



Y KARTOS DARBUOTOJŲ IR ORGANIZACIJOS ATITIKIMO REIKŠMĖ PASITENKINIMUI DARBU

Greta PITRINAITĖ¹, Renata KORSAKIENĖ²

*Vilniaus Gedimino technikos universitetas, Verslo vadybos fakultetas,
Įmonių ekonomikos ir vadybos katedra, Saulėtekio al. 11, LT-10223 Vilnius, Lietuva
El. paštas: ¹greta.pitrinaite@stud.vgtu.lt; ²renata.korsakiene@vgtu.lt*

Santrauka. Pastaruju metu į darbo rinką ateina išsilavinusi, laisvai naujomis informacinėmis technologijomis besinaudojanti, orientuota į pasiekimus ir trokštanti dėmesio darbuotojų karta, taip vadinama Y karta. Reikia pastebėti, kad ši karta sudaro vieną greičiausiai augančių rinkos segmentų. Šiai kartai būdinga dažnai keisti darbo vietą. Todėl darbdaviai, siekiantys išlaikyti šios kartos atstovus, turi atsižvelgti į šios kartos darbuotojų poreikius. Viena iš sąlygų, užtikrinančių darbuotojų pasitenkinimą darbu ir lojalumą organizacijai yra tinkama organizacinė kultūra. Todėl darbdaviai, siekdami išlaikyti gerus specialistus, kuria palankią organizacinę kultūrą, kuri yra itin svarbi siekiant užtikrinti verslo produktyvumą ir efektyvumą. Straipsnyje nagrinėjama darbuotojo-organizacijos atitikimo įtaka darbuotojų išlaikymui ir pasitenkinimui darbu. Šio straipsnio tikslas: atsižvelgiant į Y kartos darbuotojų ypatybes, atskleisti darbuotojo-organizacijos atitikimo reikšmę darbuotojų pasitenkinimui darbu. Atliktas tyrimas grindžiamas mokslinės literatūros analize ir sinteze įvairių kartų, darbuotojų ir organizacijos atitikimo bei pasitenkinimo darbu klausimais. Straipsnis integruoja įvairius mokslinius tyrimus ir pateikia rekomendacijas būsimiems moksliniams tyrimams.

Reikšminiai žodžiai: organizacinė kultūra, pasitenkinimas darbu, įsipareigojimas, atitikimas, Y karta, kartų teorija.

Įvadas

Vienas iš organizacijos sėkmės rodiklių – lojalūs ir savo darbui atsidavę darbuotojai. Tik tokie darbuotojai gali užtikrinti kiekvienos įmonės sėkmę. Tačiau įmonėms vis labiau konkuruojant dėl kvalifikuotų darbuotojų, išlaikyti aukštos kvalifikacijos specialistą tampa rimtu iššūkiu. Besikeičianti žmogiškųjų išteklių vadyba yra viena iš pagrindinių šiandieninių organizacijų problemų (Korsakienė *et al.* 2015). Todėl svarbu ne tik sudaryti tinkamas sąlygas darbuotojui, bet ir užtikrinti darbuotojo ir organizacijos tikslų bei vertybių atitikimą. Dirbdamas sau tinkamoje aplinkoje darbuotojas ne tik gerai jausis, bet ir bus žymiai produktyvesnis, o tai reiškia, kad atneš daugiau naudos įmonei.

Pastaruju metu į darbo rinką ateina išsilavinusi, laisvai naujomis informacinėmis technologijomis besinaudojanti, orientuota į pasiekimus ir trokštanti dėmesio darbuotojų karta, taip vadinama Y karta. Reikia pastebėti, kad ši karta sudaro vieną greičiausiai augančių rinkos segmentų. Šiai kartai būdinga dažnai keisti darbo vietą. Todėl darbdaviai, siekiantys išlaikyti šios kartos atstovus, turi atsižvelgti į šios kartos darbuotojų poreikius.

