tikslo, parengtas **tyrimo instrumentarijus** (žr. 3 priedą), apimantis tris tyrimo diagnostinius blokus, juos detalizuojančius kriterijus ir pokriterijus bei juos detalizuojančius teiginius (žr. 2 lentelę).

**2 lentelė.** X ir Y kartų darbuotojų charakteristikų ir jų valdymo ypatumų tyrimo instrumentarijaus struktūra

Diagnostinio bloko pavadinimas	Kriterijai	Pokriterijai	Teiginiai
X ir Y kartų darbuotojų charakteristikos.	X kartos darbuotojų charakteristikos.	Darbo ir asmeninio gyvenimo balansas.	3
		Nepriklausomumas ir savarankiškumas.	3
		Nelojalumas organizacijai.	3
		Įsitraukimas į pokyčius.	3
		Technologinis išsilavinimas.	3
	Y kartos darbuotojų charakteristikos.	Technologinis išprusimas.	3
		Siekis kurti pridėtinę vertę.	3
		Orientacija į tikslus.	3
		Karjeros siekis.	3
	Siekis mokytis ir tobulėti.	3	
Žmogiškųjų išteklių valdymo	Verbavimas	-	3

procesas	Atranka	-	3
	Adaptacija	-	3
	Ugdymas ir tobulinimas	-	3
	Veiklos vertinimas	-	3
	Atlygis už darbą	-	3
Sociodemografinės charakteristikos	Sociodemografiniai veiksniai	-	3
<b>Iš viso:</b>		-	<b>51</b>

Pirmasis diagnostinis blokas – *X ir Y kartų darbuotojų charakteristikos* – sudarytas remiantis mokslininkų (Loomis, 2000; Kupperschmidt, 2000; O’Bannon, 2001; Arsenault, 2004; Yu ir Miller 2005; Lager, 2006; McCrindle, 2014) darbais sudarė galimybę indentifikuoti X ir Y kartų darbuotojų charakteristikas. Jis išskaidytas į du kriterijus pagal kartas, kurie turi po penkis pokriterijus.

Antrasis diagnostinis blokas – *žmogiškųjų išteklių valdymo procesas* – sudarytas remiantis mokslininkų (Leonienė, 2001; Lobanova ir Stankevičienė 2006; Bakanauskienės 2008; Švareikienė, 2008; Bacevičiūtė, 2009; Šukytė ir Rudnickienė 2010; Korsakienė, Lobanova, Stankevičienė, 2011; Petrylaitė 2017) darbais sudarė galimybę indentifikuoti X ir Y kartų darbuotojų valdymo ypatumus.

Trečiasis diagnostinis blokas – *sociodemografinės charakteristikos* – sudarė galimybę indentifikuoti respondentų amžių, išsilavinimą ir darbo stažą.

**Duomenų rinkimo metodai.** Siekiant indentifikuoti X ir Y kartų darbuotojams būdingas charakteristikas ir jų valdymo ypatumus, atliktas *kiekybinis tyrimas*, o duomenų rinkimui pasirinktas *anketinės apklausos metodas*.

Tijūnėlienė ir Virbalienė (2006) teigia, kad mokslinėje praktikoje ypač populiaru apklausa raštu, kurią apibūdina kaip struktūrinę respondentų apklausos procedūrą, dažniausiai atliekamą naudojant klausimynus. Valackienė (2004) apklausą vadina komunikacijos procesu, kai nustatomi pagrindiniai kintamieji. Apklausa raštu padeda surinkti nemažai vertingos informacijos, kuri atskleidžia realybę, rodo jos raidos tendencijas, reiškinių ryšius, jų saveiką, gauta medžiaga leidžia objektyviau vertinti tikrovę, griauti stereotipines nuomones (Tijūnėlienė ir Virbalienė, 2006).

Atliekant tyrimą buvo atlikta tiesiogine tipinė atranka, t. y. tyrimo dalyviai atrinkti pagal du esminius kriterijus – darbo patirtis ir amžius (respondentai privalėjo priklausyti X arba Y kartai ir turėti darbinės patirties). Siekiant išpildyti amžiaus kriterijų, indentifikuotas respondentų amžius, kuris turėjo būti nuo 15 iki 59 metų ir jų priklausymas X arba Y kartai. Darbo patirties kriterijus buvo reikšmingas siekiant ištirti tyrimo dalyvių patirtis žmogiškųjų išteklių valdymo procese. Atrenkant tyrimo respondentus, tyrimui pasirinkti tie dalyviai, kurie turėjo darbinės patirties.

Organizuojant tyrimą parengtos dvi anketos, kurių viena buvo skirta X kartai (žr. 6 priedą), o kita – Y (žr. 7 priedą) kartai. Anketoje naudoti uždari klausimai – teiginiai.

**Tyrimo imties charakteristikos.** Atliekant tyrimą, svarbu nustatyti minimalų reikalingą tiriamųjų skaičių, kad būtų galima padaryti statistiškai reikšmingas išvadas. Tiriamosios grupės dydis

priklauso nuo tyrimo tikslo ir tiriamos populiacijos dydžio bei vienalytiškumo tiriamojo požymio atžvilgiu. Sudarant imtį yra parenkama atsitiktinė generalinės aibės dalis, ištiriamas nagrinėjamo požymio pasiskirstymas šioje dalyje ir iš jos sprendžiama apie šio požymio pasiskirstymą visoje generalinėje aibėje (Kardelis, 2007). Pasak Luobikienės (2007), imties tūris – tai tiriamų imties individų skaičius, o norint ją apskaičiuoti, būtina žinoti tiriamojo požymio variaciją, reikšmingumo lygį ir leistiną matavimo paklaidą.

Reprezentatyvioji imtis – tai atrinktų dalyvauti tyrime individų ar organizacijų grupė, savo narių savybių pasiskirstymu atitinkanti nagrinėjamą aibę (populiaciją) (Tidikis, 2003).

Tyrimo imčiai apskaičiuoti naudojama Paniotto formulė:

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

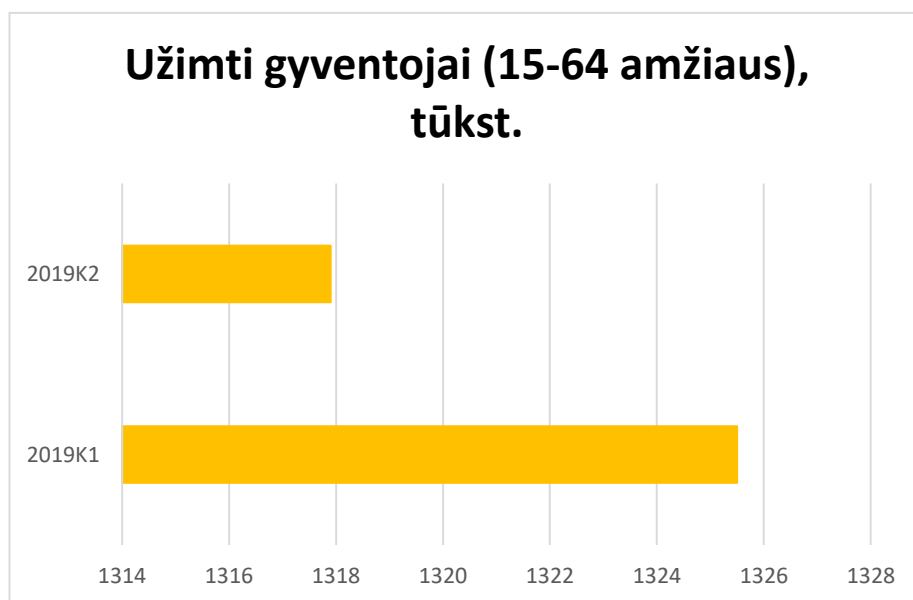
čia:

n – imties dydis;

$\Delta$  – imties paklaidos dydis arba ribinė atrankos paklaida;

N – populiacijos dydis.

Organizuojant tyrimą pasirinktas leistinas paklaidos dydis – 5%. Tyrimo populiaciją sudarė Lietuvoje dirbantys 15 – 59 metų amžiaus žmonės. Lietuvos statistikos departamento duomenimis, 2019 metų antrą ketvirtį minėto amžiaus užimtų gyventojų buvo 1 325 500 (žr. 9 pav.).



**9 pav.** Užimti gyventojai (Lietuvos statistikos departamentas)

Identifikavus tyrimo generalinę aibę, apskaičiuotas atliekamo tyrimo imties dydis:

$$n = \frac{1}{0,05^2 + \frac{1}{1325500}} = 384$$

Šio tyrimo imtį sudarė 384 respondentai. Tyrime apklausti 402 žmonės, 194 iš jų priklausė X kartai ir 208 iš jų priklausė Y kartai.

**Tyrimo respondentų sociodemografinės charakteristikos.** Tyrimo dalyvių sociodemografinės charakteristikas atskleidžia jų pasiskirstymas pagal amžių, išsilavinimą ir darbo stažą (žr. 3 lentelę).

**3 lentelė.** Tyrimo dalyvių sociodemografinės charakteristikos

<b>Rodiklis</b>	<b>Imties duomenys</b>			
<b>Amžius</b>	<b>Vidurkis</b>	-	-	-
402 respondentai	38 metai	-	-	-
<b>Išsilavinimas</b>	<b>Vidurinis</b>	<b>Aukštesnysis</b>	<b>Aukštasis</b>	-
402 respondentai	14 %	25 %	61 %	-
<b>Darbinė patirtis</b>	<b>Iki 5 metų</b>	<b>5-20 metų</b>	<b>21-45 metų</b>	<b>46 ir daugiau metų</b>
402 respondentai	27 %	44 %	28 %	1 %

Tyrimo dalyvavo 402 respondentai, kurių amžiaus vidurkis yra 38 metai. Didžioji dalis apklausoje dalyvavusių asmenų yra įgiję aukštąjį išsilavinimą (61 proc.). Darbinės patirties atžvilgiu, didžiausias tyrimo dalyvių skaičius tenka turintiems 5-20 metų darbinę patirtį (44 proc.) ir beveik po lygiai respondentų buvo apklausta, turinčių iki 5 metų (27 proc.) ir 21-45 metų (28 proc.) patirtį.

**4 lentelė.** X kartos tyrimo dalyvių sociodemografinės charakteristikos

<b>Rodiklis</b>	<b>Imties duomenys</b>			
<b>Amžius</b>	<b>Vidurkis</b>	-	-	-
194 respondentai	48 metai	-	-	-
<b>Išsilavinimas</b>	<b>Vidurinis</b>	<b>Aukštesnysis</b>	<b>Aukštasis</b>	-
194 respondentai	16 %	30 %	54 %	-
<b>Darbinė patirtis</b>	<b>Iki 5 metų</b>	<b>5-20 metų</b>	<b>21-45 metų</b>	<b>46 ir daugiau metų</b>
194 respondentai	4 %	37 %	57 %	3 %

Analizuojant X kartai priklausiusius respondentus, kurių buvo apklausta 194, galima matyti, kad jų amžiaus vidurkis – 48 metai. Daugiau nei pusė jų yra įgiję aukštąjį išsilavinimą (54 proc.) bei panašus procentas tyrimo dalyvių turi sukaupę 21-45 metų darbinę patirtį (57 proc.).

**5 lentelė.** Y kartos tyrimo dalyvių sociodemografinės charakteristikos

<b>Rodiklis</b>	<b>Imties duomenys</b>			
<b>Amžius</b>	<b>Vidurkis</b>	-	-	-
208 respondentai	28 metai	-	-	-
<b>Išsilavinimas</b>	<b>Vidurinis</b>	<b>Aukštesnysis</b>	<b>Aukštasis</b>	-
208 respondentai	13 %	23 %	72 %	-
<b>Darbinė patirtis</b>	<b>Iki 5 metų</b>	<b>5-20 metų</b>	<b>21-45 metų</b>	<b>46 ir daugiau metų</b>
208 respondentai	52 %	55 %	1 %	-

Y kartos tyrimo dalyvių amžiaus vidurkis siekė 28 metus, o viso jų buvo apklausta 208. Šioje kartoje labiausiai išryškėjo aukštąjį išsilavinimą turintys respondentai, jų yra net 72 proc. Darbinės



patirties atžvilgiu tyrimo dalyviai pasiskirstė beveik po lygiai – 52 proc. yra sukaupę iki 5 metų patirties ir 55 proc. yra sukaupę 5-20 metų patirtį.

**Tyrimo duomenų analizės metodai.** Kiekybinė anketinės apklausos duomenų matematinė statistinė analizė atlikta Excel programa ir SPSS 23.0 (*Statistical Package for Social Sciences*) statistinių duomenų analizės paketu, taikant aprašomosios statistikos metodą. Šiuo metodu atliekamas pirminis kiekybinių duomenų apdorojimas, apskaičiuojant procentines išraiškas. Tyrime taikyta aprašomoji statistikos ir koreliacinė analizė.

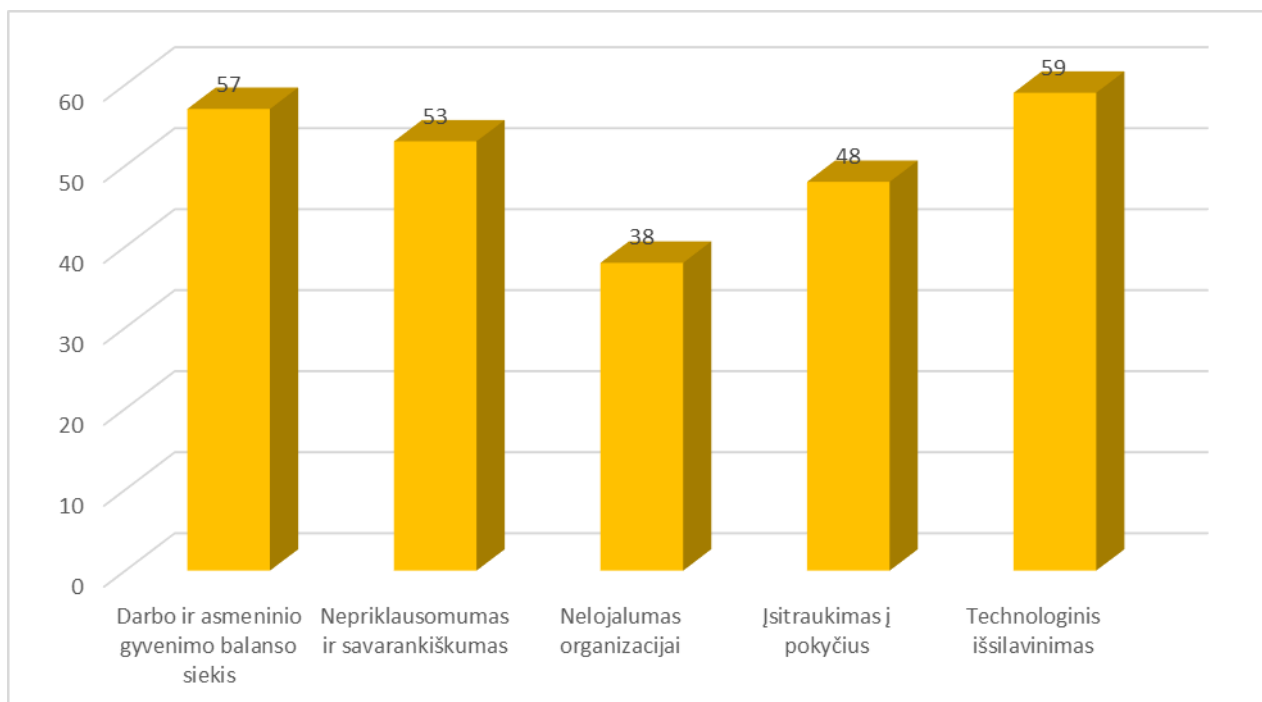
Siekiant identifikuoti X ir Y kartų darbuotojų charakteristikų ir žmogiškųjų išteklių valdymo procesų sąveiką, taikytas Pirsono (*Pearson*) koreliacijos koeficientas, kuris įvertina tiesinio ryšio stiprumą. Kuo stipresnis ryšys tarp dviejų kintamųjų, tuo didesnis koreliacijos koeficientas (r reikšmė) ir mažesnė klaidos tikimybė (žr. 6 lentelę).

**6 lentelė.** Tarpusavio priklausomybės vertinimas (Kasiulevičius, Denapienė, 2008)

r reikšmė	Vertinimas
0,00-0,19	Labai silpnas tarpusavio ryšys
0,20-0,39	Silpnas ryšys
0,40-0,69	Vidutinis ryšys
0,70-0,89	Stiprus ryšys
0,90-1,00	Labai stiprus tarpusavio ryšys

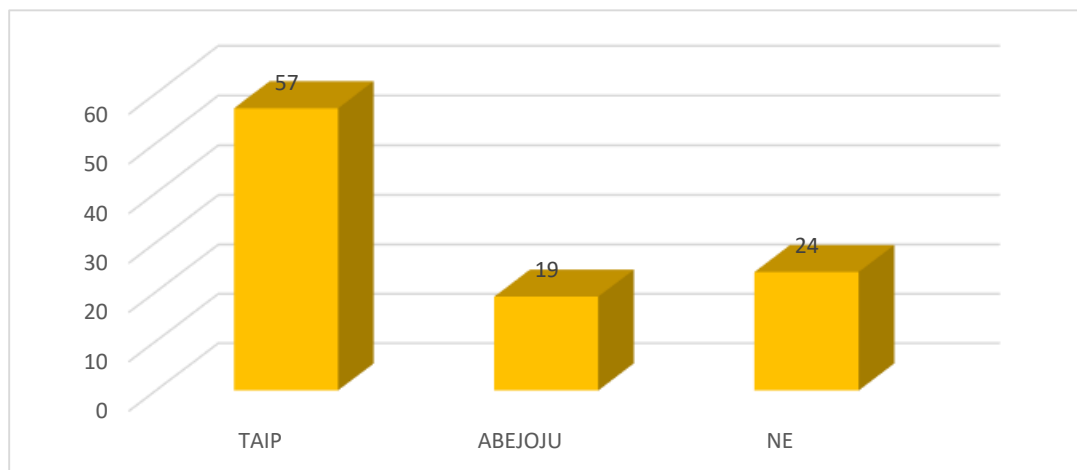
### 3. 2. X ir Y kartų darbuotojų charakteristikų raiškos tyrimas

Tyrime dalyvavę 402 respondentai padėjo identifikuoti X ir Y kartų darbuotojų charakteristikų raišką ir patvirtinti arba paneigti teorinėje darbo dalyje padarytas išvadas. Visi atsakymai pateikiami procentų išraiška, kai didžiausias galimas skaičius – 100 proc.



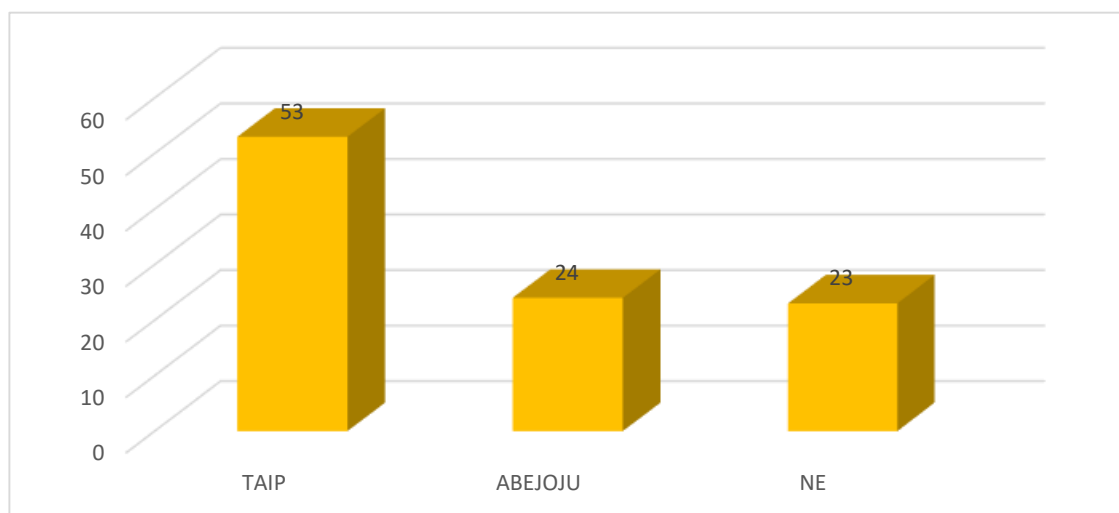
**10 pav.** X kartos darbuotojų charakteristikų raiška

**X kartos darbuotojų charakteristikos.** Analizuojant X kartos charakteristikas, buvo apklausti 194 respondentai. Pagal gautus anketos atsakymus galima matyti, kurių šios kartos charakteristikų raiška buvo didžiausia, o kurios nepasitvirtino (žr. 10 pav.). Trys (darbo ir asmeninio gyvenimo balansas; nepriklausomumas ir savarankiškumas; technologinis išsilavinimas) iš penkių charakteristikų sulaukė pritarimo iš daugiau nei pusės respondentų.



**11 pav.** Darbo ir asmeninio gyvenimo balanso siekio charakteristikos procentinis pasiskirstymas

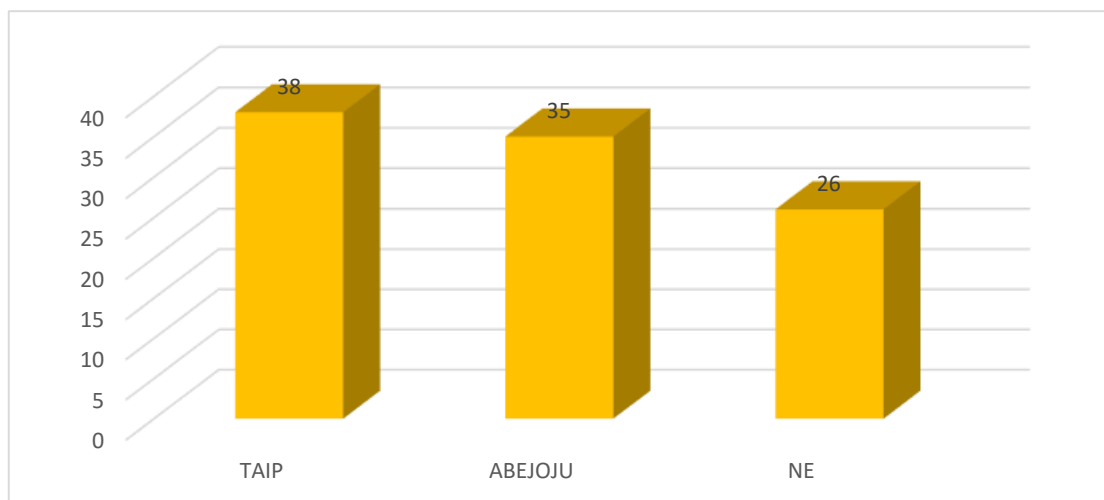
Pasak Yrle'o ir Hartman'o (2005) bei Murphy'o (2007), X kartai būdingas nepriklausomumas ir savarankiškumas. Respondentų atsakymai (53 proc.) patvirtino šių atorių nuomonę (žr. 12 pav.), o tai reiškia, kad X karta pasitiki savo gebėjimais, todėl mėgsta savarankiškai priimti sprendimus, už kuriuos atsako asmeniškai (72 proc.), taip pat jie vertina autonomiją, todėl labiau mėgstata individualias, o ne grupines užduotis (53 proc.)



**12 pav.** Nepriklausomumo ir savarankiškumo charakteristikos procentinis pasiskirstymas

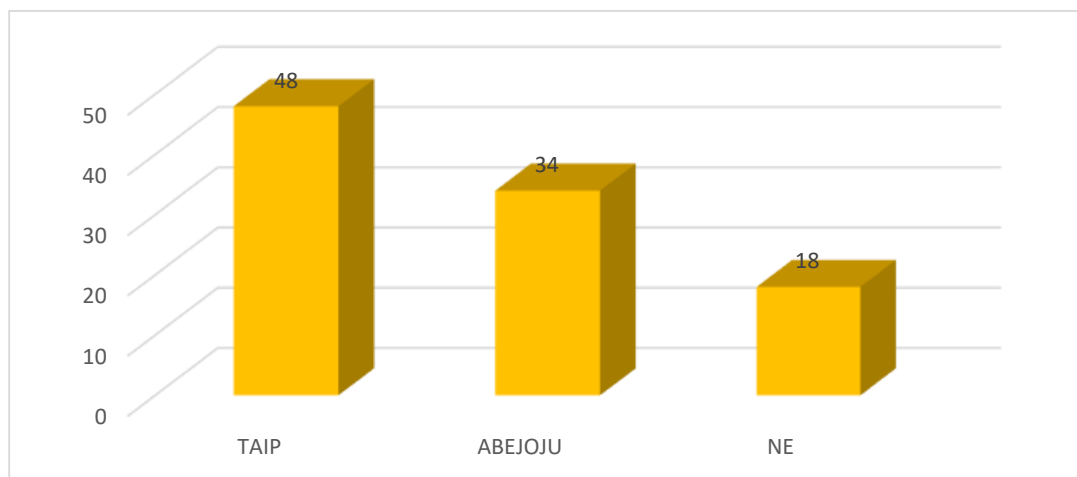
Carver'o ir Candela'o (2008) teigimu, X karta apibūdinama kaip ne lojali organizacijai, tačiau rezultatai (38 proc.) rodo priešingai (žr. 13 pav.) Tik nedidelė dalis respondentų pritarė teiginiams, kad X kartai nėra būdingas prisirišimas prie vienos organizacijos ir savęs tapatinimas su ja, todėl visą gyvenimą dirbti vienoje organizacijoje – nėra vertybė (31 proc.), šiek tiek daugiau respondentų pritarė teiginiams, kad jie norėtų dirbti sau (pvz., įkurti savo įmonę, vykdyti veiklą pagal verslo liudijimą, individualios veiklos pažymėjimą) (41 proc.) ar jiems svarbiau kurti asmeninę karjerą,

įgyti kuo daugiau skirtingų įgūdžių ir patirties, o ne kilti karjeros laiptais vienoje organizacijoje (43 proc.).



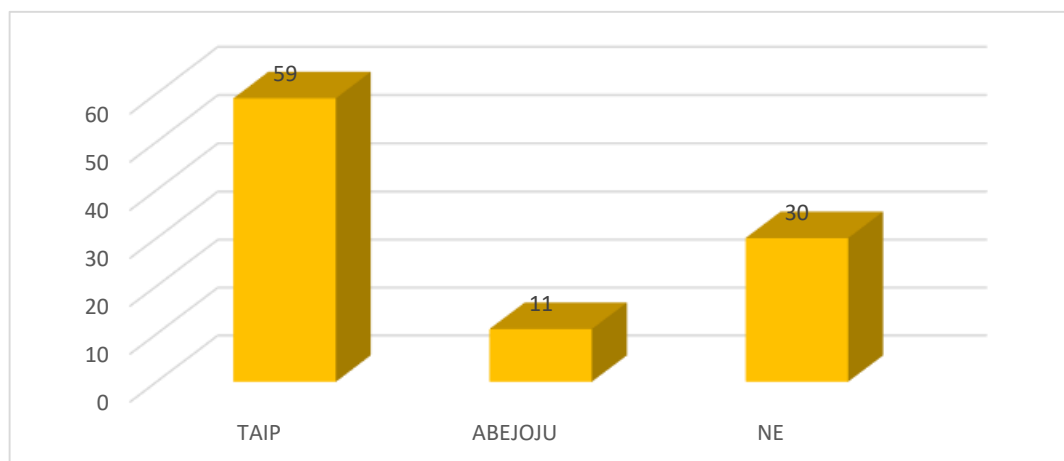
**13 pav.** Nelojalumo organizacijai charakteristikos procentinis pasiskirstymas

Hernaus'as ir Vokic'as (2014) savo darbuose teigia, kad X kartai būdingas ištraukimas į pokyčius, tokios pat nuomonės (48 proc.) ir tyrimo respondentai (žr. 14 pav.). Tai patvirtina, kad X kartos atstovai lengvai prisitaiko ir adaptuojasi naujose situacijose (62 proc.), jiems patinka rizika ir nauji iššūkiai, todėl jų reakcija į pokyčius darbe visada yra teigiama (41 proc.) bei, kad stabilumas darbe nėra jiems komforto zona, todėl jie mielai savanoriškai ištraukia į pokyčių inicijavimą ir įgyvendinimą organizacijoje (41 proc.).



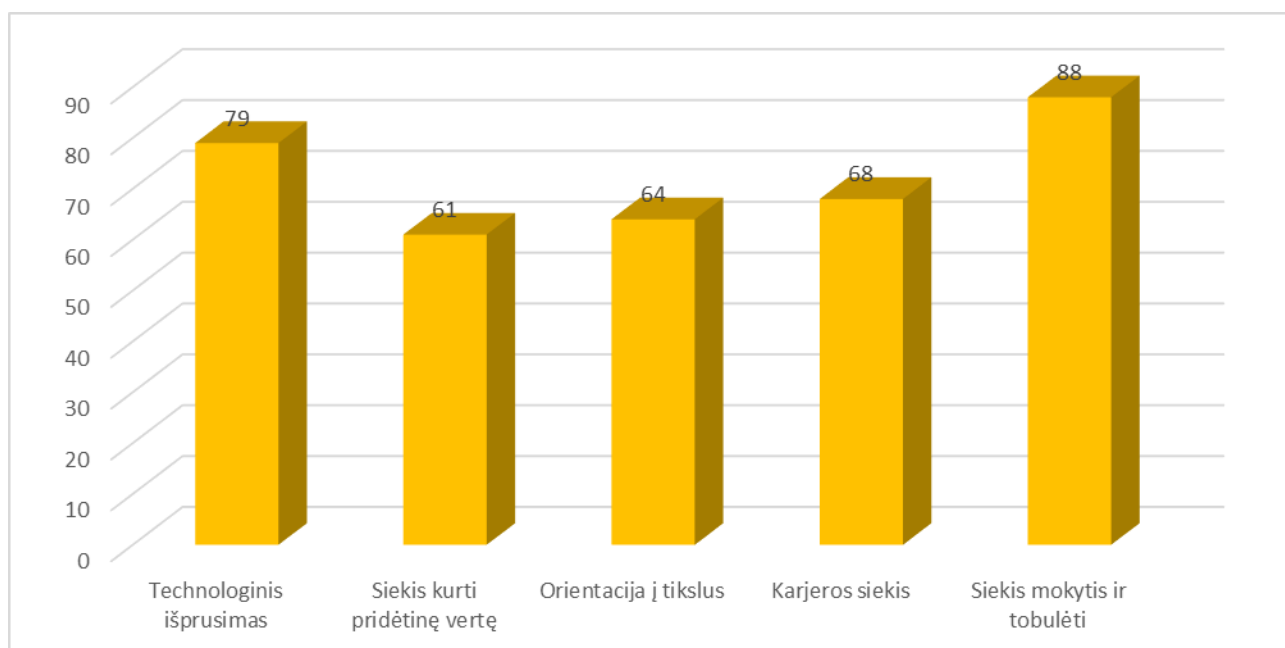
**14 pav.** Ištraukimo į pokyčius charakteristikos procentinis pasiskirstymas

Pasak Messarra'o, Karkoulian'o, El-Kassar'o (2016), X kartą galima apibūdinti kaip technologiškai išsilavinusią kartą, ką patvirtino ir 59 proc. tyrimo respondentų (žr. 15 pav.). Tai įrodo, kad ši karta technologinį raštingumą įgijo darbo vietoje (53 proc.), jie geba dirbti naudojantis įvairiomis technologijomis (pvz., multimedijos, spausdinimo aparatai, į gamybą integruotos technologijos) (69 proc.) ir darbe su kolegomis ši karta bendrauja technologijų pagalba (pvz., elektroniniu paštu, skype, konferenciniais pokalbiais) (56 proc.).



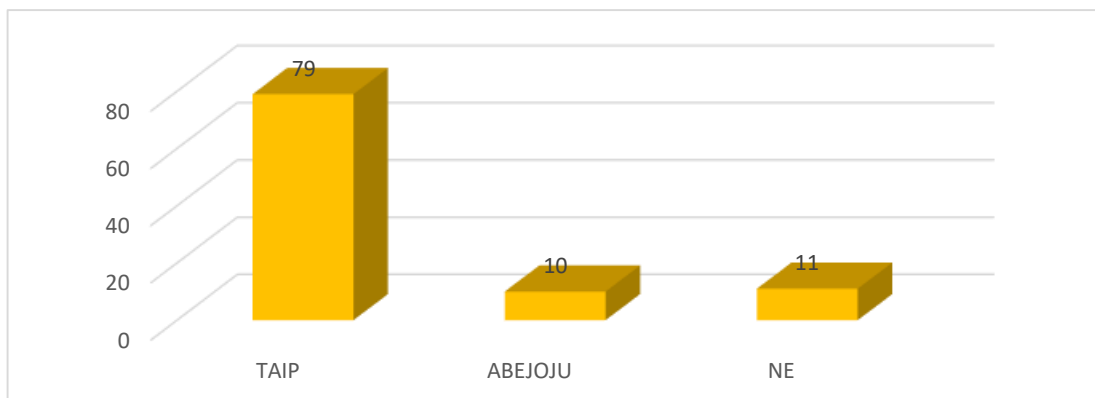
**15 pav.** Technologinio išsilavinimo charakteristikos procentinis pasiskirstymas

**Y kartos darbuotojų charakteristikos.** Analizuojant Y kartos charakteristikas, buvo apklausti 209 respondentai. Pagal gautus anketos atsakymus galima matyti, kad visos teorinėje dalyje identifikuotos šiai kartai būdingos charakteristikos pasitvirtino (žr. 16 pav.), o kiekvienai jų pritarė daugiau nei pusė apklaustų respondentų.



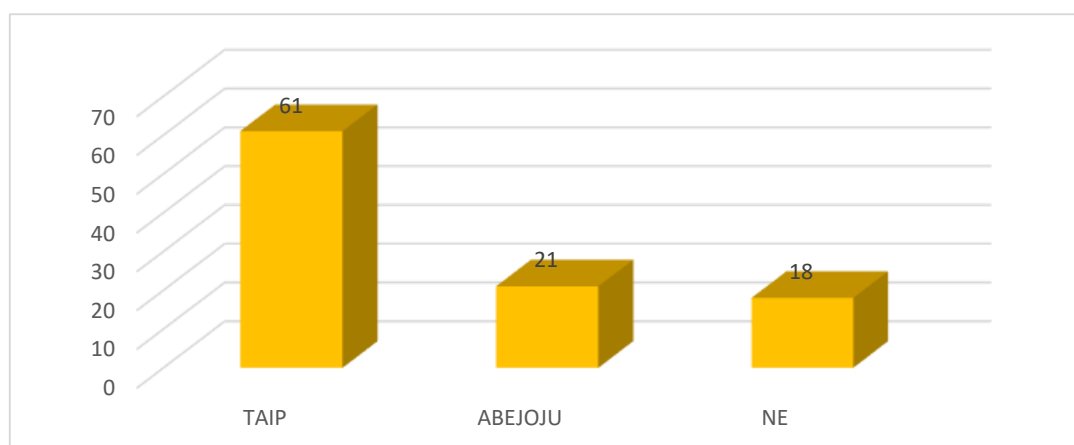
**16 pav.** Y kartos darbuotojų charakteristikų raiška

Underwood'as (2018) teigia, kad Y kartai būdingas technologinis išprusimas, ką patvirtino (79 proc.) ir tyrimo respondentų nuomonė (žr. 17 pav.). Tai rodo, kad jų technologinės žinios ir gebėjimai susiformavo dar vaikystėje, kai pradėjo naudotis kompiuteriu, planšete, mobiliuoju telefonu ar pan. (62 proc.), taip pat jie greitai išmoka naudotis naujomis technologijomis (pvz., nauju kopijavimo aparatu, naujai įdiegta darbine sistema, nauju kompiuteriu) (95 proc.) bei jiems lengva bendrauti internetu, megzti virtualius socialinius ryšius, o komunikuojant su kolegomis jie teikia pirmenybę technologijoms (pvz., telefonu, socialiniais tinklais, skype, konferenciniais pokalbiais ir kt.) (79 proc.).



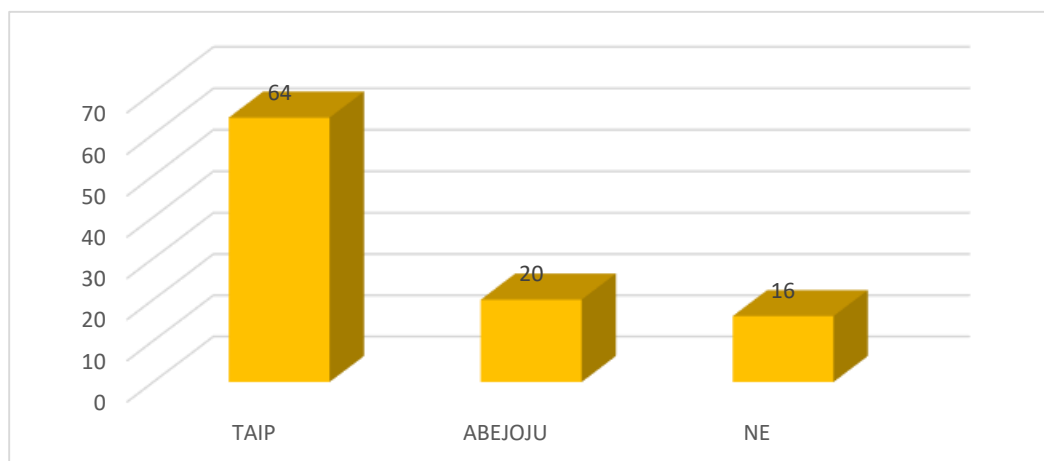
**17 pav.** Technologinio išprusimo charakteristikos procentinis pasiskirstymas

Pasak Diskienės ir Jaškevičiūtės (2017), ši karta savo darbais siekia kurti pridėtinę vertę, o tam pritarė (61 proc.) ir tyrime dalyvavę respondentai (žr. 18 pav.). Tai patvirtina, kad jiems yra svarbu, kad atliekama užduotis ar darbas būtų prasmingas ir naudingas (81 proc.), o jų lūkesčiai yra užimti reikšmingą vietą organizacijoje, kas sudarytų galimybes imtis užduočių, galinčių atnešti pokyčius ne tik organizacijoje, bet ir visuomenėje (63 proc.). Be to, Y karta palaiko įvairias socialines, ekologines, lyčių diskriminacijos ir kt. iniciatyvas, todėl atmestų darbo pasiūlymą, jei būsimas darbdavys nebūtų socialiai atsakingas (40 proc.).



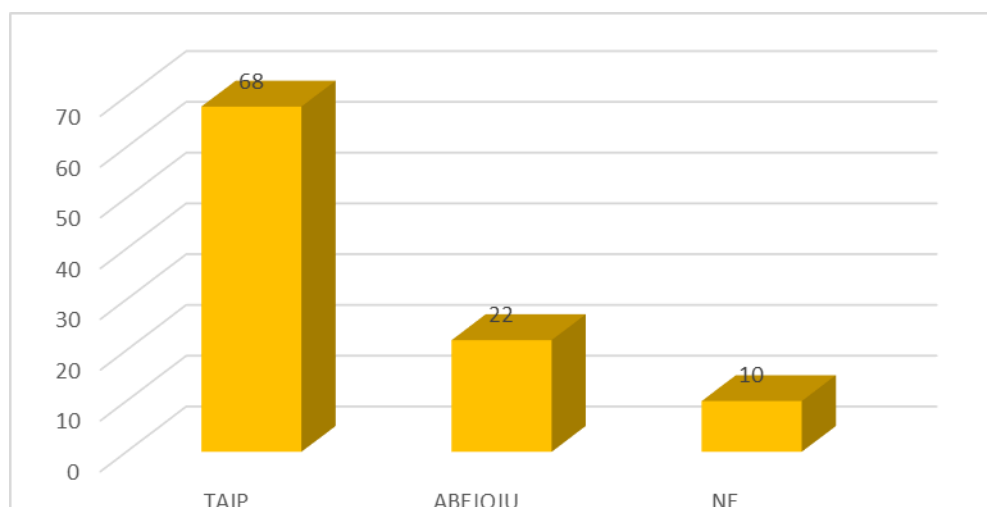
**18 pav.** Siekio kurti pridėtinę vertę charakteristikos procentinis pasiskirstymas

Stankevičienės, Gerikienės ir Jurgaitytės (2016) teigimu, yra būdinga orientacija į tikslą, ką patvirtina (64 proc.) ir tyrimo rezultatai (19 pav.). Tai įrodo tai, kad jie žino ir geba aiškiai išreikšti savo norus, ieškoti įvairių būdų kaip pasiekti tikslus (69 proc.), darbe jiems svarbiausia yra tikslas ir mažiau reikšminga – kaip jis pasiekiamas (48 proc.) bei Y kartai yra svarbu, kad jų ir darbdavio tikslai sutaptų, nes tai padeda išvengti papildomų klausimų ir konfliktų darbe (75 proc.).



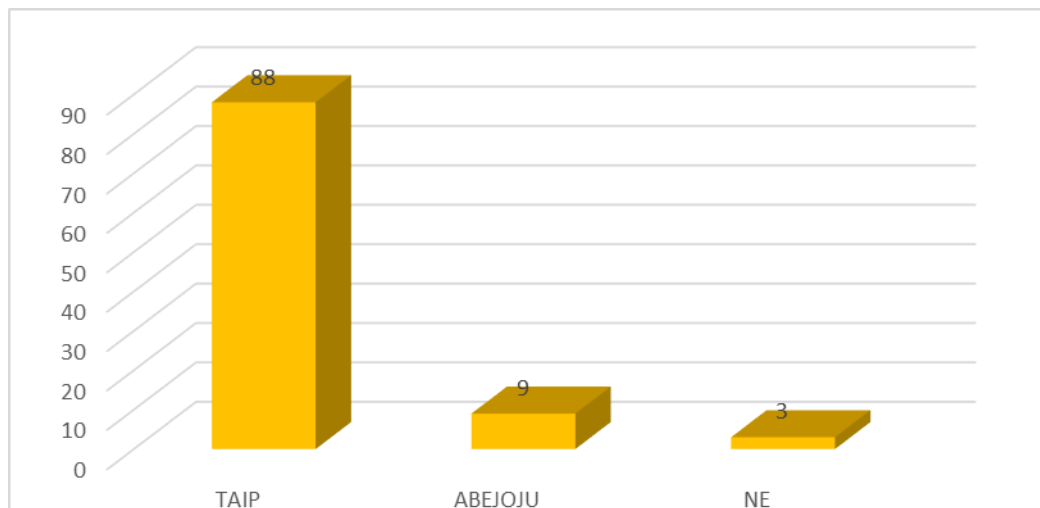
**19 pav.** Orientacijos į tikslus charakteristikos procentinis pasiskirstymas

Pasak Stankevičiūnės, Gerikienės, Jurgaitytės (2016), ši karta siekia greitos karjeros, kas sutapo (68 proc.) ir su respondentų nuomone (žr. 20 pav.). Tai leidžia tvirtinti, tai kad, jie yra ambicingi ir nuolat ieško įvairių karjeros galimybių (69 proc.), svarbiausia jiems yra savirealizacija, o ne atsidavimas darbdaviui (64 proc.), taip pat jiems yra svarbesnė savo kaip specialisto karjera, kuri gali būti realizuota nebūtinai vienoje organizacijoje ar darbo rinkoje (pvz., tik nacionalinėje) (72 proc.).