Viena iš sąlygų, užtikrinančių darbuotojų pasitenkinimą darbu ir lojalumą organizacijai yra tinkama organizacinė kultūra. Todėl darbdaviai, siekdami išlaikyti gerus specialistus, kuria palankią organizacinę kultūrą, kuri yra itin svarbi siekiant užtikrinti verslo produktyvumą ir efektyvumą. Iš esmės kiekvienos organizacijos kultūra yra unikali, lemianti darbuotojų prisirišimą prie organizacijos ir stiprinanti jų tapatumo su organizacija jausmą. Dėl šios priežasties mokslininkų darbuose vis dažniau nagrinėjama organizacijos kultūros ir individo atitikimo įtaka veiklos rezultatams. Mokslininkai skirtingais aspektais nagrinėja ir apibrėžia šią problemą. Dažniausiai skirtingose teorijose keliama pasitenkinimo darbu reikšmė organizacijos veiklai, pateikiami sėkmingų organizacijų pavyzdžiai, skirtingose organizacinės kultūros charakteristikos ir t. t.

Reikia pažymėti, kad įvairių kartų tyrimus vykdė Lietuvos (Stankevičienė *et al.* 2016) ir užsienio mokslininkai (Martin 2005; Kultalahti, Viitala 2014, 2015). Tuo tarpu darbuotojų ir organizacijos atitikimą nagrinėjo (Vveinhart, Gulbovaitė 2012). Tačiau vis dar stokojama tyrimų, įvertinančių Y kartos darbuotojų ypatybes bei atskleidžiančių individo-organizacijos atitikimo reikšmę darbuotojų pasitenkinimui darbu. Todėl šio straipsnio tikslas: atsižvelgiant į Y kartos darbuotojų ypatybes, atskleisti darbuotojo-organizacijos atitikimo reikšmę darbuotojų pasitenkinimui darbu.

Atliktas tyrimas grindžiamas mokslinės literatūros analize ir sinteze įvairių kartų, darbuotojų ir organizacijos atitikimo bei pasitenkinimo darbu klausimais. Straipsnis integruoja įvairius mokslinius tyrimus ir pateikia rekomendacijas būsimiems moksliniams tyrimams.

Asmens-organizacijos atitikimas

Tam tikrai emocinė darbuotojo reakcija į savo darbą yra pasitenkinimas darbu (Vveinhardt, Gulbovaitė 2012). Visi žmonės turi savo vertybines nuostatas. Natūralu, jei darbe puoselėjamos panašios vertybės, žmogus turi didesnę galimybę jaustis patenkintu ir tinkančiu konkrečiai organizacijai. Tačiau žmonių požiūriai į vertybes yra labai skirtingi, kaip ir visos organizacijos. Todėl pasitenkinimas ir lojalumas darbui, priklausomai nuo individo-organizacijos santykio – viena dažniausiai studijuojamų organizacinės elgsenos dalykų.

Pradedant nagrinėti asmens-organizacijos atitikimo temą reikia pabrėžti, kad plačiąja prasme asmens ir jį supančios aplinkos atitikimas yra apibrėžiamas kaip asmens ir aplinkos ar situacijos charakteristikų suderinamumas (Kristof 1996). Mokslininkai išskiria įvairius asmens-aplinkos atitikimo tipus: asmens ir profesijos, grupės, organizacijos, darbo ir vadovo atitikimas. Šiame straipsnyje bus nagrinėjamas tik asmens-organizacijos atitikimas, nors kiti atitikimo tipai taip pat yra reikšmingi.