**20 pav.** Karjeros siekio charakteristikos procentinis pasiskirstymas

Festingas ir Schaferas (2014) teigimu, Y kartai būdingas siekis mokytis ir tobulėti, kas sutapo (88 proc.) su tyrimo rezultatais (žr. 21 pav.). Tai rodo, kad Y kartai yra svarbu darbe sudarytos galimybės plėsti savo kompetencijas ir kelti kvalifikaciją (pvz., galimybės stažuotis užsienio kompanijose, dalyvauti konferencijose ir kt.) (85 proc.), o daugiausia žinių ir įgūdžių jie įgyja mokydami iš patirties (84 proc.) bei, kad jiems patinka dirbti su kūrybingais žmonėmis, iš kurių gali perimti gerą patirtį ir jų sukauptas žinias (94 proc.).



**21 pav.** Siekio mokytis ir tobulėti charakteristikos procentinis pasiskirstymas

Apibendrinant tyrimo rezultatus galima teigti, kad X kartos darbuotojų charakteristikos, iškirtos teorinėje darbo dalyje, pasitvirtino tik iš dalies, nes remiantis tyrimo respondentų nuomone, jiems yra būdingos tik trys iš penkių šios kartos charakteristikų. Remiantis apklaustųjų nuomone, visos Y kartos darbuotojų charakteristikos, identifikuotos teorinėje darbo dalyje, yra būdingos šios kartos atstovams.

Taigi, remiantis tyrimo duomenimis, X kartos darbuotojams yra būdingos šios charakteristikos:

- Darbo ir asmeninio gyvenimo balanso siekis;
- Savarankiškumas ir nepriklausomumas;
- Technologinis išsilavinimas.

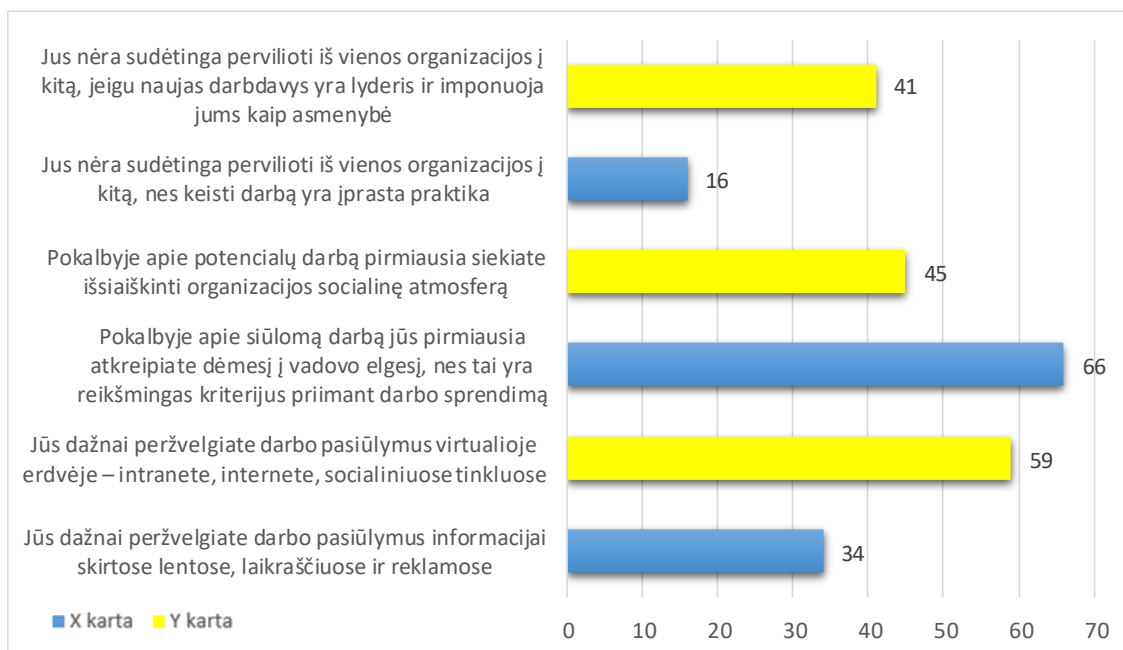
Y kartos darbuotojams yra būdingos šios charakteristikos:

- Technologinis išprusimas;
- Siekis kurti pridėtinę vertę;
- Orientacija į tikslus;
- Karjeros siekis;
- Siekis mokytis ir tobulėti.

### 3. 3. X ir Y kartų darbuotojų valdymo ypatumai

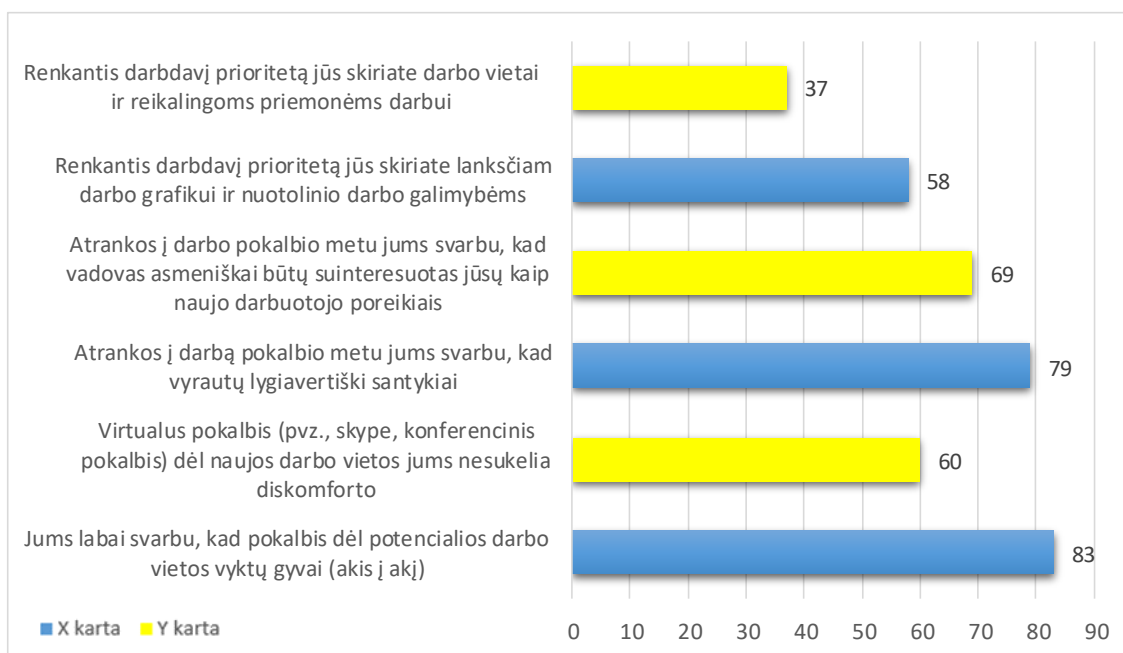
Apibendrinus 402 respondentų nuomonę, identifikuoti X ir Y kartų darbuotojų skirtumai ir jų elgsena šiuose žmogiškųjų išteklių valdymo proceso etapuose: žmogiškųjų išteklių verbavimas, atranka, adaptacija, ugdymas ir tobulinimas, veiklos vertinimas, atlygis už darbą.

**Žmogiškųjų išteklių verbavimas.** Verbavimo procese tyrimo rezultatai reikšmingai vieningos nuomonės (44 proc.) neparodė (žr nuomonė pasiekė bendrą nutarimą tik dėl darbo pokalbio, X karta pritaria, kad pokalbyje apie siūlomą darbą jie pirmiausia atkreipia dėmesį į vadovo elgesį, nes tai yra reikšmingas kriterijus priimant darbo sprendimą (66 proc.), o Y karta mano, kad pokalbyje apie potencialų darbą pirmiausia jie išsiaiškina apie organizacijos socialinę atmosferą (45 proc.). Tai rodo, kad renkantis darbdavį tiek X, tiek Y kartai, reikšmingą vaidmenį vaidina darbo pokalbio metu susikūriamas pirmasis įspūdis apie vyraujančius tarpusavio santykius organizacijoje.



22 pav. Verbavimo proceso raiška

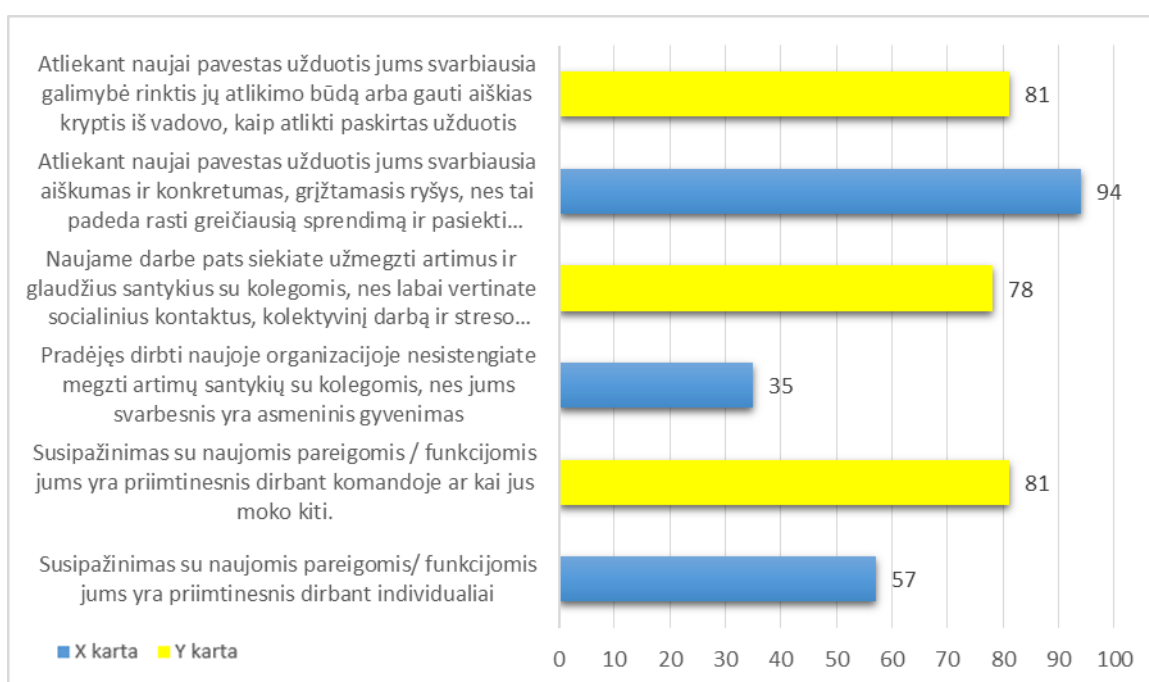
**Atranka.** Tyrimo respondentai vieningą nuomonę (64 proc.) atskleidė atrankos procese (žr. 24 pav.). Tai rodo, kartoms yra svarbu, kaip vyksta pokalbis dėl naujos darbo vietos, kadangi, X kartai, svarbu, kad jis vyktų gyvai (83 proc.), o Y kartai virtualus pokalbis nesukeltų diskomforto (60 proc.). Taip pat požiūris buvo vieningas ir į atrankos metu vyraujančius santykius, kai X kartai atrankos į darbą pokalbio metu yra svarbu, kad vyrautų lygiavertiški santykiai (79 proc.), o Y kartai svarbu, kad atrankos metu vadovas asmeniškai būtų suinteresuotas jūsų kaip naujo darbuotojo poreikiais (69 proc.). Renkantis darbdavį, prioritetais šios kartos taip pat laiko vieningus aspektus: X karta prioritetą skiria lanksčiam darbo grafikui ir nuotolinio darbo galimybėms (58 proc.), o Y karta darbo vietai (pvz., ofisas miesto centre) ir reikalingoms priemonėms darbui (pvz., programinė įranga, elektroniniai prietaisai, kanceliarinės prekės, žurnalai ir kt.) (37 proc.).



23 pav. Atrankos proceso raiška

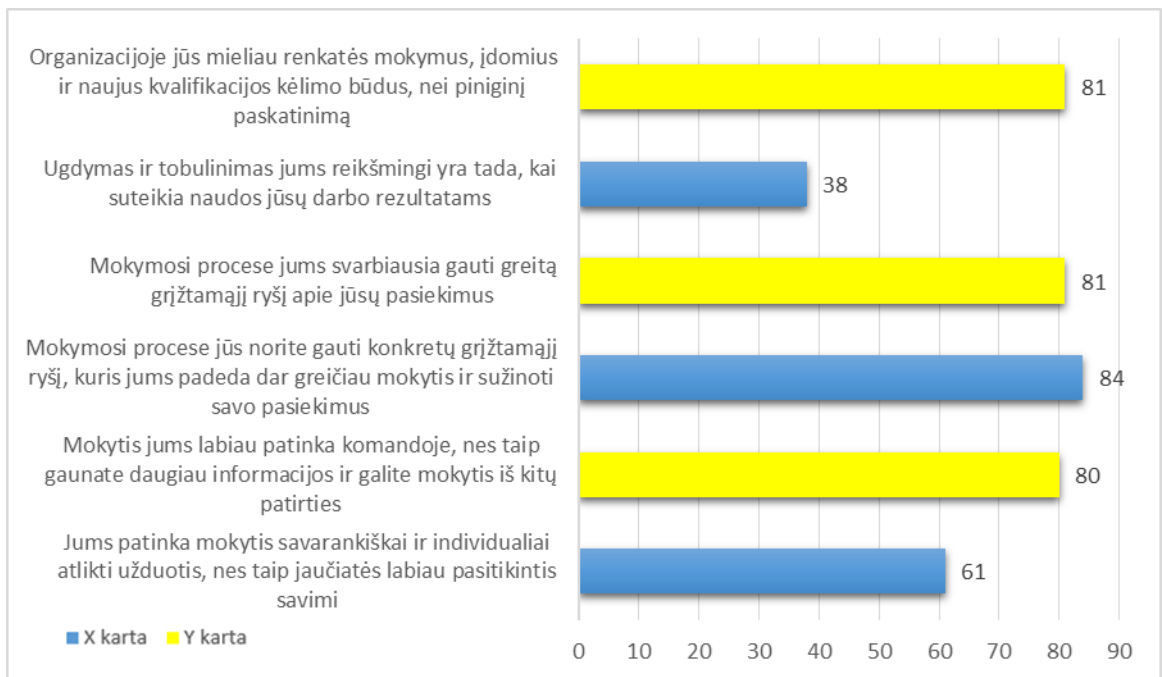


**Adaptacija.** Darbuotojų valdymo tyrimo dalyje adaptacijos procesas taip pat sulaukė vieningo (71 proc.) tyrimo dalyvių požiūrio (žr. 25 pav.). Tai atskleidė, kad susipažįstant su naujomis pareigomis/ funkcijomis X kartai, svarbu, kad tai vyktų dirbant individualiai (57 proc.), o Y kartai priimtinau dirbant komandoje ar kai juos moko kiti (81 proc.). Pradėjus dirbti naujoje organizacijoje, požiūris į mezgamus santykius atsiskleidė taip: X karta nesistengia megzti artimų santykių su kolegomis, nes jiems svarbesnis yra asmeninis gyvenimas (35 proc.), o Y karta patys siekia užmegzti artimus ir glaudžius santykius su kolegomis, nes labai vertina socialinius kontaktus, kolektyvinį darbą ir streso nesukeliančią aplinką (78 proc.). Didžiausio pritarimo sulaukė nuomonė, kad atliekant naujai pavestas užduotis X kartai svarbiausia aiškumas ir konkretumas, grįžtamasis ryšys, nes tai padeda rasti greičiausią sprendimą ir pasiekti geriausią rezultatą (94 proc.), o Y kartai svarbiausia galimybė rinktis jų atlikimo būdą arba gauti aiškias kryptis iš vadovo, kaip atlikti paskirtas užduotis (81 proc.).



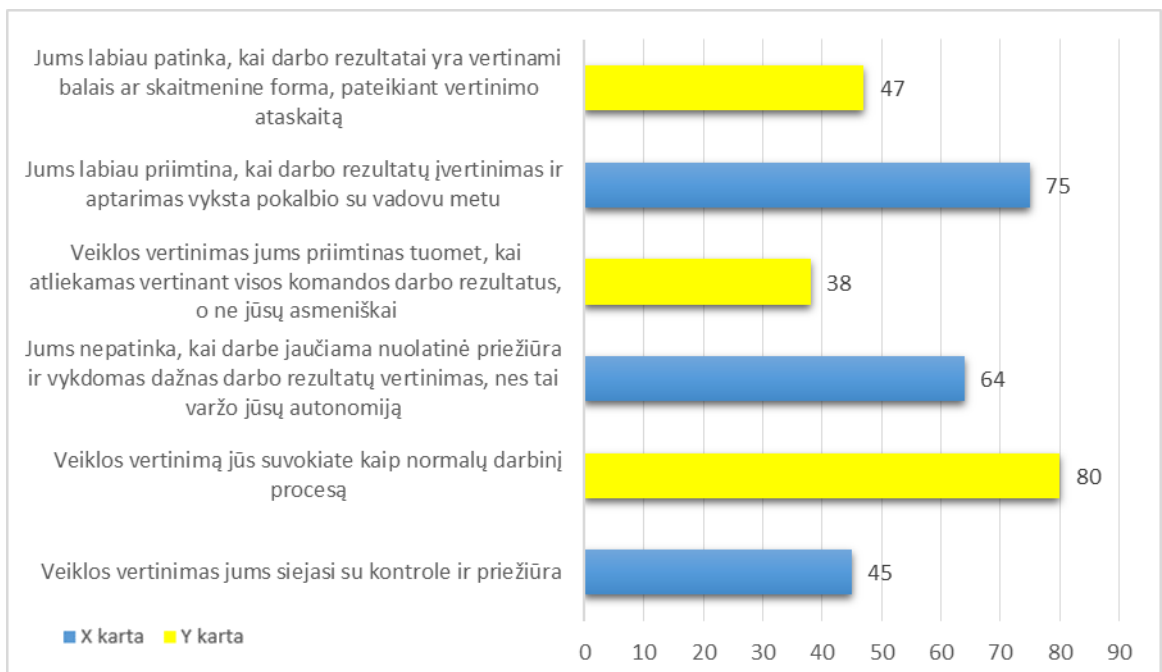
24 pav. Adaptacijos proceso raiška

**Ugdymo ir tobulinimo procesas.** Respondentai pritarė (58 proc.) ir tyrimo teiginiams apie ugdymo ir tobulinimo procesą (žr. 26 pav.) žmogiškųjų išteklių valdyme. Tai rodo, kad mokantis X kartai patinka užduotis atlikti savarankiškai ir individualiai, nes taip jie jaučiasi labiau pasitikintys savimi (61 proc.), o Y kartai mokytis labiau patinka komandoje, nes taip jie gauna daugiau informacijos ir gali mokytis iš kitų patirties (80 proc.). Mokymosi procese X karta nori gauti konkretų grįžtamąjį ryšį, kuris jiems padeda dar greičiau mokytis ir sužinoti savo pasiekimus (84 proc.), o Y kartai svarbiausia gauti greitą grįžtamąjį ryšį apie jų pasiekimus (81 proc.). Taip pat, atskleidžiant jų požiūrį į ugdymą, tyrimo dalyviai išsakė nuomonę, kad X kartai ugdymas ir tobulinimas reikšmingi yra tada, kai tai suteikia naudos jų darbo rezultatams (81 proc.), o Y karta organizacijoje mieliau renkasi mokymus, įdomius ir naujus kvalifikacijos kėlimo būdus, nei piniginį paskatinimą (38 proc.).



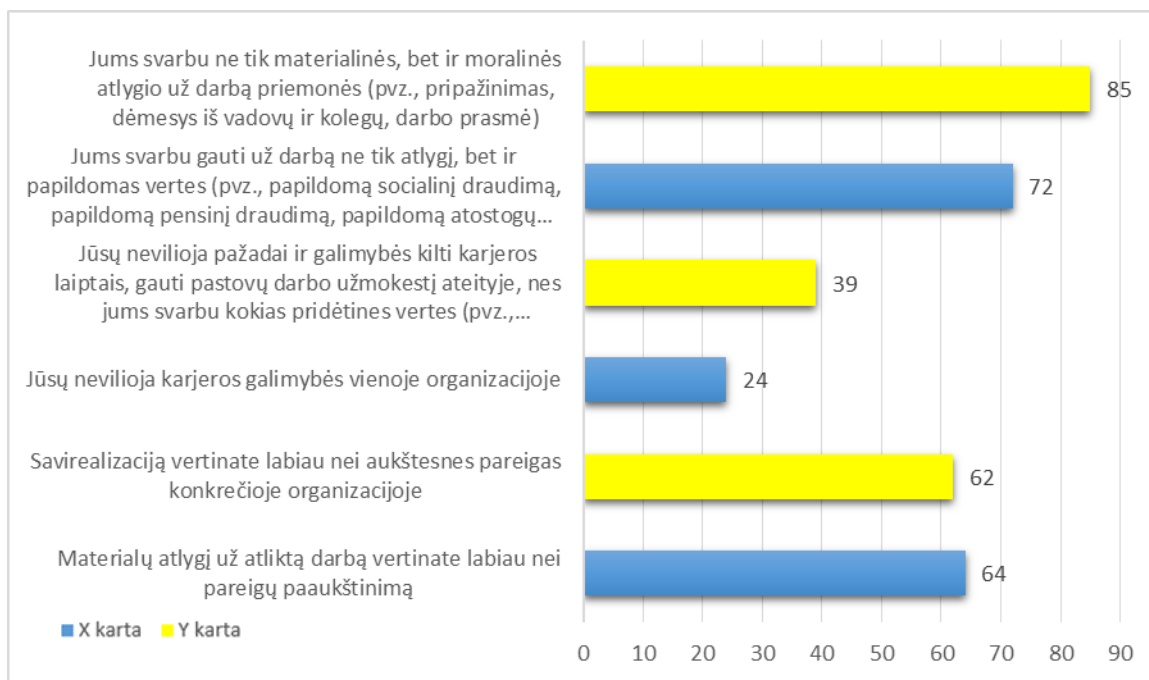
25 pav. Ugdymo ir tobulinimo proceso raiška

**Veiklos vertinimas.** Atliekant tyrimą respondentai sutarė (58 proc.) dėl požiūrio į veiklos vertinimo procesą (žr. 27 pav.). Tyrimo dalyvių nuomone, X kartai veiklos vertinimas asocijuojasi su kontrole ir priežiūra (45 proc.) o Y kartai su normaliu darbinio procesu (80 proc.). Be to, požiūris į veiklos vertinimo procesą X kartai susiformavęs toks, kad jai nepatinka, kai darbe jaučiama nuolatinė priežiūra ir vykdomas dažnas darbo rezultatų vertinimas, nes tai varžo jų autonomiją (64 proc.), o Y kartos požiūriu, veiklos vertinimas priimtinas tuomet, kai atliekamas vertinant visos komandos darbo rezultatus, o ne jų asmeniškai (38 proc.). Svarstant apie darbo rezultatų vertinimą, X kartai labiau priimtina, kai darbo rezultatų įvertinimas ir aptarimas vyksta pokalbio su vadovu metu (75 proc.), o Y kartai labiau patinka, kai darbo rezultatai yra vertinami balais ar skaitmenine forma, pateikiant vertinimo ataskaitą (47 proc.).



26 pav. Veiklos vertinimo proceso raiška

**Atlygis už darbą.** Atlygis už darbą (žr. 28 pav.) taip pat sulaukė vieningo (58 proc.) respondentų požiūrio. Tai rodo, kad pareigų paaukštinimas X kartos vertinamas mažiau nei materialus atlygis (64 proc.), o Y karta pareigų paaukštinimą vertina mažiau nei savirealizacija (62 proc.). Į atlygį už darbą X ir Y kartos žvelgia plačiau, X kartai svarbu gauti už darbą ne tik atlygį, bet ir papildomas vertes (pvz., papildomą socialinį draudimą, papildomą pensinį draudimą, papildomą atostogų paketą, premijas ir kt.) (72 proc.), o Y kartai svarbu ne tik materialinės, bet ir moralinės atlygio už darbą priemonės (pvz., pripažinimas, dėmesys iš vadovų ir kolegų, darbo prasmė) (85 proc.).



27 pav. Atlygio už darbą proceso raiška

Apibendrinus tyrimo rezultatus galima teigti, kad skirtinguose žmoniškųjų išteklių valdymo proceso etapuose kiekvienai nagrinėjamai kartai yra reikšmingi skirtingi aspektai ir juose pasitelkiamos priemonės, metodai ir būdai:

- Verbavimo procese, pokalbyje apie siūlomą darbą X kartos darbuotojai pirmiausia atkreipia dėmesį į vadovo elgesį, nes tai yra reikšmingas kriterijus priimant darbo sprendimą, o Y kartos nuomone, pokalbyje apie potencialų darbą jie pirmiausia išsiaiškina organizacijos socialinę atmosferą;
- Atrankos procese X kartos atstovams labai svarbu, kad pokalbis dėl potencialios darbo vietos vyktų gyvai, kadangi tuomet jie jaučiasi komfortabiliau, o Y kartai svarbu, kad pokalbio metu vyrautų lygiavertiški santykiai.
- Adaptacijos procese X kartos atstovams labiausiai padeda aiškiai ir konkrečiai suformuluotos naujai pavestos užduotys ir greitas grįžtamasis ryšys, nes tai leidžia greičiau įsiliesti į naujas pareigas, o Y kartai priimtinesnis darbas komandoje ir tai jiems leidžia greičiau ir komfortabiliau susipažinti su naujomis pareigomis.
- Ugdymo ir tobulinimo procese X karta labiausiai tikisi greito grįžtamojo ryšio, kadangi jis padeda greičiau mokytis ir sužinoti savo pasiekimus, jis ne mažiau svarbus ir Y kartai, tačiau ši karta yra linkusi pasirinkti mokymus ir naujus kvalifikacijos kėlimo būdus vietoj piniginių paskatinimų.

- Veiklos vertinimo procese X kartai yra labiau priimtina, kai darbo rezultatų įvertinimas vyksta pokalbio su vadovu metu, nes jie geriau jaučiasi bendraudami gyvai, o Y kartai diskomforto šis procesas nesukelia, nes jie jį suvokia kaip normalų darbinį procesą.
- Atlygio už darbą procese X karta reikšmingas laiko ir papildomas vertes, tokias kaip papildomą socialinę draudimą, papildomas atostogas ar kt., o Y karta nori būti įvertinta ne tik materialiai, bet ir gauti moralinį atlygį, pvz., pripažinimą, dėmesį iš vadovų ar kolegų ir kt.

### 3. 4. X ir Y kartų darbuotojų charakteristikų sąveika su žmogiškųjų išteklių valdymo procesais

Analizuojant tyrimo duomenis, koreliacinės analizės pagrindu identifikuota X ir Y kartų darbuotojų charakteristikų ir skirtingų žmogiškųjų išteklių valdymo proceso etapų sąveika.

Silpnas ryšys nustatytas tarp atrankos proceso ir X bei Y kartų charakteristikų. Tiriant X kartos charakteristikas, pastebėta, kad jų gebėjimas dirbti naudojantis įvairiomis technologijomis (pvz., multimedijomis, spausdinimo aparatais, į gamybą integruotomis technologijomis) turi įtakos, kad atrankos metu, jiems yra svarbu, kad vyrautų lygiavertiški santykiai ( $r=0,382$ ,  $p>0,01$ ) (žr. 7 lentelę). Galime daryti išvadą, kad jų gebėjimas naudotis technologijomis jiems suteikia pasitikėjimo savimi ir jie nori jaustis lygiaverčiai su kolegomis, net jei tai būtų jaunesni ir labiau į technologijas įsitraukę asmenys.

**7 lentelė.** Atrankos proceso ir X kartos technologinio išsilavinimo charakteristikos koreliacija

		teiginys14
atranka2	Pearson Correlation	0,382**
	Sig. (2-tailed)	0,000
	N	194

Analizuojant Y kartos charakteristikas, silpna koreliacija nustatyta tarp siekio kurti pridėtinę ir atrankos proceso (žr. 8 lentelę.) Tyrimo duomenimis, Y kartos noras, kad jų darbas būtų prasmingas ir naudingas ( $r=0,365$ ,  $p>0,01$ ) ir lūkesčiai užimti reikšmingą vietą organizacijoje, kas sudarytų galimybes imtis užduočių, galinčių atnešti pokyčius ne tik organizacijoje, bet ir visuomenėje ( $r=0,351$ ,  $p>0,01$ ) siejasi su tuo, kad šiai kartai svarbu, jog atrankos į darbo pokalbio metu vadovas asmeniškai būtų suinteresuotas jų kaip naujo darbuotojo poreikiais. Galima teigti, kad jų noras kurti pridėtinę vertę, rūpintis visuomene ir atlikti reikšmingus darbus siejasi su noru būti svarbiam, reikšmingam ir tuo, kuriuo yra rūpinamasi. Taip pat nustatyta, kad tai, jog Y kartos technologinės žinios ir gebėjimai susiformavo dar vaikystėje, kai pradėjote naudotis kompiuteriu, planšete, mobiliuoju telefonu ar pan., sąveikauja su tuo, kad renkantis darbdavį jie prioritetą skiria darbo vietai (pvz., ofisas miesto centre) ir reikalingoms priemonėms darbui (pvz., programinė įranga, elektroniniai prietaisai, kanceliarinės prekės, žurnalai ir kt.) ( $r=0,355$ ,  $p>0,01$ ). Galima daryti išvadą, kad Y kartos dar vaikystėje susiformavęs įprotis naudotis technologijomis išlieka prioritetu renkantis ir darbdavį.

**8 lentelė.** Atrankos proceso ir Y kartos charakteristikų koreliacija

		teiginys1	teiginys4	teiginys5
atranka2	Pearson Correlation	-	0,365**	0,351**
	Sig. (2-tailed)	-	0,000	0,000
	N	-	208	208
atranka3	Pearson Correlation	0,355**	-	-
	Sig. (2-tailed)	0,000	-	-
	N	208	-	-

Ieškant sąsajų tarp adaptacijos proceso ir darbuotojų charakteristikų ryšys nustatytas tik su Y kartos siekiu mokytis ir tobulėti (žr. 9 lentelę). Y kartai patinka dirbti su kūrybingais žmonėmis, iš kurių jie gali perimti gerą patirtį ir jų sukauptas žinias, o tai silpnai koreliuoja su tuo, kad šiai kartai susipažinimas su naujomis pareigomis / funkcijomis yra priimtinesnis dirbant komandoje ar kai juos moko kiti ( $r=0,304$ ,  $p>0,01$ ) ir su tuo, kad naujame darbe jie patys siekia užmegzti artimus ir glaudžius santykius su kolegomis, nes labai vertina socialinius kontaktus, kolektyvinę darbą ir streso nesukeliantį aplinką ( $r=0,319$ ,  $p>0,01$ ). Taigi, galima daryti išvadą, kad Y kartos noras dirbti komandoje, kurioje gali mokytis, jiems leidžia greičiau įsiliesti į kolektyvą ir greičiau įsisavinti naujas žinias.

**9 lentelė.** Adaptacijos proceso ir Y kartos siekiu mokytis ir tobulėti charakteristikos koreliacija

		teiginys15
adaptacija1	Pearson Correlation	0,304**
	Sig. (2-tailed)	0,000
	N	208
adaptacija2	Pearson Correlation	0,319**
	Sig. (2-tailed)	0,000
	N	208

Silpna koreliacija nustatyta ir ugdymo bei tobulinimo procese, kuris siejasi su Y kartos siekiu kurti pridėtinę vertę bei orientacija į tikslus (žr. 10 lentelę). Ši karta labai vertina galimybes mokytis, todėl jie mieliau renkasi mokymus, įdomius ir naujus kvalifikacijos kėlimo būdus, nei piniginių paskatinimą. Tai siejasi ryšiu su tuo, kad Y karta palaiko įvairias socialines, ekologines, lyčių diskriminacijos ir kt. iniciatyvas, todėl netgi atmestų darbo pasiūlymą, jei būsimas darbdavys nebūtų socialiai atsakingas ( $r=0,352$ ,  $p>0,01$ ). Įvairių mokymų ir kvalifikacijos kėlimo pasirinkimas siejasi ir su tuo, kad ši karta žino ir geba aiškiai išreikšti savo norus, ieško įvairių būdų kaip pasiekti tikslus ( $r=0,315$ ,  $p>0,01$ ). Tai rodo, kad jų noras visapusiškai tobulėti prisideda ir prie siekiu daryti reikšmingus darbus visuomenei, bei prie to, kad siekiant tikslo jie nori žinoti ir turėti pasirinkimą iš kelių būdų, kaip atlikti užduotį.

**10 lentelė.** Ugdymo ir tobulinimo proceso ir Y kartos charakteristikų koreliacija

		teiginys6	teiginys7
ugdymas3	Pearson Correlation	0,352**	0,315**
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000
	N	208	208

Analizuojant veiklos vertinimo procesą, nustatytas silpnas ryšys su X kartos darbo ir asmeninio gyvenimo siekio charakteristika (žr. 11 lentelę). X karta dirba tik dėl to, kad gautų materialinį atlygį už darbą, kuris gali patenkinti jų asmeninius poreikius ir lūkesčius, o tai sąveikauja su tuo, kad ši karta veiklos vertinimą sieja su kontrole ir priežiūra ( $r=0,329$ ,  $p>0,01$ ). Kadangi X karta linkusi atskirti darbą ir asmeninį gyvenimą, jiems darbas visų pirma yra finansinis šaltinis, todėl papildomos „veiklos“ darbe, tokios kaip veiklos vertinimas, jiems nėra malonus ir laukiamas procesas.

**11 lentelė.** Veiklos vertinimo proceso ir X kartos darbo ir asmeninio gyvenimo siekio charakteristikos koreliacija

		teiginys3
vertinimas1	Pearson Correlation	0,329**
	Sig. (2-tailed)	0,000
	N	194

Nagrinėjant atlygio už darbą ir X kartos charakteristikų koreliacija, nustatyta, kad ryšys siejasi tarp šio proceso ir jų darbo ir asmeninio gyvenimo siekio bei nepriklausomumo ir savarankiškumo charakteristikų (žr. 12 lentelę). Ši karta prioritetą skiria laisvalaikiui (pvz., vyksta į išvykas, sportuoja, įsitraukia į įvairias veiklas su šeima ar draugais, tokias kaip kinas, žaidimai ir pan.), nes gyvena ne tam, kad dirbtų, o tai siejasi silpnu ryšiu su tuo, kad X kartai yra svarbu ne tik materialinis atlygis, bet ir papildomos vertės (pvz., papildomas socialinis draudimas, papildomas pensinis draudimas, papildomas atostogų paketas, premijos ir kt.). ( $r=0,325$ ,  $p>0,01$ ). Vidutinio stiprumo ryšys nustatytas tarp to paties papildomo atlygio už darbą svarbos ir pasitikėjimo savo gebėjimais, dėl ko X karta mėgsta savarankiškai priimti sprendimus, už kuriuos atsako asmeniškai ( $r=0,414$ ,  $p>0,01$ ). Taigi, galima teigti, kad X kartos noras būti įvertintam ne tik materialiai finansiškai, bet ir sulaukti papildomo atlygio tiesiogiai siejasi su jų pasitikėjimu savimi ir noru turiningai leisti savo laisvalaikį.

**12 lentelė.** Atlygio už darbą proceso ir X kartos charakteristikų koreliacija

		teiginys2	teiginys4
atlygis3	Pearson Correlation	0,325**	0,414**
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000
	N	194	194

Apibendrinant tyrimo rezultatus galima teigti, kad reikšmingo ryšio tarp atskirų žmogiškųjų išteklių valdymo proceso etapų bei X ir Y kartų charakteristikų nustatyta nebuvo. Tačiau, koreliacinė analizė parodė, kad:

- Atrankos procesas silpnai koreliuoja su X kartos technologinio išsilavinimo charakteristika ir Y kartos technologinio išprusimo ir siekio kurti pridėtinę vertę charakteristikomis;
- Adaptacijos procesas silpnu ryšiu siejasi su Y kartos siekio mokytis ir tobulėti charakteristika;
- Ugdymo ir tobulinimo procese nustatytas silpnas ryšys su Y kartos siekiu kurti pridėtinę vertę bei orientacija į tikslus;
- Veiklos vertinimo procesas silpnai koreliuoja su X kartos darbo ir asmeninio gyvenimo siekio charakteristika;
- Atlygio už darbą procesas turi silpną ryšį su X kartos darbo ir asmeninio gyvenimo siekio charakteristika ir vidutinį ryšį su X kartos nepriklausomumo ir savarankiškumo charakteristika.

## Išvados

1. Mokslinės literatūros analizė leidžia teigti, kad darbo rinkoje įvyko kartų perversmas, kai į darbo rinką įžengė Y karta, kartu „atsinešdama“ technologijas į organizacinius procesus. Ši karta kitaip žvelgia į darbuotojo santykį su organizacija, siekia kiek įmanoma mažiau demonstruoti prieraišumo jai jausmą. Tačiau kartu su įgytu technologiniu išsilavinimu ir siekiu būtų nepriklausomu nuo organizacijos, pastebimas jų savarankiškumas ir gebėjimas prisitaikyti prie aplinkos pokyčių. Galima teigti, kad dažniausiai teoriniame kontekste X kartos darbuotojams priskiriamos šios charakteristikos: darbo ir asmeninio gyvenimo balanso siekis, savarankiškumas ir nepriklausomumas, nelojalumas organizacijai, išitraukimas į pokyčius, technologinis išsilavinimas.
2. Atlikus Y kartos darbuotojų charakteristikų analizę mokslinėje literatūroje pastebėta, kad ši karta pasižymi vis didesniais reikalavimais tiek sau, tiek organizacijoms. Sparčiai tobulėjant technologijoms, ši karta siekia greitos karjeros ir greito darbo rezultato. Visgi, Y karta labiau vertina ją supančią aplinką, kitaip žvelgia į atlygį už darbą. Apibendrintai galima teigti, kad tūkstantmečio kartos darbuotojai pasižymi tokiomis charakteristikomis: technologinis išprusimas, siekis kurti pridėtinę vertę, orientacija į tikslus, karjeros siekis, siekis mokytis ir tobulėti.
3. Šiuo metu darbo rinkoje dominuoja X ir Y kartos, kadangi kūdikių bumo karta jau traukiasi iš darbo rinkos, o jos vietą po truputį užima Z karta. Vykstantys pokyčiai darbo rinkoje reikalauja naujo požiūrio į žmogiškųjų išteklių valdymą. Žmogiškųjų išteklių valdymo procesas susideda iš skirtingų etapų: žmonių išteklių planavimas, verbavimas, atranka, adaptacija, ugdymas ir tobulinimas, veiklos vertinimas bei sprendimai dėl pareigų paaukštinimo, perkėlimo, pareigų pažeminimo ir atleidimo. Nagrinėjant šiuos procesus, galima identifikuoti sąsajas tarp tam tikrų žmogiškųjų išteklių valdymo sprendimų ir konkrečiai darbuotojų kartai būdingų charakteristikų. Mokslinių šaltinių analizės pagrindu išryškinti esminiai žmogiškųjų išteklių valdymo etapai, kuriuose pastebimi X ir Y kartų darbuotojų valdymo ypatumai: žmogiškųjų išteklių verbavimas, atranka, adaptacija, ugdymas ir tobulinimas, veiklos vertinimas, atlygis už darbą.
4. Atlikus empirinį tyrimą galima teigti, kad X kartos darbuotojų charakteristikos, iškirtos teorinėje darbo dalyje, pasitvirtino tik iš dalies, nes remiantis tyrimo respondentų nuomone, jiems yra būdingos tik trys iš penkių šios kartos charakteristikų. Tyrimo duomenys parodė, kad X kartos darbuotojams būdingas darbo ir asmeninio gyvenimo balanso siekis, savarankiškumas ir nepriklausomumas bei technologinis išsilavinimas. Remiantis apklaustųjų nuomone, visos Y kartos darbuotojų charakteristikos, identifikuotos teorinėje darbo dalyje, yra būdingos šios kartos atstovams. Galima teigti, kad Y kartai būdingas technologinis išprusimas, siekis kurti pridėtinę vertę, orientacija į tikslus, karjeros siekis bei siekis mokytis ir tobulėti.
5. Apibendrinus tyrimo rezultatus galima teigti, kad skirtinguose žmogiškųjų išteklių valdymo proceso etapuose kiekvienai nagrinėjamai kartai yra reikšmingi skirtingi aspektai ir juose pasitelkiamos priemonės, metodai ir būdai. X karta vertina ir patogiau jaučiasi bendraudama akis į akį, tiek pokalbyje dėl naujos darbo vietos, tiek aptariant jų darbo rezultatus, jie taip pat vertina greitą grįžtamąjį ryšį bei papildomas vertes kaip atlygį už darbą. Y karta reikšmingais laiko lygiavertiškų santykių atmosferą ir komandinį darbą, o kaip atlygį už darbą jie gali priimti tiek mokymosi galimybes, tiek moralinį atlygį.  
Atlikus koreliacinę analizę nustatyta, kad dauguma žmogiškųjų išteklių valdymo proceso etapų silpnai siejasi su X ir Y kartų darbuotojų charakteristikomis. Pažymėtina, kad tik atlygio už darbą procesas vidutiniu stiprumo ryšiu siejasi su X kartos nepriklausomumo ir savarankiškumo



charakteristika. Tai rodo, kad ši karta suteikia didelį dėmesį į save, tačiau jie trokšta ne tik patys koncentruotis į savo poreikius, bet kad ir kiti juos vertintų kaip atskiras asmenybes, ir kad jų individualūs rezultatai būtų tinkamai įvertinti. Taip pat, jiems svarbus materialus atlygis, kuris ir leidžia pildyti jų asmeninius poreikius, skirti reikiamus išteklius kokybiškam laisvalaikiui.