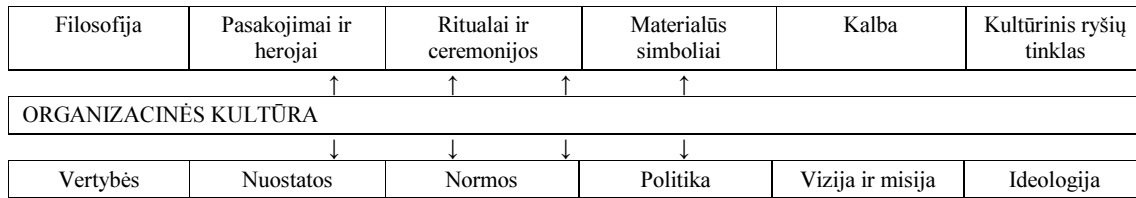
Asmens-organizacijos atitikimas vienas kitam yra viena svarbiausių temų, nagrinėjama vadybos specialistų. Mokslinėje literatūroje, nagrinėjančioje asmens-organizacijos atitikimą, vyrauja skirtingi požiūriai ne tik į tai, kokias asmens ir organizacijos charakteristikas reikia lyginti, vertinant asmens-organizacijos atitikimą, bet ir į tai, kokiais metodais (subjektyviais ar objektyviais) reikėtų jį vertinti. Kristof (1996) teigia, kad ši teorija susidėjo iš dviejų pagrindinių prielaidų: pirmoji – žmogaus elgsenys yra asmens ir aplinkos sąveika, antroji prielaida – tiek aplinka, tiek asmuo turi būti suderinti. Pagal tai, koku metodu vertinamas, asmens-organizacijos atitikimas gali būti: subjektyviai suvokiamas, subjektyvus ir objektyvus (Kristof-Brown 2000; Kristof-Brown *et al.* 2005). Kristof (1996), nagrinėdamas asmens-organizacijos atitikimo koncepciją teigia, kad ji įmanoma tuomet, kai asmuo ir organizacija pasižymi gana vienodomis charakteristikomis ir kai asmuo bei organizacija vienas kitam teikia tai, ko kitai pusei reikia. Taip pat, dažnas atvejis, kad sutampa abu atvejai, kas pasireiškia darbuotojo lojalumu ir pasitenkinimu atliekamam darbu. Taigi, remiantis Kristof (1996) pateikta asmens-organizacijos atitikimo koncepcija, norit įvertinti atitikimą tarp organizacijos ir individo galima matuoti suderinamumą tarp skirtingų asmens ir organizacijos charakteristikų, joje puoselėjamų vertybių, reikalavimų ir pan. Analizuojant mokslinius tyrimus pastebima, kad dažniausiai autoriai vertina suderinamumą tarp darbuotojo ir organizacijos vertybių: asmens ir organizacijos keliamų tikslų; asmenybės ir organizacijos klimato; asmens poreikių ir organizacijos sistemos (Kristof-Brown, Stevens 2001; Kristof 1996). Tačiau asmens ir organizacijos keliamų tikslų lyginimo matas bene dažniausiai naudojamas mokslininkų. Tai gali būti paaiškinta tuo, kad vertybės dažniausiai yra nusistovėjusios kaip neatskiriama organizacijos kultūros dalis, kuri rodo elgesio pavyzdį darbuotojams (Kristof 1996). Atitikimas tarp organizacijos ir darbuotojo yra plačiai nagrinėjama tema, todėl šiuolaikinėje mokslinėje literatūroje negalima būtų išskirti vienos asmens-organizacijos atitikimo koncepcijos. Apibendrinant galima teigti, kad asmens ir organizacijos tikslų atitikimas leidžia atskleisti organizacijoje dirbančių darbuotojų ir pačios organizacijos santykius, parodo jų požiūrį į savo organizaciją.

Organizacijos kultūros samprata ir reikšmė

Nepaisant to, kad organizacinė kultūra egzistuoja visose organizacijose, tačiau neretai vadovai ją laiko vienu iš mažiausiai svarbių veiksnių, lemiančių įmonės sėkmę. Norint, kad organizacinė kultūra taptų vienu iš organizacijos sėkmingos veiklos veiksnių, būtina išanalizuoti egzistuojančią kultūrą, jos bruožus bei ją nuolat puoselėti (Šimanskienė *et al.* 2015). Organizacinė kultūra ir jos įtaka darbuotojų veiklai yra viena iš labiausiai tyrinėjamų temų šiuolaikiniame vadybos moksle. Pasaulyje šie tyrimai vykdomi jau senai, tuo tarpu Lietuvoje organizacinės kultūros samprata ir bruožai aktyviai pradėti tyrinėti tik prieš 20 metų.

Organizacijos kultūros dalykas – kaip yra suvokiami organizacinės kultūros elementai, o ne tai, ar asmenims ji patinka. Kitaip tariant, organizacijos kultūra yra aprašomasis, o pasitenkinimas darbu ir motyvacija – vertinamasis objektas. Kaip tik tuo organizacinės kultūros koncepcija skiriasi nuo pasitenkinimo darbu. Staniulienė (2010) pažymi, kad tinkama organizacinė kultūra nebūtinai yra „raktas į sėkmę“. Daug nenumatytų aplinkybių gali sukelti problemų ir stiprią organizacijos kultūrą turinčioje organizacijoje, jeigu jos pobūdis neatitinka konkrečios išorinės aplinkos.