### **Remiantis mokslinės literatūros analize ir atlikto tyrimo duomenimis, suformuluotos X ir Y kartų darbuotojų valdymo gairės.**

Vystant žmogiškųjų išteklių valdymo procesus organizacijoje ir įvertinant X kartos darbuotojams būdingas charakteristikas, rekomenduotina:

- atrankos į darbą pokalbį organizuoti gyvai (akis į akį) ir jo metu demonstruoti lygiavertiškus santykius;
- sudaryti ir pasiūlyti nuotolinio darbo galimybes ir lankstų darbo grafiką, nes jiems ši karta skiria prioritetus;
- adaptacijos procese sudaryti galimybes su naujomis pareigomis / funkcijomis susipažinti individualiai, nes taip ši karta greičiau įsisavina naujas žinias, o naujas užduotis formuluoti aiškiai, konkrečiai ir suteikti greitą grįžtamąjį ryšį, nes tai leidžia jiems pasiekti greičiausių rezultatų;
- sudaryti individualaus mokymosi galimybes, nes šio proceso paskirtį X karta vertina kaip darbo rezultatų gerinimą;
- vengti nuolatinės nenutrūkstamos priežiūros ir kontrolės, taip kuo mažiau varžant X kartos darbuotojų savarankiškumą ir autonomiją;
- darbo rezultatus aptarti gyvame pokalbyje, nes tai yra priimtinausias X kartos bendravimo būdas;
- už pasiektus darbo rezultatus X kartos darbuotojai pageidauja gauti materialų atlygį, kuris, jų nuomone, yra pagrindas kokybiškam laisvalaikiui.

Y kartos darbuotojams rekomenduotina:

- verbuojant darbuotojus darbo pasiūlymus talpinti virtualioje erdvėje, kadangi būtent ten darbo pasiūlymų jie ieško pirmiausiai;
- atrankos į darbą pokalbį metu atskleisti asmeninį rūpestį jų, kaip potencialių darbuotojų poreikiais, nes jiems yra svarbu, kad vadovas pats būtų tuo suinteresuotas;
- organizuoti virtualius darbo pokalbius, nes jie nesukelia diskomforto ir sutaupo laiko;
- adaptuojant naują darbuotoją taikyti darbą komandoje, nes Y kartai susipažinimas su naujomis pareigomis / funkcijomis yra priimtinesnis, kai juos moko kiti bei jie siekia užmegzti artimus ir glaudžius santykius su kolegomis;
- skiriant naują užduotį ją pateikti konkrečiai su aiškiomis kryptimis, nes Y karta nori turėti galimybę rinktis užduoties atlikimo būdą;
- sudaryti sąlygas mokytis komandoje, nes Y karta išvelgia privalumus mokytis iš kitų patirčių ir mato tame galimybę gauti daugiau informacijos bei suteikti greitą grįžtamąjį ryšį;
- mokymąsi ar kvalifikacijos kėlimą pasiūlyti kaip alternatyvą atlyginant už darbą;
- nesureikšminti veiklos vertinimo proceso, nes Y karta jį vertina kaip normalų darbinį procesą ir taip nesukelti papildomo streso;
- suformuoti sąlygas Y kartos darbuotojams realizuojanti save naujose užduotyse ir tai pasiūlyti kaip alternatyvą pareigų paaugštinimui atlygio už darbą procese;
- nepamiršti moralinio atlygio už priemonės, nes Y kartai tos atlygis yra ne mažiau reikšmingas nei materialinis.

## Literatūros sąrašas

1. Allen, P. (2004). Welcoming Y. *Benefits Canada*, 28(9), 51(3).
2. Alonderienė, R. ir Juknevičienė, L. (2017). Psichologinės sutarties veiksmų poveikis darbuotojų įsipareigojimui organizacijai: X ir Y kartų perspektyva. *Regional Formation and Development Studies*, 3(23), 6-20.
3. Arokiasamy, L., Balaraman, R. A. ir Nor, N. I. M. (2019). The Influence of Internet of Things on Employee's Engagement among Generation Y at the Workplace. *Global Business and Management Research*, 11(1), 428-435.
4. Arsenault, P. M. (2004). Validating generational differences: A legitimate diversity and leadership issue. *Leadership ir Organization Development Journal*, 25(2), 124-141.
5. Bacevičiūtė, A., Juknevičienė, V. (2009). Viešojo administravimo žmogiškųjų išteklių atrankos aspektai: Šiaulių miesto savivaldybės administracijos darbuotojų nuomonės tyrimas. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*. 1 (14), 13-24.
6. Bakanauskienė, I., Brazaitytė, G. (2014). Jaunų žmonių poreikių Lietuvos darbo rinkoje analizė. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 69, 7-17.
7. Balda, J., ir Mora, F. (2011). Adapting leadership theory and practice for the networked, millennial generation. *Journal of Leadership Studies*, 5(3), 13–24.
8. Bortnikas, A. (2017). Žmogiškųjų išteklių valdymo modernizavimas šiuolaikinėje organizacijoje. *Viešoji politika ir administravimas*, 16(2), 335-346.
9. Bratton, J., ir Gold., J. (2001). Human Resource Management – Theory and Practice. Londonas: Lawrence Erlbaum.
10. Buckingham, D.; Willett, R. 2006. Digital Generations – Children, Young People, and the New Media. New York: Routledge.
11. Canaan Messarra, L., Karkouliau, S., ir El-Kassar, A. N. (2016). Conflict resolution styles and personality: The moderating effect of generation X and Y in a non-Western context. *International journal of productivity and performance management*, 65(6), 792-810.
12. Carver, L., ir Candela, L. (2008). Attaining organizational commitment across different generations of nurses. *Journal of Nursing Management*, 16(8), 984–991.
13. Chen, P. J., ir Choi, Y. (2008). Generational differences in work values: a study of hospitality management. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20(6), 595-615.
14. Chester, E. (2002). *Employing generation Why?* Tucker House Books.
15. Cone. (2008). The 2006 cone millennial cause study. Prieiga internetu [žiūrėta: 2019-07-04] <http://www.conecomm.com/2006-cone-communications-millennial-cause-study-pdf/>.
16. Čeidaitė, I. (2014). Kartos Y fenomenas Lietuvoje: problemos ir galimybės komunikacijoje. Magistro baigiamasis darbas. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas.
17. Čiūtienė, R. ir Railaitė, R. (2013). Darbuotojų amžiaus įvairovės valdymas. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 68, 27-40.
18. Čiužas, R., ir Navickaitė, J. (2008). Mokinių pažangos ir pasiekimų vertinimo kaita edukacinės paradigmos virsmo sąlygomis. *Pedagogika*, (91).
19. De Hauw, S. ir De Vos, A. (2010). Millennials' Career Perspective and Psychological Contract Expectations: Does the Recession Lead to Lowered Expectations? *J Bus Psychol*, 25, 293-302.
20. Deal, J. J. (2007). Retiring the generation gap: How employees young and old can find common ground (Vol. 35). John Wiley & Sons.

21. Deal, J., Altman, D., ir Rogelberg, S. (2010). Millennials at work: What we know and what we need to do (if anything). *Journal of Business & Psychology*, 25(2).
22. Dessler, G. (2001). *Personalo valdymo pagrindai*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
23. Diskienė, D. ir Jaškevičiūtė, V. (2017). Y kartos požiūris į vyrų ir moterų vadovavimą organizacijose. *Informacijos mokslai*, 77, 90-103.
24. Dromantaitė, A. (2012). Pasitenkinimo Karjera Veiksniai. *Socialinis Darbas*, 11(2), 289–300.
25. Dziewanowska, K., Pearce, A., Zupan, N. (2016). Generation Y's expectations of their future employment relationships pose a challenge for their employers. *Journal of Human Resource Management*, 19(1), p. 1–12.
26. Eisner, P. S. (2005). Managing Generation Y. *Sam advanced Management Journal*, 4-15.
27. Farrell, L., ir Hurt, A. C. (2014). Training the Millennial Generation: Implications for Organizational Climate. *E Journal of Organizational Learning and Leadership*, 12(1), 1–14.
28. Ferri-Reed, J. (2010). The keys to engaging millennials. *Journal for Quality and Participation*, 33(1), 31–33.
29. Festing, M., ir Schäfer, L. (2014). Generational challenges to talent management: A framework for talent retention based on the psychological-contract perspective. *Journal of World Business*, 49(2), 262-271.
30. Florea, N. V. (2014). Using recruitment agencies to obtain the best candidates. *Land Forces Academy Review*, 19(1), 80.
31. Fogg, P. (2009). When generations collide. *The Education Digest*, 74(6), 25.
32. Francis-Smith, J. (2004). Surviving and thriving in the multigenerational workplace. *Jurnale Record*, 1.
33. Gaižauskaitė, I. ir Valavičienė, N., (2016). *Socialinių tyrimų metodai: kokybinis interviu*. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.
34. Gallicano, T., Curtin, P., ir Matthews, K.(2012).I love what I do, but ... a relationship management survey of millennial generation public relations agency Multigenerational Work-Value Conflict Resolution 255 employees.*Journal of Public Relations Research*,24(3),222–242.
35. Genevičiūtė-Janonienė, G. ir Endriulaitienė, A. (2014). Darbuotojų asmenybės bruožų, subjektyviai vertinamo transformacinio vadovavimo stiliaus, darbo motyvacijos ir įsipareigojimo organizacijai sąveikos modelis. *Psichologija*, 41, 50-67.
36. Genevičiūtė-Janonienė, G., Skučaitė, R., ir Endriulaitienė, A. (2015). Įsipareigojimas organizacijai–darbuotojų profesinio perdegimo rizikos ar saugos veiksnys?. *Psichologija*, 52, 77-90.
37. Gertsson, N., Broberg, P., Friberg, J., ir Sylvander, J. (2018). Exploring Motivational Drivers of Audit Employees-A Study Focusing on Generation Y. *Journal of Accounting & Finance (2158-3625)*, 18(2).
38. Ginevičius, R., Paliulis, N. K., Chlivickas, E. ir Merkevičius, J. (2006). *XXI Amžiaus iššūkiai: organizacijų ir visuomenės pokyčiai*. Monografija. Vilnius: Technika.
39. Glass, A. (2007). Understanding generational differences for competitive success. *Industrial and commercial training*, 39(2), 98-103.
40. Gražulis, V., Račelytė, D., Dačiulytė, R., Valickas, A., Adamonienė, R., Sudnickas, T., Raišienė, A. G. (2015). *Žmogiškųjų išteklių valdymas*. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.
41. Greenberg L. S. (2018). A Lost Generation No More: How to work with Xennials Clients. *Journal of Financial Planning*, 31 (8), 17.

42. Hayens, B. P. (2011). The impact of generational differences on the workplace. *Journal of Corporate Real Estate*, 13 (2), 98-108.
43. Hart, K. A. (2006). Generations in the workplace: finding common ground. *MLO: medical laboratory observer*, 38(10), 26-27.
44. Hernaus, T. ir Vokic, N.P. (2014). Work design for different generational cohorts: determining common and idiosyncratic job characteristics. *Journal of Organizational Change*, 27(4), 615-641.
45. Hershatter, A., ir Epstein, M. (2010). Millennials and the world of work: An organization and management perspective. *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 211–223.
46. Hillman, D. R. (2014). Understanding multigenerational work-value conflict resolution. *Journal of Workplace Behavioral Health*, 29(3), 240-257.
47. Holm, A. B. (2012). E-recruitment: towards an ubiquitous recruitment process and candidate relationship management. *German Journal of Human Resource Management*, 26(3), 241-259.
48. Howe, N. Ir Strauss, W. (2007). The Next 20 Years: How Customers and Workforce Attitudes Will Evolve. *Harvard Business Review*, 42-52.
49. Išoraitė, M. (2011). Žmogiškieji ištekliai – svarbiausias konkurencinio pranašumo šaltinis strategiškai valdant organizaciją. *Socialiniu Mokslu Studijos*, 3(1).
50. Yu, H. C., ir Miller, P. (2005). Leadership style: The X Generation and Baby Boomers compared in different cultural contexts. *Leadership & Organization Development Journal*, 26(1), 35-50.
51. Jarvis, P. (2001). *Mokymosi paradoksai*. Kaunas: VDU Švietimo ugdymo centras.
52. Kane, S. (2014). *Generation x*. [žiūrėta 2019-07-23]. Prieiga per internetą <http://legalcareers.about.com/od/practicetips/a/GenerationX.htm>.
53. Kardelis, K. (2007). Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai. Šiauliai: Lucilijus.
54. Kasiulevičius, V., ir Denapienė, G. (2008). Statistikos taikymas mokslinių tyrimų analizėje. *Gerontologija*, 9(3), 176-180.
55. Kultalahti, S., ir Liisa Viitala, R. (2014). Sufficient challenges and a weekend ahead—Generation Y describing motivation at work. *Journal of Organizational Change Management*, 27(4), 569-582.
56. Kupperschmidt, B.R. (2000), “Multigeneration employees: strategies for effective management”, *The Health Care Manager*, 19(1), 5-76.
57. Lancaster, L.C. and Stillman, D. (2002), *When Generations Collide*, Harper Collins, New York, NY.
58. Legenzova, R. (2012). Atlygio už darbą formos Lietuvoje -- informacija atskleidžiama Lietuvos bendrovių finansinėse ataskaitose. *Management of Organizations: Systematic Research*, (61), 55–69.
59. Leonienė, B. (2001). *Darbuotojų vadyba*. Kaunas: Šviesa.
60. Lyons, S. T., Schweitzer, L., ir Ng, E.S. (2015). How have careers changed? An investigation of changing career patterns across four generations. *Journal of Managerial Psychology*, 30(1), 8-21.
61. Lub, X., Nije Bijvank, M., Matthijs Bal, P., Blomme, R., ir Schalk, R. (2011). Different or alike? Exploring the psychological contract and commitment of different generations of hospitality workers. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 24(4), 553-573.
62. Mannheim, K. (1952). The Problem of Generations. *Essays on the Sociology of Knowledge by Karl Mannheim*, ed. P. Kecskemeti. New York: Routledge & Kegan Paul.

63. Martin, C. A., ir Tulgan, B. (2006). *Managing the Generation Mix: From Urgency to Opportunity* (Vol. 2nd ed). Amherst, Mass: HRD Press.
64. Maxey, L. (2018). Consider the Unconsidered Worker. *Chief Learning Officer*, 17(6), 16.
65. McCrindle, M. (2014). *The ABC of XYZ*. Understanding the Global Generations. McCrindle Research Pty Ltd, Australia.
66. Mead, M. (1970). *Culture and Commitment: the Study of a Generation Gap*. Garden City: Natural History Press.
67. Meier, J., ir Crocker, M. (2010). Generation Y in the workforce: Managerial challenges. *The Journal of Human Resource and Adult Learning*, 6(1), 68.
68. Mensik, J. S. (2007). A view on generational differences from a Generation X leader. *Journal of Nursing Administration*, 37(11), 483-484.
69. Miller, P. (2005). Leadership style. The X Generation and Baby Boomers compared in different cultural context. *Leadership and Organization Development Journal*, 26 (1), 35-50.
70. Narijauskaitė, I. ir Stonytė, M. (2011). Kartų skirtumai darbo rinkoje: požiūris į darbą (Generational Differences in Labour Market: Attitudes to Work). Tiltas į ateitį.
71. Needleman, S. E. (2008). The latest office perk: Getting paid to volunteer. *The Wall Street Journal*, 29.
72. O'Bannon, G. (2001). Managing Our Future: The Generation X Factor. *Public Personnel Management*, 30(1), 95.
73. Papšienė, P., ir Černiauskiene, A. (2009). Žmogiškųjų išteklių vadyba. Raidos tendencijos. *Vadybos mokslas ir studijos-kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai*, (4).
74. Peleckis, K., ir Peleckienė, V. (2013). Verslo Vadybos Studentų Derybinių Kompetencijų Ugdymas: Struktūros Ir Turinio Dimensijos. *Business: Theory & Practice*, 14(4), 346–357.
75. Petrylaitė, Ž. (2017). Žmogiškųjų Išteklių Verbavimo Ir Atrankos Ypatumai Šiaulių Miesto Privačiame Sektoriuje. *Management Theory & Studies for Rural Business & Infrastructure Development*, 39(2), 226–233.
76. Price, A. (2007). *Human Resource Management in a Business Context*. JAV: South Western Cengage Learning.
77. Rancova, G. (2004). Dėmesio–kolektyve naujokas. Naujų darbuotojų adaptacijos organizacijoje sistema. *Biuro administravimas*, 11, 3-6.
78. Raudeliūnienė, J. (2016). *Žinių vadybos procesai ir jų vertinimas*. Vilnius: Technika.
79. Robbins, S. P. (2006). *Organizacinės elgsenos pagrindai*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
80. Sabaitytė, J. (2015). Šiuolaikinė visuomenė: polinkiai plėtoti elektronines paslaugas. *Viešasis administravimas*, 3 (4), 53-64.
81. Savanevičienė, A., Silingienė, V., Stukaitė, D., Vaitkevičius, S. (2007). *Strateginės individo kompetencijos*. Kaunas: Technologija.
82. Savanevičienė, A., Statnickė, G., ir Vaitkevičius, S. (2019). Individual Innovativeness of Different Generations in the Context of the Forthcoming Society 5.0 in Lithuania. *Engineering Economics*, 30(2), 211-222.
83. Smola, K., ir Sutton, C. D. (2002). Generational differences: Revisiting generational work values for the new millennium. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 23(4), 363-382.

84. Stakevičienė, A., Lobanova, L. (2006). *Personalo vadyba organizacijos sistemoje*. Vilnius: Technika.
85. Stanišauskienė, V. (2015). Karjeros sprendimus lemiančių veiksnių dinamika kartų kaitos kontekste. *Tiltai*, 2, 1-20.
86. Stanišauskienė, V. (2016). *Karjeros kūrimas*. Kaunas: Technologija.
87. Staniulienė, S. (2006). *Organizavimas ir orgprojektavimas, mokomoji knyga*. Kaunas: VDU leidykla.
88. Stankevičienė, A., ir Lobanova, L. (2006). *Personalo vadyba organizacijos sistemoje*. Vilnius: Technika.
89. Stankevičienė, A., Gerikienė, V., ir Jurgaitytė, N. (2016). Y ir Z kartų darbuotojų atlygio lūkesčiai informacinės visuomenės kontekste. *Informacijos Mokslai/Information Sciences*, 74, 7–24.
90. Steijn, B., ir de Ruijter, S. (2010). Generations and Dutch policy workers: generational differences in work motivation and PSM?. In EGPA conference, Toulouse, The Netherlands.
91. Stewart, J. S., Oliver, E. G., Cravens, K. S., Oishi, S. (2017). Managing millennials: Embracing generational differences. *Business Horizons*, 60 (1), 45-54.
92. Strauss, W., ir Howe, N. (2000). *Millennials rising: The next great generation*. New York: Vintage Books.
93. Sweeney, R. (2006). Millennial behaviors and demographics. Newark: New Jersey Institute of Technology, 12(3), 10.
94. Šukytė, R., ir Rudnickienė, L. (2010). Viešosios organizacijos darbuotojų atranka ir adaptacija. *Vakarų Lietuvos verslo kolegija. Vadyba*, (1), 17.
95. Tijūnėlienė, O. ir Virbalienė, A. (2006). *Mokslinės tikrovės pažinimas. Apklauso metodas*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
96. 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.
97. Twenge, J., ir Campbell, S. (2008). Generational differences in psychological traits and their impact on the workplace. *Journal of Managerial Psychology*, 23(8), 862–877.
98. Underwood, C. (2018). The Generational Gearbox: Developing Female Executive Talent. *AMA Quarterly*, 4(1), 22–25.
99. Valackienė, A. (2004). *Sociologinis tyrimas*. Kaunas: Technologija.
100. Vanagas, R. ir Vyšniauskienė, L. (2012). *Vadybos pagrindai: vadovėlis*. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.
101. Williams, K. C., ir Page, R. A. (2011). Marketing to the generations. *Journal of Behavioral Studies in Business*, 3(1), 37-53.
102. Wilson, M., ir Gerber, L. E. (2008). How generational theory can improve teaching: strategies for working with the millennials. *Currents in teaching and learning*, 1(1), 29-44.
103. Zemke, R., Raines, c., Filiczak, B. (2000). *Generations at Work: Managing the Clash of Veterans, Boomers, Xers, and Nexters ir Your Workplace*. New York: Amacon.
104. Žaranauskaitė, M. (2017). Organizacijos kaip patrauklaus darbdavio įvaizdžio formavimas orientuojantis į Lietuvos Y kartai atstovaujančius specialistus. *Informacijos mokslai*, 77, 106-122.

## Priedai

### 1 priedas. X kartos charakteristikos

Autorius	Charakteristikos	Šaltinis
Howe ir Strauss (2000)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Darbinius santykius tiksliausiai apibūdina darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyra.</li> <li>– Negerbia autoritetų</li> </ul>	Alonderienė, Juknevičienė (2017)
Loomis (2000)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Linkę keisti darbą.</li> <li>– Linkę ieškoti naujų iššūkių, didesnio atliginimo ir naudoti sau.</li> </ul>	Alonderienė, Juknevičienė (2017)
Kupperschmidt (2000)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Technologiškai kompetentingi</li> <li>– Vertina įvairias, skirtingas užduotis.</li> <li>– Geba daug darbų atlikti vienu metu, mėgsta konkurenciją.</li> <li>– Ciniški.</li> <li>– Nepasitikintys kitais.</li> </ul>	Smola, Sutton (2002)
O'Bannon (2001)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Vertina stabilumą šeimoje.</li> <li>– Labiau tiki visų panašumu, nei išskirtinumu.</li> <li>– Paveikti kompiuterizacijos pradžios.</li> </ul>	Bannon O' (2001)
Johns (2003)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Trūksta socialinių įgūdžių, tačiau išryškėja technologinis išprusimas.</li> </ul>	Eisner (2005)
Allen (2004)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Susikoncentravę į rezultatus.</li> <li>– Laukiantys konkretaus ir konstruktyvaus grįžtamojo ryšio.</li> </ul>	Allen (2004)
Francis-Smith (2004)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Skeptiškai nusiteikę.</li> <li>– Mėgaujasi laisve ir galimybėmis tobulėti.</li> </ul>	Francis-Smith (2004)
Arsenault (2004)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Karta, kuri pažino kultūrinę įvairovę ir įgijo kompiuterinį raštingumą.</li> <li>– Pasižymi išskirtinomis vertybėmis: verslumo dvasia, lojalumas, savarankiškumas, kūrybiškumas, informacijos poreikis.</li> </ul>	Arsenault (2004)
Eisner (2005)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Savarankiški, individualistai.</li> <li>– Nepasitikintys korporacijomis bei nelinkę būti lojalūs.</li> <li>– Siekiantys išlaikyti balansą tarp darbo ir asmeninio gyvenimo.</li> <li>– Linkę ieškoti kelio, kaip darbus atlikti greitai ir protingai, netgi jei tai prasilenktų su taisyklėmis.</li> </ul>	Eisner (2005)
Yu, Miller (2005)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Nepriklausomi, savarankiški ir motyvuoti, individualistai.</li> <li>– Labiau lojalūs savo profesijai nei organizacijai.</li> <li>– Darbe reikalinga autonomija ir lankstumas.</li> <li>– Ieško balanso tarp darbo ir asmeninio gyvenimo.</li> </ul>	Yu, Miller (2005)
Hart (2006)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Nepriklausomi ir pasitikintys savimi labiau nei prieš juos buvusi karta.</li> <li>– Skeptiškai vertina autoritetus.</li> <li>– Lyderystę vertina, jei ji grįsta kompetencijomis.</li> <li>– Reikalauja greito grįžtamojo ryšio.</li> <li>– Darbe vertina laisvę ir mažesnę biurokratiją.</li> <li>– Svarbus balansas tarp darbo ir poilsio.</li> </ul>	Hart (2006)
Lager (2006)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Gyvenimo būdas – balansavimas tarp šeimos, gyvenimo ir darbo.</li> </ul>	Čeidaitė (2014)
Chen, Choi (2008)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Realistiški, pasitikintys savimi, verslūs, nepriklausomi ir besitikintys laisvės.</li> <li>– Siekia balanso tarp darbo ir laisvalaikio.</li> <li>– Linkę puoselėti draugiškus santykius darbe bei tikisi tokios darbo aplinkos, kurioje galėtų plėtoti socialinius ir intelektualius santykius.</li> </ul>	Chen, Choi (2008)
Fogg (2009)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Vertina darbo-asmeninio gyvenimo balansą.</li> <li>– Autonomijos, lankstumo ir neformalių santykių šalininkai.</li> </ul>	Fogg (2009)

Narijauskaitė, Stonytė (2011)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Nėra lojalūs įmonei, lengvai keičia darbo vietą ir nebijo kritikos.</li> <li>– Orientuoti į rezultatus.</li> <li>– Nepatinka viršvalandžiai.</li> <li>– Didelis noras suderinti darbą ir gyvenimą.</li> <li>– Karjeros siekia tiek įmonės viduje, tiek už jos ribų.</li> </ul>	Juknevičienė (2013)
Lub, Bijvank, Bal, Blomme, Schalk (2011)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Ciniški, pesimistiški ir individualistai.</li> <li>– Ribos tarp asmeninio gyvenimo ir darbo dingimas jiems sukelia sunkumų.</li> <li>– Darbe sieks iššūkių ir gero finansinio atlygio.</li> </ul>	Lub, Bijvank, Bal, Blomme, Schalk (2011)
Juknevičienė (2013)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Individualistai, linkę siekti karjeros.</li> <li>– Jiems svarbu kaupti pinigus, titulus, vertina pripažinimą.</li> <li>– Taisyklės pripažįsta ir jas priima. Verslūs, orientuoti į rezultatą.</li> <li>– Vadovas turi didelį autoritetą, klausimai, ar jis teisingas, ar ne, nekyla.</li> <li>– Darbo ir asmeninio gyvenimo balansas.</li> <li>– Poziciją suvokia kaip karjeros etapą, todėl įmonėje praleidžia ilgesnį laikotarpį.</li> <li>– Keisdami darbą, nori ateities garantijų, apskaičiuoja veiksmus, išskiria prioritetus.</li> </ul>	Juknevičienė (2013)
Čeidaitė (2014)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Būdingas geras išsilavinimas.</li> <li>– Nestokoja pesimizmo, skepticizmo ir visapusiško nusivylimo.</li> </ul>	Čeidaitė (2014)
McCrintle (2014)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Vertina pasirinkimą ir lankstumą.</li> <li>– Nepatinka griežta priežiūra.</li> <li>– Teikia pirmenybę laisvei ir atlygiui pagal darbo rezultatus.</li> </ul>	McCrintle (2014)
Festing and Schafer (2014)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Nevertina lojalumo darbdaviui.</li> <li>– Pabrėžia darbo ir asmeninio gyvenimo balansą, autonomiją ir nepriklausomybę.</li> </ul>	Festing and Schafer (2014)
Hernaus, Vokic (2014)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Linkę rizikuoti, prisitaiko prie pokyčių, mėgsta konkuruoti, verslūs.</li> <li>– Vertina kokybę labiau nei kiekybę, autonomiją, nepriklausomybę, galimybę kelti kvalifikaciją, lankstumą darbe.</li> <li>– Nemėgsta priežiūros, niekina hierarchiją, nenori įsipareigoti, ieško užduočių, kurios juos sudomintų.</li> <li>– Nelojalūs darbdaviui, lyderystė turi būti grįsta kompetencijomis.</li> <li>– Technologiškai išprusę.</li> <li>– Siekia darbo-asmeninio gyvenimo balanso.</li> </ul>	Hernaus, Vokic (2014)
Sabaitytė (2015)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Vertina grįžtamąjį ryšį.</li> <li>– Gerai adaptuojasi naujose situacijose.</li> </ul>	Sabaitytė (2015)
Stanišauskienė (2015)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Saugo savo vaikus, jų bendravimas pagrįstas lygiavertiškumu, dominuoja liberalūs, nebūdingi griežti auklėjimo metodai.</li> <li>– Skeptiškai vertina atsidavimą vienai organizacijai, prisirišimą prie vienos darbo vietos, todėl ieško greito uždarbio, yra pasirengę priimti riziką ir dirbti sau.</li> </ul>	Stanišauskienė (2015)
Messarra, Karkoulian ir El-Kassar (2016)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Paveikti technologinės revoliucijos.</li> <li>– Būdingas skepticizmas, nepriklausomybė, verslumas, darbo etika, nevisiškas lojalumas darbdaviui.</li> </ul>	Messarra, Karkoulian ir El-Kassar (2016)
Alonderienė, Juknevičienė (2017)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Asmeninio gyvenimo vertybės ir tikslai yra svarbesni negu su darbu susiję tikslai.</li> <li>– Vertina tas organizacijas, kurios suteikia galimybę derinti darbinis įsipareigojimus ir įsipareigojimus šeimai.</li> <li>– Patinka pokyčiai ir įvairovės.</li> <li>– Nelojalūs vienai įmonei ar organizacijai.</li> </ul>	Alonderienė, Juknevičienė (2017)



## 2 priedas. Y kartos charakteristikos

Autorius	Charakteristikos	Šaltinis
Chester (2002)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Geba filtruoti kiekvieną komandą</li> <li>– Kiekvieną prašymą ar instrukciją, nepagrįstą racionaliais argumentais, jie reikalauja nurodyti priežastis, pagrįsti, todėl tradicinis „nes aš taip pasakiau“ jiems netinka.</li> </ul>	Stanišauskienė (2015)
Johns (2003)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Aktyvūs šeimos sprendimuose bei turėti galimybę tikisi dalyvauti organizacijos sprendimų priėmimo.</li> <li>– Techniškai labai išprusę, turintys ir gebantis naudotis informacija.</li> <li>– Pasitikintys savimi.</li> </ul>	Eisner (2005)
Allen (2004)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Uždirbamas atlygis yra mažiau svarbu, dėmesys sutelkiamas į indelį į visuomenę, šeimą.</li> <li>– Mėgaujimas pilnavertišku gyvenimu.</li> </ul>	Allen (2004)
Francis-Smith (2004)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Nemėgsta lėtumo.</li> <li>– Trokšta greito grįžtamojo ryšio apie savo darbus.</li> </ul>	Francis-Smith (2004)
Eisner (2005)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Išmanantys technologijas.</li> <li>– Orientuoti į pasiekimus bei intelektinius iššūkius, reikšmingą darbą ir trokštantis dėmesio.</li> <li>– Labai laikosi moralaus požiūrio: plačių pažiūrų, socialiai sąmoningas ir linkęs į savanorystę, patriotiškai bei linkę kovoti dėl laisvės.</li> <li>– Gerų socialinių įgūdžių, namai ir šeima – jiems vertybės.</li> </ul>	Eisner (2005)
Hart (2006)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Pasitikintys savimi, orientuoti į tikslą.</li> <li>– Lengvai bendraujantis ir sukalbami.</li> <li>– Nėra svarbus darbo saugumas bei mėgstantys greitį darbe.</li> <li>– Technologiškai išprusę.</li> </ul>	Hart (2006)
Chen, Choi (2008)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Vaizduoja save kaip pasitikintys savimi.</li> <li>– Pagrindinės charakteristikos: labai optimistiški, idealistai, besilaikantys susitarimų, iškelia sau aukštus reikalavimus.</li> <li>– Varomoji jėga – tikslai.</li> </ul>	Chen, Choi (2008)
Himmel (2008)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Pažįstantys save ir savimi pasitikintys, su stipriai išreikštu nepriklausomybės ir savarankiškumo pojūčiu.</li> <li>– Jie siekia rezultatų ir nėra labai nusiteikę ieškoti atsakymų „kodėl to nori“.</li> </ul>	Čeidaitė (2014)
Wilson, Gerber (2008)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Optimistiškai nusiteikę dėl savo ateities, kelia sau didelius reikalavimus ir planus.</li> <li>– Jaučia spaudimą, kad privalo sukurti stabilią ir stiprią savo ateitį ir tai padaryti greitai.</li> <li>– Mėgsta komandinį darbą, vertina jo naudą apdoroti daugiau informacijos.</li> </ul>	Wilson, Gerber (2008)
Fogg (2009)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Vertina grįžtamąjį ryšį, pripažinimą, tikslų darbų atlikimą.</li> <li>– Technologiškai išprusę.</li> </ul>	Fogg (2009)
De Hauw, De Vos (2010)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Tikisi išlaikyti balansą tarp darbo ir asmeninio gyvenimo.</li> <li>– Ambicingi, siekia karjeros galimybių.</li> <li>– Svarbi mokymosi galimybė ir tobulėjimas organizacijoje.</li> <li>– Mažiau susikoncentravę į atlygį, labiau į organizacijų socialinę atsakomybę ir saviraiškos galimybės organizacijose.</li> </ul>	De Hauw, De Vos (2010)
Narijauskaitė, Stonytė (2011)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Karjeros, technologijų ir stabilumo siekimas.</li> <li>– Orientuoti į rezultatus.</li> <li>– Nedirba viršvalandžių.</li> </ul>	Juknevičienė (2013)

	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Neaukoja asmeninio gyvenimo dėl paaukštinimo.</li> <li>– Neįsivaizduoja gyvenimo be technologijų.</li> <li>– Kaupia darbo patirtį bei siekia kelti kompetencijos lygį.</li> <li>– Siekia karjeros galimybių.</li> </ul>	
Lub, Bijvank, Bal, Blomme, Schalk (2011)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Lengvai prisitaiko prie pokyčių,</li> <li>– Optimistiški ir siekiantys tikslų.</li> <li>– Neprisirišantys prie vienos organizacijos.</li> </ul>	Lub, Bijvank, Bal, Blomme, Schalk (2011)
Juknevičienė (2013)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Svarbus bendruomenės jausmas.</li> <li>– Ši karta atsiriboja nuo kaupimo, materialinis atlygis reikalingas patyrimui, naujoms žinioms įgyti.</li> <li>– Nuolatos ieško naujovių.</li> <li>– Taisykles vertina skeptiškai ir svarsto, ar negali būti sudėliota geriau, efektyviau.</li> <li>– Vadovą nori matyti kaip mokytoją, bendraujantį, įtraukiantį, kuris rodytų sėkmingus pavyzdžius vesdamas už rankos, dalintųsi gerąja patirtimi.</li> <li>– Mieliau renkasi ne piniginį paskatinimą, o mokymus, įdomios ir naujos kvalifikacijos kėlimo galimybes.</li> <li>– Ypač svarbu, kad darbo grafikas būtų laisvas.</li> <li>– Lojalesni darbo bendruomenei, o ne organizacijai ar prekių ženklams.</li> </ul>	Juknevičienė (2013)
Festing, Schafer (2014)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Prioritetas – profesinis ir socialinis mobilumas, o ne stabili darbo vieta.</li> <li>– Vertina galimybę mokytis ir tobulėti.</li> <li>– Socialiai atsakingi.</li> </ul>	Festing, Schafer (2014)
Kultalahti, Viitala (2014)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Šiuolaikinių technologijų išmanymas.</li> <li>– Atvirumas pokyčiams,</li> <li>– Siekis kelti kvalifikaciją ir nebijoti naujų iššūkių darbe.</li> </ul>	Kultalahti, Viitala (2014)
Čeidaitė (2014)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Greito ir spartaus bendravimo skaitmeninėje erdvėje tekstinėmis žinutėmis arba elektroniniais laiškais atsiradimo liudininkai.</li> <li>– Išsiskiriantys optimizmu, technologijų turėjimu bei naudojimu ir stiliaus suvokimu.</li> <li>– Gerai išauklėti bei išmintingi ne pagal savo amžių.</li> </ul>	Čeidaitė (2014)
Hernaus, Vokic (2014)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Labiausiai technologiškai išprusę.</li> <li>– Gebantys atlikti kelis darbus vienu metu.</li> <li>– Ieškantys reikšmingo, įvairaus, įdomaus ir iššūkius keliančio darbo.</li> <li>– Orientuoti į tikslus, pozityvūs, siekia asmeninės karjeros galimybių, nebijo rizikuoti.</li> <li>– Svarbi galimybė tobulėti ir kelti kvalifikaciją.</li> <li>– Laukia greito grįžtamojo ryšio, mėgsta komandinį darbą ir lygiavertiškumą.</li> <li>– Verslūs, sąžiningi, vertinantys lankstumą darbe, palaikantys savanorystę.</li> </ul>	Hernaus, Vokic (2014)
Hansen (2015)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Išlepinti, tingūs, pasižymintys silpna darbo etika, rodantys mažai pagarbos vadovams.</li> <li>– Individualistai, neįsipareigojantys, nelojalūs darbdaviui, pasižymintys socialinių gebėjimų stoka.</li> </ul>	Stankevičienė, Gerikienė ir Jurgaitytė (2016)
Sabaitytė (2015)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Jautė didelį tėvų spaudimą aukštiems pasiekimams, tikintys savo ypatingumu.</li> </ul>	Sabaitytė (2015)

	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Pasižymintys aukštu pasitikėjimo savimi lygmeniu, dideliais saugumo lūkesčiais, tradicine ir prisitaikančia prie aplinkos elgsena.</li> </ul>	
Stanišauskienė (2015)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Sunkiai pakelia rutinines, kantrybės ir kruopštumo reikalaujančias užduotis, ilgai negali išlaikyti dėmesio ties vienu dalyku, greitai ima nuobodžiauti.</li> <li>– Šios kartos atstovams lengva bendrauti internetu, megzti virtualius socialinius ryšius, tačiau realus socialinių kontaktų tinklas yra kur kas siauresnis nei jų tėvų ir senelių.</li> <li>– Greito rezultato, staigaus pripažinimo, įvertinimo ir atlygio siekianti karta.</li> </ul>	Stanišauskienė (2015)
Dziewanowska, Pearce ir Zupan (2016)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Technologiškai išprusę.</li> <li>– Būdingas platus požiūris į pasaulį, naujų galimybių paieška, nepastovumas.</li> </ul>	Dziewanowska, Pearce ir Zupan (2016)
Stankevičienė, Gerikienė ir Jurgaitytė (2016)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Kaip darbuotojai labiau technologiškai išprusę, greiti, lankstūs ir imlūs.</li> <li>– Siekia greito karjeros augimo.</li> <li>– Nori didesnio atlygio už savo pasiekimus įvairiomis formomis: didesnio darbo užmokesčio, pripažinimo, geresnių karjeros perspektyvų.</li> </ul>	Stankevičienė, Gerikienė ir Jurgaitytė (2016)
Messarra, Karkoulian ir El-Kassar (2016)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Vedami karjeros tikslų, mėgsta dirbti komandoje, linkę rizikuoti.</li> <li>– Darbą renkasi tik tuo atveju, jei jis sutampa su ateities planais, lengvai gali nuspręsti pakeisti darbą.</li> <li>– Vertina mentorystę, o ne vadovavimą, nori palaikyti draugiškus santykius su vadovais.</li> </ul>	Messarra, Karkoulian ir El-Kassar (2016)
Alonderienė, Juknevičienė (2017)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Užaugo kartu su technologijomis.</li> <li>– Vertina galimybę tobulinti savo gebėjimus, mokytis.</li> <li>– Iššūkiuose mato galimybes.</li> <li>– Svarbi darbo aplinka, optimizmas.</li> </ul>	Alonderienė, Juknevičienė (2017)

### 3 priedas. X ir Y kartos darbuotojų valdymo ypatumų tyrimo instrumentarijus

Tyrimo kriterijai	Teiginiai
<b>I diagnostinis blokas: X ir Y kartų darbuotojų charakteristikos</b>	
<p>1 X kartos darbuotojų charakteristikos</p> <p>- darbo ir asmeninio gyvenimo balanso siekis;</p> <p>- nepriklausomumas ir savarankiškumas;</p> <p>- nelojalumas organizacijai;</p> <p>- įsitraukimas į pokyčius;</p> <p>- technologinis išsilavinimas.</p>	<p>1) Jums nepatinka dirbti namuose, nes esate įsitikinęs, kad visas darbinės problemas išspręsti ir užduotis atlikti reikia darbe.</p> <p>2) Prioritetą skiriate laisvalaikiui (pvz., vykstate į išvykas, sportuojate, įsitraukiate į įvairias veiklas su šeima ar draugais, tokias kaip kinas, žaidimai ir pan.), nes gyvenate ne tam, kad dirbti.</p> <p>3) Dirbate tik dėl to, kad gautų materialinį atlygį už darbą, kuris gali patenkinti jūsų asmeninius poreikius ir lūkesčius.</p> <p>1) Pasitikite savo gebėjimais, todėl mėgstate savarankiškai priimti sprendimus, už kuriuos atsakote asmeniškai.</p> <p>2) Jums nėra svarbus artimas ir glaudus ryšys, nuolatinis bendravimas su vadovu ar kiekvieno priimto sprendimo „palaiminimas“.</p> <p>3) Jūs vertinate autonomiją, todėl labiau mėgstate individualias, o ne grupines užduotis.</p> <p>1) Jums nėra būdingas prisirišimas prie vienos organizacijos ir savęs tapatinimas su ja, todėl visą gyvenimą dirbti vienoje organizacijoje – nėra vertybė.</p> <p>2) Jūs norėtumėte dirbti sau (pvz., įkurti savo įmonę, vykdyti veiklą pagal verslo liudijimą, individualios veiklos pažymėjimą).</p> <p>3) Jums svarbiau kurti asmeninę karjerą, įgyti kuo daugiau skirtingų įgūdžių ir patirties, o ne kilti karjeros laiptais vienoje organizacijoje.</p> <p>1) Jūs lengvai prisitaikote ir adaptuojatės naujose situacijose.</p> <p>2) Jums patinka rizika ir nauji iššūkiai, todėl jūsų reakcija į pokyčius darbe visada yra teigiama.</p> <p>3) Stabilumas darbe nėra jūsų komforto zona, todėl jūs mielai savanoriškai įsitraukiate į pokyčių inicijavimą ir įgyvendinimą organizacijoje.</p> <p>1) Technologinį raštingumą jūs įgijote darbo vietoje.</p> <p>2) Jūs gebate dirbti naudojantis įvairiomis technologijomis (pvz., multimedijos, spausdinimo aparatai, į gamybą integruotos technologijos).</p> <p>3) Darbe su kolegomis bendraujate technologijų pagalba (pvz., elektroniniu paštu, skype, konferenciniais pokalbiais).</p>
<p>2 Y kartos darbuotojų charakteristikos</p> <p>- technologinis išprusimas;</p> <p>- siekis kurti pridėtinę vertę;</p> <p>- orientacija į tikslus;</p>	<p>1) Jūsų technologinės žinios ir gebėjimai susiformavo dar vaikystėje, kai pradėjote naudotis kompiuteriu, planšete, mobiliuoju telefonu ar pan.</p> <p>2) Greitai išmokstate naudotis naujomis technologijomis (pvz., nauju kopijavimo aparatu, naujai įdiegta darbine sistema, nauju kompiuteriu).</p> <p>3) Jums lengva bendrauti internetu, megzti virtualius socialinius ryšius, o komunikuojant su kolegomis teikiate pirmenybę technologijoms (pvz., telefonu, socialiniais tinklais, skype, konferenciniais pokalbiais ir kt.).</p> <p>1) Jums svarbu, kad atliekama užduotis ar darbas būtų prasmingas ir naudingas.</p> <p>2) Jūsų lūkesčiai – užimti reikšmingą vietą organizacijoje, kas sudarytų galimybes imtis užduočių, galinčių atnešti pokyčius ne tik organizacijoje, bet ir visuomenėje.</p> <p>3) Jūs palaikote įvairias socialines, ekologines, lyčių diskriminacijos ir kt. iniciatyvas, todėl atstumtumėte darbo pasiūlymą, jei būsimas darbdavys nebūtų socialiai atsakingas.</p> <p>1) Jūs žinote ir gebate aiškiai išreikšti savo norus, ieškoti įvairių būdų kaip pasiekti tikslus.</p> <p>2) Darbe jums svarbiausia yra tikslas ir mažiau reikšminga – kaip jis pasiekiamas.</p>