Organizacinės kultūros formavimo pradžia yra laikoma, kai organizacijose yra integruojami išoriniai elementai. Pagrindiniai išoriniai elementai gali būti kalba, simboliai, ritualai, ceremonijos, istorija ar komunikacija. Egzistuojant ilgą laiką, šie elementai turi didelę įtaką organizacijos veiklai, komunikacijos kokybei ir tęstinumui. Išoriniai elementai yra kuriami organizacijos vadovų ir darbuotojų, besidalinant savo patirtimi bei išgyvenimais vieniems su kitais (Vveinhardt, Nikaitė 2008). Pažymima, kad neįmanoma formuoti organizacinę kultūrą neintegruojant išorinių elementų, kurie kuria stiprią organizacinę kultūrą ir įkvepia darbuotojus efektyviai bei produktyviai veiklai.



1 pav. Organizacinės kultūros elementai (Staniulienė 2010)
Fig. 1. The elements of organizational culture (Staniulienė 2010)

Kiekvienas iš šių organizacinės kultūros elementų yra svarbus, tačiau mokslininkai dažniausiai išskiria vertybes, normas, viziją ir misiją ir jos įsisauganimą, ideologiją (1 pav.).

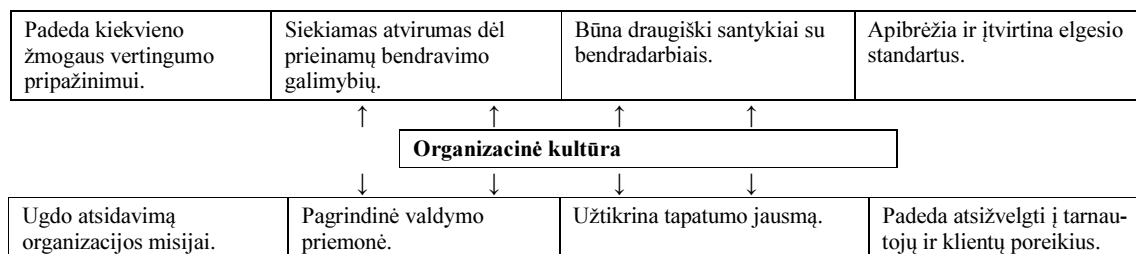
Pagal E. Scheino pateiktą modelį, organizacinę kultūrą sudaro trys lygiai: 1) sutartiniai dalykai (matomi procesai ir organizacinės struktūros); 2) remiamos vertybės (tikslai, strategijos, filosofijos (palaikomi pateisinimai)); 3) pagrindinės užslėptos nuostatos (nesąmoningi, savaime suprantami įsitikinimai, jausmai, sampratos, mintys (pirminis vertybių ir elgesio šaltinis). Visi organizacinės kultūros lygiai svarbūs, tačiau vertybės rodo aukščiausią suvokimo lygį (Patapas, Labenskytė 2011).

Organizacijos kultūrą dažniausiai apibūdina nusistovėjęsios vertybės ir normos, kurios įpareigoja darbuotojus laikytis tam tikrų nustatytų taisyklių, integruoja juos į tam tikrą bendruomenę (Lakis 2008; Vveinhardt, Nikaitė 2008; Korsakienė, Gurina 2012). Kiekvienoje organizacijoje susiformuoja ypatinga santykių atmosfera, nes ji remiasi ne administraciniais įsipareigojimais, kaip elgtis viduje ir su išorine aplinka.

Organizacijos kultūra turi du aspektus: pirmasis – organizacijos kultūra kaip „pajėgumas“, bei antrasis – organizacijos kultūra kaip „asmenybė“. Organizacijos kultūra kaip asmenybė atspindi kokybinį, subjektyvųjį ir patirtinį organizacijos vertybių ir klimato aspektą, o kultūra kaip pajėgumas apima objektyvų, kiek paprasčiau pamatuojamą kultūros aspektą. Organizacijos kultūra kaip socialinė asmenybė grindžiama tuo, kad organizacija turi daug panašumo su žmogaus asmenybe (Dawson 2010). Organizacijos kultūros kaip pajėgumo samprata atskleidžia, kad stiprios kultūros susijusios su veikla ir galbūt netgi ją lemia, tuo tarpu silpna kultūra susijusi su prastu veikimu.