<p>- karjeros siekis;</p> <p>- siekis mokytis ir tobulėti.</p>	<p>3) Svarbu, kad jūsų ir darbdavio tikslai sutaptų, nes tai padeda išvengti papildomų klausimų ir konfliktų darbe.</p> <p>1) Jūs esate ambicingas ir nuolat ieškote įvairių karjeros galimybių. 2) Svarbiausia jums yra savirealizacija, o ne atsidavimas darbdaviui. 3) Jums yra svarbesnė savo kaip specialisto karjera, kuri gali būti realizuota nebūtinai vienoje organizacijoje ar darbo rinkoje (pvz., tik nacionalinėje).</p> <p>1) Jums svarbu, kad darbe būtų sudarytos galimybės plėsti savo kompetencijas ir kelti kvalifikaciją (pvz., galimybės stažuotis užsienio kompanijose, dalyvauti konferencijose ir kt.). 2) Daugiausia žinių ir įgūdžių įgyjate mokydamasis iš patirties. 3) Jums patinka dirbti su kūrybingais žmonėmis, iš kurių galite perimti gerą patirtį ir jų sukauptas žinias.</p>
<p><b>II diagnostinis blokas: žmogiškųjų išteklių valdymo procesas</b></p>	
<p>1 Verbavimas</p>	<p>1) Jūs dažnai peržvelgiate darbo pasiūlymus informacijai skirtose lentose, laikraščiuose ir reklamose. 2) Jūs dažnai peržvelgiate darbo pasiūlymus virtualioje erdvėje – intranete, internete, socialiniuose tinkluose. 3) Pokalbyje apie siūlomą darbą jūs pirmiausia atkreipiate dėmesį į vadovo elgesį, nes tai yra reikšmingas kriterijus priimant darbo sprendimą. 4) Pokalbyje apie potencialų darbą pirmiausia siekiate išsiaiškinti organizacijos socialinę atmosferą. 5) Jus nėra sudėtinga pervilioti iš vienos organizacijos į kitą, nes keisti darbą yra įprasta praktika. 6) Jus nėra sudėtinga pervilioti iš vienos organizacijos į kitą, jeigu naujas darbdavys yra lyderis ir imponuoja jums kaip asmenybė.</p>
<p>2 Atranka</p>	<p>1) Jums labai svarbu, kad pokalbis dėl potencialios darbo vietos vyktų gyvai (akis į akį). 2) Virtualus pokalbis (pvz., skype, konferencinis pokalbis) dėl naujos darbo vietos jums nesukelia diskomforto. 3) Atrankos į darbą pokalbio metu jums svarbu, kad vyrų lygiavertiški santykiai. 4) Atrankos į darbo pokalbio metu jums svarbu, kad vadovas asmeniškai būtų suinteresuotas jūsų kaip naujo darbuotojo poreikiais. 5) Renkantis darbdavį prioritetą jūs skirate lanksčiam darbo grafikui ir nuotolinio darbo galimybėms. 6) Renkantis darbdavį prioritetą jūs skirate darbo vietai (pvz., ofisas miesto centre) ir reikalingoms priemonėms darbui (pvz., programinė įranga, elektroniniai prietaisai, kanceliarinės prekės, žurnalai ir kt.).</p>
<p>3 Adaptacija</p>	<p>1) Susipažinimas su naujomis pareigomis/ funkcijomis jums yra priimtinesnis dirbant individualiai. 2) Susipažinimas su naujomis pareigomis / funkcijomis jums yra priimtinesnis dirbant komandoje ar kai jus moko kiti. 3) Pradėjęs dirbti naujoje organizacijoje nesistengiate megzti artimų santykių su kolegomis, nes jums svarbesnis yra asmeninis gyvenimas. 4) Naujame darbe pats siekiate užmegzti artimus ir glaudžius santykius su kolegomis, nes labai vertinate socialinius kontaktus, kolektyvinį darbą ir streso nesukeliantį aplinką. 5) Atliekant naujai pavestas užduotis jums svarbiausia aiškumas ir konkretumas, grįžtamasis ryšys, nes tai padeda rasti greičiausią sprendimą ir pasiekti geriausią rezultatą. 6) Atliekant naujai pavestas užduotis jums svarbiausia galimybė rinktis jų atlikimo būdą arba gauti aiškias kryptis iš vadovo, kaip atlikti paskirtas užduotis.</p>

4 Ugdymas ir tobulinimas	<p>1) Jums patinka mokytis savarankiškai ir individualiai atlikti užduotis, nes taip jaučiatės labiau pasitikintis savimi.</p> <p>2) Mokytis jums labiau patinka komandoje, nes taip gaunate daugiau informacijos ir galite mokytis iš kitų patirties.</p> <p>3) Mokymosi procese jūs norite gauti konkretų grįžtamąjį ryšį, kuris jums padeda dar greičiau mokytis ir sužinoti savo pasiekimus.</p> <p>4) Mokymosi procese jums svarbiausia gauti greitą grįžtamąjį ryšį apie jūsų pasiekimus.</p> <p>5) Ugdymas ir tobulinimas jums reikšmingi yra tada, kai suteikia naudos jūsų darbo rezultatams.</p> <p>6) Organizacijoje jūs mieliau renkatės mokymus, įdomius ir naujus kvalifikacijos kėlimo būdus, nei piniginį paskatinimą.</p>
5 Veiklos vertinimas	<p>1) Veiklos vertinimas jums siejasi su kontrole ir priežiūra.</p> <p>2) Veiklos vertinimą jūs suvokiate kaip normalų darbinį procesą.</p> <p>3) Jums nepatinka, kai darbe jaučiama nuolatinė priežiūra ir vykdomas dažnas darbo rezultatų vertinimas, nes tai varžo jūsų autonomiją.</p> <p>4) Veiklos vertinimas jums priimtinas tuomet, kai atliekamas vertinant visos komandos darbo rezultatus, o ne jūsų asmeniškai.</p> <p>5) Jums labiau priimtina, kai darbo rezultatų įvertinimas ir aptarimas vyksta pokalbio su vadovu metu.</p> <p>6) Jums labiau patinka, kai darbo rezultatai yra vertinami balais ar skaitmenine forma, pateikiant vertinimo ataskaitą.</p>
6 Atlygis už darbą	<p>1) Materialų atlygį už atliktą darbą vertinate labiau nei pareigų paaukštinimą.</p> <p>2) Savirealizaciją vertinate labiau nei aukštesnes pareigas konkrečioje organizacijoje.</p> <p>3) Jūsų nevilioja karjeros galimybės vienoje organizacijoje.</p> <p>4) Jūsų nevilioja pažadai ir galimybės kilti karjeros laiptais, gauti pastovų darbo užmokestį ateityje, nes jums svarbu kokias pridėtines vertes (pvz., organizacija yra socialiai atsakinga, siekia ekologiškų sprendimų) organizacija sukuria šiandien.</p> <p>5) Jums svarbu gauti už darbą ne tik atlygį, bet ir papildomas vertes (pvz., papildomą socialinį draudimą, papildomą pensinį draudimą, papildomą atostogų paketą, premijas ir kt.).</p> <p>6) Jums svarbu ne tik materialinės, bet ir moralinės atlygio už darbą priemonės (pvz., pripažinimas, dėmesys iš vadovų ir kolegų, darbo prasmė).</p>
<b>III diagnostinis blokas: sociodemografinės charakteristikos</b>	
Sociodemografiniai veiksniai	<p>1 Priklausymas X arba Y kartai (pagal gimimo metus).</p> <p>2 Darbinė patirtis (metais).</p> <p>3 Išsilavinimas.</p>

#### 4 priedas. Tyrimo anketa X kartos darbuotojams

### ANKETA X KARTOS DARBUOTOJAMS

#### **Gerb. Respondente,**

Esu KTU Panevėžio technologijų ir verslo fakulteto studentė Ieva Četkauskienė ir atlieku tyrimą magistrinio darbo tema „X ir Y kartų darbuotojų valdymo ypatumai“. Tyrimo tikslas yra identifikuoti X ir Y kartų darbuotojams būdingas charakteristikas ir jų valdymo ypatumus.

Jūsų bendradarbiavimas pildant šią anketa yra labai svarbus, nes Jūsų nuomonė padės išsiaiškinti minėtus tyrimo aspektus bei parengti X ir Y kartų darbuotojų valdymo rekomendacijas bei gaires.

Anketa yra anoniminė, todėl tikiuosi, kad Jūsų nuoširdūs atsakymai padės gauti objektyvius tyrimo rezultatus.

#### **1. Perskaitykite teiginius, įvertinkite kiekvieną iš jų ir pažymėkite pasirinktą atsakymo variantą, geriausiai atspindintį Jūsų nuomonę.**

*Kiekvienam teiginiui žymėkite tik po vieną atsakymo variantą X.*

Teiginiai	Taip	Abejoju	Ne
Jums nepatinka dirbti namuose, nes esate įsitikinęs, kad visas darbinės problemas išspręsti ir užduotis atlikti reikia darbe			
Prioritetą skiriate laisvalaikiui (pvz., vykstate į išvykas, sportuojate, įsitraukiate į įvairias veiklas su šeima ar draugais, tokias kaip kinas, žaidimai ir pan.), nes gyvenate ne tam, kad dirbti			
Dirbate tik dėl to, kad gautų materialinį atlygį už darbą, kuris gali patenkinti jūsų asmeninius poreikius ir lūkesčius			
Pasitikite savo gebėjimais, todėl mėgstate savarankiškai priimti sprendimus, už kuriuos atsakote asmeniškai			
Jums nėra svarbus artimas ir glaudus ryšys, nuolatinis bendravimas su vadovu ar kiekvieno priimto sprendimo „palaiminimas“			
Jūs vertinate autonomiją, todėl labiau mėgstate individualias, o ne grupines užduotis			
Jums nėra būdingas prisirišimas prie vienos organizacijos ir savęs tapatinimas su ja, todėl visą gyvenimą dirbti vienoje organizacijoje – nėra vertybė			
Jūs norėtumėte dirbti sau (pvz., įkurti savo įmonę, vykdyti veiklą pagal verslo liudijimą, individualios veiklos pažymėjimą)			
Jums svarbiau kurti asmeninę karjerą, įgyti kuo daugiau skirtingų įgūdžių ir patirties, o ne kilti karjeros laiptais vienoje organizacijoje			
Jūs lengvai prisitaikote ir adaptuojatės naujose situacijose			
Jums patinka rizika ir nauji iššūkiai, todėl jūsų reakcija į pokyčius darbe visada yra teigiama			
Stabilumas darbe nėra jūsų komforto zona, todėl jūs mieliai savanoriškai įsitraukiate į pokyčių inicijavimą ir įgyvendinimą organizacijoje			
Technologinį raštingumą jūs įgijote darbo vietoje			
Jūs gebate dirbti naudojantis įvairiomis technologijomis (pvz., multimedijos, spausdinimo aparatai, į gamybą integruotos technologijos)			
Darbe su kolegomis bendraujate technologijų pagalba (pvz., elektroniniu paštu, skype, konferenciniais pokalbiais)			

**2. Perskaityte teiginius, įvertinkite kiekvieną iš jų ir pažymėkite pasirinktą atsakymo variantą, geriausiai atspindintį Jūsų požiūrį į darbuotojų verbavimo procesą.**

*Kiekvienam teiginiui žymėkite tik po vieną atsakymą, pažymėdami jį X.*

Teiginiai	Taip	Abejoju	Ne
Jūs dažnai peržvelgiate darbo pasiūlymus informacijai skirtose lentose, laikraščiuose ir reklamose			
Pokalbyje apie siūlomą darbą jūs pirmiausia atkreipiate dėmesį į vadovo elgesį, nes tai yra reikšmingas kriterijus priimant darbo sprendimą			
Jūs nėra sudėtinga pervilioti iš vienos organizacijos į kitą, nes keisti darbą yra įprasta praktika			

**3. Perskaityte teiginius, įvertinkite kiekvieną iš jų ir pažymėkite pasirinktą atsakymo variantą, geriausiai atspindintį Jūsų požiūrį į darbuotojų atrankos procesą.**

*Kiekvienam teiginiui žymėkite tik po vieną atsakymą, pažymėdami jį X.*

Teiginiai	Taip	Abejoju	Ne
Jums labai svarbu, kad pokalbis dėl potencialios darbo vietos vyktų gyvai (akis į akį)			
Atrankos į darbą pokalbio metu jums svarbu, kad vyrautų lygiavertiški santykiai			
Renkantis darbdavį prioritetą jūs skiriate lanksčiam darbo grafikui ir nuotolinio darbo galimybėms			

**4. Perskaityte teiginius, įvertinkite kiekvieną iš jų ir pažymėkite pasirinktą atsakymo variantą, geriausiai atspindintį Jūsų požiūrį į darbuotojų adaptaciją organizacijoje.**

*Kiekvienam teiginiui žymėkite tik po vieną atsakymą, pažymėdami jį X.*

Teiginiai	Taip	Abejoju	Ne
Susipažinimas su naujomis pareigomis / funkcijomis jums yra priimtinesnis dirbant individualiai			
Pradėjęs dirbti naujoje organizacijoje nesistengiate megzti artimų santykių su kolegomis, nes jums svarbesnis yra asmeninis gyvenimas			
Atliekant naujai pavestas užduotis jums svarbiausia aiškumas ir konkretumas, grįžtamasis ryšys, nes tai padeda rasti greičiausią sprendimą ir pasiekti geriausią rezultatą			

**5. Perskaityte teiginius, įvertinkite kiekvieną iš jų ir pažymėkite pasirinktą atsakymo variantą, geriausiai atspindintį Jūsų požiūrį į darbuotojų ugdymą ir tobulinimą.**

*Kiekvienam teiginiui žymėkite tik po vieną atsakymą, pažymėdami jį X.*

Teiginiai	Taip	Abejoju	Ne
Jums patinka mokytis savarankiškai ir individualiai atlikti užduotis, nes taip jaučiatės labiau pasitikintis savimi			
Mokymosi procese jūs norite gauti konkretų grįžtamąjį ryšį, kuris jums padeda dar greičiau mokytis ir sužinoti savo pasiekimus			
Ugdymas ir tobulinimas jums reikšmingi yra tada, kai suteikia naudos jūsų darbo rezultatams			

**6. Perskaityte teiginius, įvertinkite kiekvieną iš jų ir pažymėkite pasirinktą atsakymo variantą, geriausiai atspindintį Jūsų požiūrį į darbuotojų veiklos vertinimo procesą.**

*Kiekvienam teiginiui žymėkite tik po vieną atsakymą, pažymėdami jį X.*

Teiginiai	Taip	Abejoju	Ne
Veiklos vertinimas jums siejasi su kontrole ir priežiūra			
Jums nepatinka, kai darbe jaučiama nuolatinė priežiūra ir vykdomas dažnas darbo rezultatų vertinimas, nes tai varžo jūsų autonomiją			
Jums labiau priimtina, kai darbo rezultatų įvertinimas ir aptarimas vyksta pokalbio su vadovu metu			



**7. Perskaitę teiginius, įvertinkite kiekvieną iš jų ir pažymėkite pasirinktą atsakymo variantą, geriausiai atspindintį Jūsų požiūrį į atlygį už darbą.**

*Kiekvienam teiginiui žymėkite tik po vieną atsakymą, pažymėdami jį X.*

<b>Teiginiai</b>	<b>Taip</b>	<b>Abejoju</b>	<b>Ne</b>
Materialų atlygį už atliktą darbą vertinate labiau nei pareigų paaukštinimą			
Jūsų nevilioja karjeros galimybės vienoje organizacijoje			
Jums svarbu gauti už darbą ne tik atlygį, bet ir papildomas vertes (pvz., papildomą socialinį draudimą, papildomą pensinį draudimą, papildomą atostogų paketą, premijas)			

**8. Prašome atsakyti keletą klausimų apie save.**

*Kiekvienam klausimui žymėkite tik po vieną atsakymą, pažymėdami jį X.*

<b>Jūsų amžius (įrašykite)</b>	<b>Jūsų išsilavinimas</b>	<b>Jūsų darbinė patirtis</b>
<input type="checkbox"/> ..... metai	<input type="checkbox"/> vidurinis <input type="checkbox"/> aukštesnysis <input type="checkbox"/> aukštasis	<input type="checkbox"/> iki 5 metų <input type="checkbox"/> 5-20 metų <input type="checkbox"/> 21-45 metų <input type="checkbox"/> 46 ir daugiau metų

Patikrinkite, ar nepalikote neatsakytų klausimų.

**Dėkojame už bendradarbiavimą ir dalyvavimą apklausoje**

## 5 priedas. Tyrimo anketa Y kartos darbuotojams

### ANKETA Y KARTOS DARBUOTOJAMS

#### **Gerb. Respondente,**

Esu KTU Panevėžio technologijų ir verslo fakulteto studentė Ieva Četkauskienė ir atlieku tyrimą magistrinio darbo tema „X ir Y kartų darbuotojų valdymo ypatumai“. Tyrimo tikslas yra identifikuoti X ir Y kartų darbuotojams būdingas charakteristikas ir jų valdymo ypatumus.

Jūsų bendradarbiavimas užpildant šią anketa yra labai svarbus, nes Jūsų nuomonė padės išsiaiškinti minėtus tyrimo aspektus bei parengti X ir Y kartų darbuotojų valdymo rekomendacijas bei gaires.

Anketa yra anoniminė, todėl tikiuosi, kad Jūsų nuoširdūs atsakymai padės gauti objektyvius tyrimo rezultatus.

#### **1. Perskaitykite teiginius, įvertinkite kiekvieną iš jų ir pažymėkite pasirinktą atsakymo variantą, geriausiai atspindintį Jūsų nuomonę.**

*Kiekvienam teiginiui žymėkite tik po vieną atsakymo variantą X.*

Teiginiai	Taip	Abejoju	Ne
Jūsų technologinės žinios ir gebėjimai susiformavo dar vaikystėje, kai pradėjote naudotis kompiuteriu, planšete, mobiliuoju telefonu ar pan			
Greitai išmokstate naudotis naujomis technologijomis (pvz., nauju kopijavimo aparatu, naujai įdiegta darbine sistema, nauju kompiuteriu)			
Jums lengva bendrauti internetu, megzti virtualius socialinius ryšius, o komunikuojant su kolegomis teikiate pirmenybę technologijoms (pvz., telefonu, socialiniais tinklais, skype, konferenciniais pokalbiais ir kt.)			
Jums svarbu, kad atliekama užduotis ar darbas būtų prasmingas ir naudingas			
Jūsų lūkesčiai – užimti reikšmingą vietą organizacijoje, kas sudarytų galimybes imtis užduočių, galinčių atnešti pokyčius ne tik organizacijoje, bet ir visuomenėje			
Jūs palaikote įvairias socialines, ekologines, lyčių diskriminacijos ir kt. iniciatyvas, todėl atmestumėte darbo pasiūlymą, jei būsimas darbdavys nebūtų socialiai atsakingas			
Jūs žinote ir gebate aiškiai išreikšti savo norus, ieškoti įvairių būdų kaip pasiekti tikslus			
Darbe jums svarbiausia yra tikslas ir mažiau reikšminga – kaip jis pasiekiamas			
Svarbu, kad jūsų ir darbdavio tikslai sutaptų, nes tai padeda išvengti papildomų klausimų ir konfliktų darbe			
Jūs esate ambicingas ir nuolat ieškote įvairių karjeros galimybių			
Svarbiausia jums yra savirealizacija, o ne atsidavimas darbdaviui			
Jums yra svarbesnė savo kaip specialisto karjera, kuri gali būti realizuota nebūtinai vienoje organizacijoje ar darbo rinkoje (pvz., tik nacionalinėje)			
Jums svarbu, kad darbe būtų sudarytos galimybės plėsti savo kompetencijas ir kelti kvalifikaciją (pvz., galimybės stažuotis užsienio kompanijose, dalyvauti konferencijose ir kt.)			
Daugiausia žinių ir įgūdžių įgyjate mokydamasis iš patirties			
Jums patinka dirbti su kūrybingais žmonėmis, iš kurių galite perimti gerą patirtį ir jų sukauptas žinias			

**2. Perskaite teiginius, įvertinkite kiekvieną iš jų ir pažymėkite pasirinktą atsakymo variantą, geriausiai atspindintį Jūsų požiūrį į darbuotojų verbavimo procesą.**

*Kiekvienam teiginiui žymėkite tik po vieną atsakymą, pažymėdami jį X.*

Teiginiai	Taip	Abejoju	Ne
Jūs dažnai peržvelgiate darbo pasiūlymus virtualioje erdvėje – intranete, internete, socialiniuose tinkluose			
Pokalbyje apie potencialų darbą pirmiausia siekiate išsiaiškinti organizacijos socialinę atmosferą			
Jūs nėra sudėtinga pervilioti iš vienos organizacijos į kitą, jeigu naujas darbdavys yra lyderis ir imponuoja jums kaip asmenybė			

**3. Perskaite teiginius, įvertinkite kiekvieną iš jų ir pažymėkite pasirinktą atsakymo variantą, geriausiai atspindintį Jūsų požiūrį į darbuotojų atrankos procesą.**

*Kiekvienam teiginiui žymėkite tik po vieną atsakymą, pažymėdami jį X.*

Teiginiai	Taip	Abejoju	Ne
Virtualus pokalbis (pvz., skype, konferencinis pokalbis) dėl naujos darbo vietos jums nesukelia diskomforto			
Atrankos į darbo pokalbio metu jums svarbu, kad vadovas asmeniškai būtų suinteresuotas jūsų kaip naujo darbuotojo poreikiais			
Renkantis darbdavį prioritetą jūs skirate darbo vietai (pvz., ofisas miesto centre) ir reikalingoms priemonėms darbui (pvz., programinė įranga, elektroniniai prietaisai, kanceliarinės prekės, žurnalai ir kt.)			