Įprastai, organizacinė kultūra atspindi, kaip organizacija mato save ir kaip joje jaučiasi darbuotojai. Nors organizacinės kultūros praktika daugelyje organizacijų yra panaši, vis dėlto daugelis organizacijų stengiasi puoselėti stiprią, giliai įsišaknijusią organizacinę kultūrą, kuriai būdingos tik tam tikras savitas požiūris, normos bei vertybės (Paužuolienė *et al.* 2014). Organizacinė kultūra padeda sutelkti ir paskirstyti išteklius, siekiant bendrovės tikslų puoselėjant vertybes, laikantis ritualų, atitinkamai elgiantis, formuojant atitinkamas vadovavimo sistemas, nustatant sprendimų priėmimo kriterijus.

Taigi, asmens – organizacijos identifikavimas reiškia, kad jis ne tik suvokia organizacijos idealus, griežtai laikosi organizacijos taisyklių bei elgesio normų, bet ir visiškai supranta organizacines vertybes. Šiuo atveju kultūrinės organizacijos vertybės tampa individualiomis darbuotojo vertybėmis, užimdamos tvirtą poziciją jo elgesio motyvacijos struktūroje (Šimanskienė *et al.* 2015). Nustatyta, kad organizacinė kultūra organizacijai naudinga pačiais įvairiausias aspektais (2 pav.).



2 pav. Organizacinės kultūros nauda (Šimanskienė, Seilius 2009)
Fig. 2. Advantages of organizational culture (Simanskiene, Seilius 2009)

Organizacinės kultūros atsiradimui ir vystymuisi didžiausią įtaką daro jos vadovai, kurie ir nulemia pagrindines darbo kryptis ir jų pobūdį. Taip pat, nuo vadovų priklauso ir tai, kaip darbuotojai vienas su kitu ar su vadovais bendrauja neformalioje aplinkoje (Šimanskienė, Tarasevičius 2010).

Reikia pastebėti, kad išskiriami tokie vadovų tipai:

- Šaltas žmogus, koordinatorius, besilaikantis procedūrų ir taisyklių;
- Siekiantis rezultato, konkretus, reiklus.
- Padėjėjas, auklėtojas, „Tėvas“;
- Verslus, ieškantis, novatoriškas.

Dažnai mokslinėje literatūroje išskiriami ir tokie vadovų tipai: liberalas, demokratas, diktatorius (autokratas). Tačiau kol kas dar maža tyrimų, kuriuose būtų aiškinamasi, koks vadovo tipas yra geriausias organizacinės kultūros formavimui. Suprantama, kad dėl skirtingo kiekvienos organizacijos veiklos pobūdžio, sudėtinga būtų pasakyti, koks vadovo tipas tai organizacijai yra geriausias ir prisideda prie sėkmingos organizacinės kultūros formavimo.

Iš strateginio valdymo pozicijų analizuojant organizacinės kultūros ryšį galima teigti, kad kultūra padeda organizacijai įgyti konkurentinį pranašumą tik tada, jei (Staniulienė 2010):

- yra vertinga, t. y. skatina ekonominę vertę pridedančias veiklas;
- yra unikali ir reta;
- yra sunkiai kopijuojama, kad konkuruojančios įmonės negalėtų lengvai pritaikyti jos sau.

Apibendrinant galima teigti, kad organizacinė kultūra reikšmingai prisideda prie vertybių plėtojimo, o tai daro didelę įtaką darbuotojams, o galiausiai – ir kompanijos veiklos rezultatams. Tiek organizacinė kultūra, tiek darbuotojų motyvacijos sistema didina organizacijos našumą, išskiria organizaciją iš kitų, gerina jos įvaizdį, mažina darbuotojų kaitą, veda ją sėkmės ir aukštų rodiklių link. Tokia organizacija, kurioje egzistuoja stipri organizacinė kultūra, darnus ir motyvuotas kolektyvas, gali sėkmingai konkuruoti ir tikėtis geriausių veiklos rezultatų ir didžiausio pelno (Grublienė, Urbonaitė 2014).