**4. Perskaite teiginius, įvertinkite kiekvieną iš jų ir pažymėkite pasirinktą atsakymo variantą, geriausiai atspindintį Jūsų požiūrį į darbuotojų adaptaciją organizacijoje.**

*Kiekvienam teiginiui žymėkite tik po vieną atsakymą, pažymėdami jį X.*

Teiginiai	Taip	Abejoju	Ne
Susipažinimas su naujomis pareigomis / funkcijomis jums yra priimtinesnis dirbant komandoje ar kai jus moko kiti			
Naujame darbe pats siekiate užmegzti artimus ir glaudžius santykius su kolegomis, nes labai vertinate socialinius kontaktus, kolektyvinį darbą ir streso nesukeliantį aplinką			
Atliekant naujai pavestas užduotis jums svarbiausia galimybė rinktis jų atlikimo būdą arba gauti aiškias kryptis iš vadovo, kaip atlikti paskirtas užduotis			

**5. Perskaite teiginius, įvertinkite kiekvieną iš jų ir pažymėkite pasirinktą atsakymo variantą, geriausiai atspindintį Jūsų požiūrį į darbuotojų ugdymą ir tobulinimą.**

*Kiekvienam teiginiui žymėkite tik po vieną atsakymą, pažymėdami jį X.*

Teiginiai	Taip	Abejoju	Ne
Mokyti jums labiau patinka komandoje, nes taip gaunate daugiau informacijos ir galite mokytis iš kitų patirties			
Mokymosi procese jums svarbiausia gauti greitą grįžtamąjį ryšį apie jūsų pasiekimus			
Organizacijoje jūs mieliau renkatės mokymus, įdomius ir naujus kvalifikacijos kėlimo būdus, nei piniginį paskatinimą			

**6. Perskaite teiginius, įvertinkite kiekvieną iš jų ir pažymėkite pasirinktą atsakymo variantą, geriausiai atspindintį Jūsų požiūrį į darbuotojų veiklos vertinimo procesą.**

*Kiekvienam teiginiui žymėkite tik po vieną atsakymą, pažymėdami jį X.*

Teiginiai	Taip	Abejoju	Ne
Veiklos vertinimą jūs suvokiate kaip normalų darbinį procesą			
Veiklos vertinimas jums priimtinas tuomet, kai atliekamas vertinant visos komandos darbo rezultatus, o ne jūsų asmeniškai			
Jums labiau patinka, kai darbo rezultatai yra vertinami balais ar skaitmenine forma, pateikiant vertinimo ataskaitą			

**7. Perskaityte teiginius, įvertinkite kiekvieną iš jų ir pažymėkite pasirinktą atsakymo variantą, geriausiai atspindintį Jūsų požiūrį į atlygį už darbą.**

*Kiekvienam teiginiui žymėkite tik po vieną atsakymą, pažymėdami jį X.*

Teiginiai	Taip	Abejoju	Ne
Savirealizaciją vertinate labiau nei aukštesnes pareigas konkrečioje organizacijoje			
Jūsų nevilioja pažadai ir galimybės kilti karjeros laiptais, gauti pastovų darbo užmokestį ateityje, nes jums svarbu kokias pridėtines vertes (pvz., organizacija yra socialiai atsakinga, siekia ekologiškų sprendimų) organizacija sukuria šiandien			
Jums svarbu ne tik materialinės, bet ir moralinės atlygio už darbą priemonės (pvz., pripažinimas, dėmesys iš vadovų ir kolegų, darbo prasmė)			

**8. Prašome atsakyti keletą klausimų apie save.**

*Kiekvienam klausimui žymėkite tik po vieną atsakymą, pažymėdami jį X.*

Jūsų amžius (įrašykite)	Jūsų išsilavinimas	Jūsų darbinė patirtis
<input type="checkbox"/> ..... metai	<input type="checkbox"/> vidurinis <input type="checkbox"/> aukštesnysis <input type="checkbox"/> aukštasis	<input type="checkbox"/> iki 5 metų <input type="checkbox"/> 5-20 metų <input type="checkbox"/> 21-45 metų <input type="checkbox"/> 46 ir daugiau metų

Patikrinkite, ar nepalikote neatsakytų klausimų.

**Dėkojame už bendradarbiavimą ir dalyvavimą apklausoje**

## 6 priedas. Tyrimo koreliacijos koeficientai (respondentai X karta)

		teiginys1	teiginys2	teiginys3	teiginys4	teiginys5	teiginys6	teiginys7	teiginys8	teiginys9	teiginys10	teiginys11	teiginys12	teiginys13	teiginys14	teiginys15
verbavimas1	Pearson Correlation	-0,180*	0,058	0,057	0,081	0,144*	0,004	0,151*	0,207**	0,197**	0,118	0,150*	0,146*	0,022	0,135	0,117
	Sig. (2-tailed)	0,012	0,422	0,428	0,259	0,045	0,958	0,036	0,004	0,006	0,103	0,037	0,042	0,758	0,061	0,103
	N	194	194	194	194	194	194	194	193	194	194	194	194	194	194	194
verbavimas2	Pearson Correlation	-0,074	0,194**	-0,045	0,148*	0,013	-0,136	0,052	0,090	0,170*	0,162*	0,089	0,089	0,018	0,124	0,154*
	Sig. (2-tailed)	0,303	0,007	0,536	0,040	0,861	0,059	0,471	0,210	0,018	0,024	0,041	0,217	0,800	0,084	0,032
	N	194	194	194	194	194	194	193	194	194	194	194	194	194	194	194
verbavimas3	Pearson Correlation	-0,035	-0,028	0,145*	-0,043	0,096	0,044	0,126	-0,060	0,144*	-0,001	0,046	0,085	-0,001	-0,002	-0,073
	Sig. (2-tailed)	0,629	0,701	0,043	0,548	0,183	0,545	0,080	0,402	0,045	0,987	0,526	0,236	0,987	0,973	0,309
	N	194	194	194	194	194	194	194	194	194	194	194	194	194	194	194
atranka1	Pearson Correlation	0,032	0,033	-0,021	0,155*	0,019	-0,065	-0,124	0,051	0,054	0,051	-0,054	0,005	0,017	0,142*	0,082
	Sig. (2-tailed)	0,661	0,648	0,773	0,031	0,794	0,368	0,087	0,479	0,456	0,482	0,458	0,945	0,809	0,048	0,258
	N	194	194	194	194	194	194	193	194	194	194	194	194	194	194	194
atranka2	Pearson Correlation	-0,150*	0,234**	-0,189**	0,277**	0,124	-0,019	-0,001	0,252**	0,155*	0,247**	0,188**	0,158*	0,091	0,382**	0,157*
	Sig. (2-tailed)	0,037	0,001	0,008	0,000	0,084	0,787	0,988	0,000	0,031	0,001	0,009	0,028	0,208	0,000	0,029
	N	194	194	194	194	194	194	193	194	194	194	194	194	194	194	194
atranka3	Pearson Correlation	-0,190**	0,105	-0,073	0,097	0,085	-0,117	0,074	0,067	0,028	0,145*	0,167*	-0,014	-0,055	-0,026	0,000
	Sig. (2-tailed)	0,008	0,146	0,309	0,179	0,241	0,105	0,308	0,350	0,697	0,043	0,020	0,842	0,444	0,719	0,998
	N	194	194	194	194	194	194	194	194	194	194	194	194	194	194	194
adaptacija1	Pearson Correlation	-0,021	-0,071	0,155*	-0,095	-0,015	0,167*	-0,087	0,045	0,107	0,087	-0,037	0,025	-0,095	-0,010	0,083
	Sig. (2-tailed)	0,776	0,328	0,031	0,188	0,838	0,020	0,227	0,535	0,138	0,229	0,609	0,731	0,186	0,890	0,250
	N	194	194	194	194	194	194	193	194	194	194	194	194	194	194	194
adaptacija2	Pearson Correlation	0,132	-0,024	0,133	-0,052	0,053	0,078	0,112	-0,024	-0,097	-0,120	-0,061	0,050	-0,057	-0,105	
	Sig. (2-tailed)	0,066	0,739	0,064	0,468	0,466	0,278	0,121	0,323	0,739	0,178	0,096	0,402	0,489	0,470	0,145
	N	194	194	194	194	194	194	193	194	194	194	194	194	194	194	194
adaptacija3	Pearson Correlation	-0,011	-0,133	-0,161*	-0,050	-0,012	-0,173*	-0,116	0,006	0,074	0,004	-0,045	0,002	-0,046	0,076	
	Sig. (2-tailed)	0,875	0,064	0,025	0,486	0,873	0,742	0,016	0,107	0,935	0,305	0,953	0,976	0,526	0,289	
	N	194	194	194	194	194	194	193	194	194	194	194	194	194	194	194
ugdymas1	Pearson Correlation	0,019	-0,0218*	0,124	-0,044	0,057	0,124	0,089	0,061	0,118	-0,058	-0,028	-0,028	-0,048	0,029	0,010
	Sig. (2-tailed)	0,798	0,011	0,085	0,540	0,428	0,084	0,215	0,397	0,102	0,424	0,700	0,703	0,507	0,684	0,895
	N	194	194	194	194	194	194	194	194	194	194	194	194	194	194	194
ugdymas2	Pearson Correlation	-0,001	0,013	0,031	-0,107	0,033	0,086	0,039	-0,116	0,060	0,011	0,089	-0,073	0,030	0,115	0,036
	Sig. (2-tailed)	0,989	0,861	0,673	0,136	0,652	0,231	0,587	0,106	0,407	0,877	0,219	0,311	0,682	0,112	0,618
	N	194	194	194	194	194	194	194	194	194	194	194	194	194	194	194
ugdymas3	Pearson Correlation	0,065	-0,211	0,089	-0,037	0,012	0,103	-0,074	-0,035	-0,019	-0,019	-0,049	-0,215	0,065	0,052	0,085
	Sig. (2-tailed)	0,368	0,125	0,217	0,608	0,867	0,153	0,302	0,625	0,797	0,790	0,498	0,111	0,371	0,471	0,239
	N	194	194	194	194	194	194	194	194	194	194	194	194	194	194	194
vertinimas1	Pearson Correlation	0,079	-0,113	0,329**	-0,285**	0,053	0,049	0,010	-0,076	-0,030	-0,086	-0,157*	-0,109	-0,024	-0,027	-0,019
	Sig. (2-tailed)	0,271	0,116	0,000	0,000	0,463	0,494	0,885	0,291	0,677	0,234	0,029	0,129	0,744	0,706	0,790
	N	194	194	194	194	194	194	194	194	194	194	194	194	194	194	194
vertinimas2	Pearson Correlation	-0,058	0,075	-0,045	0,177*	0,149*	-0,046	0,093	0,041	0,002	-0,039	-0,013	0,004	0,082	-0,052	0,042
	Sig. (2-tailed)	0,425	0,296	0,532	0,039	0,014	0,572	0,196	0,978	0,587	0,856	0,954	0,254	0,472	0,559	
	N	194	194	194	194	194	194	194	194	194	194	194	194	194	194	194
vertinimas3	Pearson Correlation	0,040	0,002	-0,010	0,143*	0,012	-0,019	-0,047	0,033	0,142*	0,207**	0,040	0,096	0,075	0,249**	0,175*
	Sig. (2-tailed)	0,583	0,977	0,889	0,047	0,872	0,794	0,515	0,649	0,049	0,004	0,580	0,182	0,302	0,000	0,014
	N	194	194	194	194	194	194	194	194	194	194	194	194	194	194	194
atlygis1	Pearson Correlation	-0,148*	-0,134	0,260**	-0,215**	0,087	-0,049	0,129	-0,025	0,039	-0,147*	-0,206**	-0,097	-0,081	-0,087	-0,059
	Sig. (2-tailed)	0,040	0,062	0,000	0,003	0,227	0,498	0,074	0,727	0,592	0,040	0,004	0,177	0,264	0,230	0,417
	N	194	194	194	194	194	194	194	194	194	194	194	194	194	194	194
atlygis2	Pearson Correlation	0,062	-0,056	0,017	-0,028	0,079	0,044	-0,016	-0,107	0,060	-0,002	-0,106	0,056	0,053	0,011	0,057
	Sig. (2-tailed)	0,387	0,438	0,817	0,698	0,274	0,546	0,828	0,138	0,406	0,974	0,142	0,438	0,460	0,883	0,427
	N	194	194	194	194	194	194	194	194	194	194	194	194	194	194	194
atlygis3	Pearson Correlation	-0,068	0,325**	-0,118	0,414**	0,110	-0,061	0,137	0,176*	0,205**	0,103	0,051	0,055	0,102	0,273**	0,136
	Sig. (2-tailed)	0,344	0,000	0,101	0,000	0,127	0,402	0,057	0,014	0,006	0,154	0,478	0,448	0,157	0,000	0,058
	N	194	194	194	194	194	194	194	194	194	194	194	194	194	194	194

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

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

## 7 priedas. Tyrimo koreliacijos koeficientai (respondentai Y karta)

		teiginys1	teiginys2	teiginys3	teiginys4	teiginys5	teiginys6	teiginys7	teiginys8	teiginys9	teiginys10	teiginys11	teiginys12	teiginys13	teiginys14	teiginys15
verbavimas1	Pearson Correlation	0,289**	-0,063	0,009	-0,028	-0,052	0,087	-0,009	0,144*	0,091	0,092	0,111	0,045	0,003	-0,096	-0,118
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,369	0,896	0,685	0,456	0,211	0,901	0,037	0,192	0,186	0,112	0,518	0,967	0,168	0,091
	N	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208
verbavimas2	Pearson Correlation	0,026	-0,018	0,068	0,067	0,145*	0,176*	-0,105	0,154*	0,039	0,073	0,235**	0,124	-0,033	0,016	0,078
	Sig. (2-tailed)	0,706	0,794	0,331	0,339	0,037	0,011	0,130	0,026	0,579	0,298	0,001	0,075	0,640	0,815	0,266
	N	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208
verbavimas3	Pearson Correlation	0,210**	-0,072	0,027	-0,019	-0,015	0,134	0,077	0,208**	0,073	0,135	0,194**	-0,092	-0,104	-0,117	-0,031
	Sig. (2-tailed)	0,002	0,300	0,698	0,789	0,832	0,054	0,268	0,003	0,293	0,051	0,005	0,189	0,134	0,091	0,656
	N	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208
atranka1	Pearson Correlation	0,289**	0,001	0,119	-0,136	-0,023	0,203**	-0,006	0,051	0,016	0,069	0,070	0,054	-0,036	-0,008	0,000
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,985	0,086	0,051	0,738	0,005	0,926	0,467	0,817	0,324	0,314	0,441	0,608	0,912	0,998
	N	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208
atranka2	Pearson Correlation	-0,101	0,105	-0,016	0,365**	0,351**	0,295**	0,223**	0,171*	0,111	0,071	0,004	-0,022	-0,055	0,068	-0,087
	Sig. (2-tailed)	0,148	0,130	0,819	0,000	0,000	0,000	0,001	0,014	0,110	0,309	0,954	0,748	0,434	0,332	0,211
	N	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208
atranka3	Pearson Correlation	0,355**	-0,118	0,024	0,013	0,162*	0,283**	0,100	0,267**	0,232**	0,128	0,129	-0,049	-0,080	-0,142*	0,066
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,088	0,729	0,849	0,019	0,000	0,151	0,000	0,001	0,065	0,062	0,478	0,254	0,040	0,345
	N	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208
adaptacija1	Pearson Correlation	0,075	0,040	0,016	-0,011	0,013	-0,049	-0,035	0,071	0,053	-0,097	-0,024	0,014	0,008	0,093	0,304**
	Sig. (2-tailed)	0,280	0,570	0,822	0,869	0,852	0,618	0,311	0,445	0,162	0,445	0,734	0,841	0,910	0,182	0,000
	N	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208
adaptacija2	Pearson Correlation	0,025	0,126	0,124	-0,098	0,123	0,002	0,047	0,103	0,057	0,060	0,092	0,136*	0,154*	0,064	0,319**
	Sig. (2-tailed)	0,717	0,071	0,074	0,158	0,077	0,972	0,496	0,412	0,392	0,392	0,186	0,050	0,026	0,356	0,000
	N	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208
adaptacija3	Pearson Correlation	0,126	-0,037	0,213**	0,095	0,130	0,176*	0,095	0,063	0,130	0,208**	0,152**	-0,071	0,083	0,100	-0,059
	Sig. (2-tailed)	0,069	0,592	0,002	0,172	0,062	0,011	0,076	0,003	0,362	0,007	0,029	0,306	0,233	0,149	0,394
	N	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208
ugdymas1	Pearson Correlation	-0,045	-0,011	0,053	-0,127	-0,138*	-0,127	-0,002	0,018	-0,041	-0,004	-0,092	0,001	0,107	0,156*	0,199**
	Sig. (2-tailed)	0,519	0,869	0,450	0,067	0,047	0,068	0,981	0,796	0,558	0,949	0,188	0,992	0,124	0,024	0,004
	N	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208
ugdymas2	Pearson Correlation	-0,034	-0,072	-0,019	0,055	0,084	0,099	0,184**	-0,173*	0,010	0,116	0,128	-0,027	0,052	0,103	-0,016
	Sig. (2-tailed)	0,621	0,304	0,790	0,426	0,226	0,153	0,008	0,012	0,887	0,095	0,065	0,696	0,459	0,139	0,820
	N	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208
ugdymas3	Pearson Correlation	0,288**	0,003	-0,032	0,261**	0,278**	0,352**	0,315**	0,148*	0,247**	0,063	-0,009	-0,068	0,016	-0,130	-0,029
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,971	0,645	0,000	0,000	0,000	0,000	0,033	0,000	0,366	0,903	0,331	0,814	0,061	0,681
	N	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208
vertinimas1	Pearson Correlation	0,005	0,013	0,106	0,181**	0,212**	0,162*	0,151*	0,144*	0,214**	0,062	0,119	-0,054	0,005	-0,008	-0,044
	Sig. (2-tailed)	0,941	0,856	0,127	0,009	0,002	0,019	0,030	0,038	0,002	0,374	0,088	0,440	0,938	0,905	0,529
	N	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208
vertinimas2	Pearson Correlation	0,167*	-0,143*	0,046	0,108	0,139*	0,206**	0,153*	0,139*	0,155*	0,017	-0,001	-0,080	-0,100	-0,041	0,034
	Sig. (2-tailed)	0,016	0,040	0,510	0,121	0,045	0,005	0,027	0,046	0,025	0,807	0,984	0,251	0,152	0,557	0,627
	N	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208
vertinimas3	Pearson Correlation	0,059	-0,035	-0,035	0,139*	0,241**	0,231**	0,235**	0,137*	0,217**	0,042	-0,001	-0,202**	-0,075	-0,147*	-0,073
	Sig. (2-tailed)	0,401	0,620	0,615	0,046	0,001	0,001	0,001	0,049	0,002	0,543	0,991	0,003	0,283	0,034	0,293
	N	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208
atlygis1	Pearson Correlation	0,057	-0,015	0,124	-0,118	-0,148*	-0,092	-0,182**	-0,042	-0,230**	0,011	0,167*	0,122	0,045	0,008	0,035
	Sig. (2-tailed)	0,413	0,827	0,073	0,089	0,033	0,185	0,009	0,546	0,001	0,874	0,016	0,079	0,516	0,907	0,617
	N	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208
atlygis2	Pearson Correlation	0,083	-0,089	0,208**	-0,219**	-0,240**	-0,133	-0,262**	-0,042	-0,255**	-0,046	0,081	0,044	-0,093	0,018	-0,039
	Sig. (2-tailed)	0,236	0,202	0,003	0,001	0,000	0,055	0,000	0,545	0,000	0,511	0,243	0,532	0,183	0,794	0,578
	N	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208
atlygis3	Pearson Correlation	-0,040	-0,059	-0,076	0,023	0,083	-0,008	0,035	-0,041	-0,035	-0,053	-0,014	0,078	0,094	0,060	0,142*
	Sig. (2-tailed)	0,565	0,396	0,276	0,745	0,233	0,905	0,615	0,555	0,621	0,448	0,840	0,264	0,176	0,389	0,041
	N	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208

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

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