Darbuotojų įsipareigojimo organizacijai dimensija

Mokslinėje literatūroje skirtingai apibrėžiamas organizacinis įsipareigojimas. Robbins (2006) įsipareigojimą organizacijai apibrėžia kaip lojalumą organizacijai ir savęs sutapatinimą su ja. Tuo tarpu kiti autoriai (Meyer, Allen 1991) išskiria trijų komponentų organizacinio įsipareigojimo modelį:

- Emocinis įsipareigojimas (darbuotojų emocinis prisirišimas prie organizacijos, tapatinimasis su ja).
- Tėstinis įsipareigojimas (darbuotojai dirba organizacijoje, nes jiems to reikia).
- Normatyvinis įsipareigojimas (darbuotojai toliau dirba organizacijoje, nes jaučia pareigą tai daryti).

Darbuotojai neabejotinai patiria kiekvieną šią būseną, todėl trys organizacinio įsipareigojimo dėmenys turi būti apibūdinami kaip atskiri komponentai, o ne rūšys.

Išskiriami šie darbuotojų įsipareigojimo ir lojalumo organizacijai formavimosi principai žmoniškųjų išteklių vadybos požiūriu:

- Suprantami „bonusai“, t. y. skaidri skatinimo ir įvertinimo sistema: darbuotojai suvokia ryšį tarp pasiektų rezultatų ir įvertinimo, egzistuoja nematerialios motyvacijos sistema – asmeninis bendravimas su vadovais, stabilumo jausmas, šventės ir pan.
- Aiškūs organizacijoje vykstantys procesai: darbuotojai žino ir suvokia organizacijos funkcionavimo struktūrą, procesus, darbo rezultatų vertinimo kriterijus, kolegos efektyviai bendradarbiauja siekdami rezultatų; konfliktai sprendžiami konstruktyviai ieškant geriausio problemos sprendimo būdo.
- Savi žmonės: laikydami šio principo, darbuotojai organizacijoje pažįsta vienas kitą, santykiai tarp jų yra šilti ir draugiški, stimuliuojantys sveiką konkurenciją.
- Suprantama karjeros perspektyva: darbuotojai supranta karjeros galimybes ir būdus jai įgyvendinti, yra suinteresuoti siekti asmeninių rezultatų, nekenkiant kolegoms ir organizacijai, jaučia vadovų dėmesį bei paramą iniciatyvai.
- Suvokiama organizacija: darbuotojai žino ir priima organizacijos misiją, tikslus. Organizacijos vertybės visiems žinomos, jos vienija darbuotojus. Kiekvienas žino, koks yra laukiamas rezultatas, kokiais būdais ir metodais jį pasiekti (Staniulienė 2010).

Tyrimai parodė, kad pasitenkinimas darbu nėra priklausomas tik nuo darbuotojo, jam daro įtaką ir tokie organizaciniai veiksniai kaip įmonės dydis, struktūra, darbinės charakteristikos (Sempane *et al.* 2002). Pasitenkinimo darbu nebuvimas ir kitų darbo galimybių atsiradimas gali padidinti darbuotojo norą pakeisti darbą, todėl darbdaviams būtina žinoti, kad jų organizacijos optimali veikla priklauso nuo darbuotojų pasitenkinimo darbu arba organizacija lygio.

Pagrindinis įpareigojantis veiksnys, lemiantis organizacijos kultūros ir darbuotojų motyvacijos sąsajas, yra organizacijos ir visų darbuotojų bendros vertybės. Tokios vertybės kaip drausmingumas, išmintingumas, santarvė ir pan. keičia organizacijos narių požiūrį ir formuoja vienokį ar kitokį jų elgesį (Vveinhardt, Nikaitė 2008; Diskienė, Tamoševičienė 2014; Jakubavičius *et al.* 2003). Vertybės nusako svarbiausius vidiniu požiūriu dalykus, jomis galima išreikšti savo santykį su kitais darbuotojais, taip pat jos gali būti kriterijus ir priemonės tikslui pasiekti (Giedraitis 2011).

Neabejojama, kad tuomet, kai darbuotojai jaučia pasitenkinimą savo organizacija, jie atlieka savo darbą sąžiningai ir gerai. Viena iš tokio elgesio priežasčių yra ir noras, kad organizacija veiktų sėkmingai. Kai organizacijoje egzistuoja darbuotojų bei organizacijos vertybių sąveika, formuojasi stipri organizacinė kultūra ir didėja motyvuotų (Vveinhardt, Gulbovaitė 2012) bei pasitenkinimą darbu jaučiančių darbuotojų skaičius.

Norint įsipareigoti organizacijai, reikia turėti ir motyvaciją joje dirbti. Motyvuotas darbuotojas jaučia didesnę atsakomybę organizacijai, pasitenkinimą darbu. Kai kalbama apie motyvaciją gerai dirbti, turimi omenyje veiksniai, skatinantys darbuotis. Jie yra įvairūs, tačiau dažniausiai išskiriami yra darbo užmokestis, pagarba, karjeros galimybės

bės, darbinė atmosfera ir pan. Tačiau motyvaciniai veiksniai skirtingus žmones motyvuoja nevienodai. Vienas svarbiausių veiksnių, lemiančių darbo motyvaciją, yra darbo užmokestis (Viningienė 2014). Darbuotojui svarbus faktinis darbo užmokesčio dydis ir tai, kad jaustųsi gavęs teisingą atlygį už darbą. Jei už darbą atsiskaitoma neteisingai arba nesąžiningai, asmuo jaučia nuoskaudą, kuri reiškiasi kaip nenoras stengtis darbe ir siekis keisti darbą.

Pasitenkinimo darbu pasekmės lygiai taip pat svarbios, kaip ir veiksniai, lemiantys pasitenkinimą ar nepasitenkinimą. Viena pasekmių – pasitenkinimas darbu ir produktyvumas. Nors atrodo, kad darbuotojui esant patenkinamam darbu, jam sukurtos puikios sąlygos, todėl produktyvumas turėtų būti užprogramuotas. Tačiau teigiama (Robbins 2006), kad pasitenkinimas darbu ir įsipareigojimas organizacijai ne visada lemia produktyvumą.

Darbuotojų įsipareigojimas organizacijai, pasitenkinimas darbu, orientacija į vartotoją, paslaugų kokybė veiklos srityse siejami su darbuotojų įgalinimu. Tai yra daugialypis procesas, analizuotinas tiek organizacijos, tiek individo lygmeniu. Egzistuoja trys požiūriai į darbuotojų įgalinimą:

- Santykių požiūrio atstovų teigimu įgalinimas – tai formalios valdžios, išteklių ir kontrolės dalijimasis su pavaldiniais.
- Psichologinio požiūrio atstovai įgalinimą apibrėžia kaip vidinę užduoties atlikimo motyvaciją, apimančią šias dėdamąsias: kompetenciją, prasmingumą, įtakos poveikį bei sprendimų priėmimo galią.
- Pastaraisiais metais akcentuojamas integruotas požiūris į įgalinimą, kaip į daugialypį procesą. Organizacijos lygmeniu jis apima sąlygų įgalinimui sudarymą, o individo lygmeniu – individo savo galių suvokimą.
- Įgalinimui būtinos organizacinės sąlygos: pasitikėjimas, darbuotojų palaikymas, suderinamumas su organizacijos strategija, efektyvi komunikacija, ugdymas bei atranka, aprūpinimas išteklių, palankus organizacinis klimatas (Staniulienė 2010).

Apibendrinant galima teigti, kad organizacinė kultūra ir ten vyraujančios vertybės daro įtaką darbuotojo norui dirbti joje. Taip atsiranda organizacinis įsipareigojimas. Labai svarbu suderinti darbuotojo ir organizacijos vertybes. Tokiu būdu galima išlaikyti lojalų darbuotoją, kuris mylėtų savo darbą, todėl dirbtų produktyviau ir darytų teigiamą įtaką organizacijos rezultatams. Tačiau organizacinio įsipareigojimo skatinimas neturi būti vienintelė priemonė, siekiant didesnio darbuotojų efektyvumo. Darbuotojas gali įsipareigoti organizacijai ir dėl to, kad nenori nieko keisti ar neturi kitų karjeros ir darbo galimybių.

Y kartos požiūris į darbą ir organizacijos atitikimas

Šiuolaikinis, vis labiau globalėjantis pasaulis nuolatos skatina skubėti, atpažinti bei prisitaikyti prie naujovių ir vykstančių pokyčių. Verta paminėti, kad vienas iš įmonės sėkmės rodiklių nėra vien naujovių diegimas ar pokyčių valdymas, bet kartu lojalūs ir savo darbą mylintys darbuotojai, todėl išlaikyti aukštos kvalifikacijos specialistą tampa rimtu iššūkiu kiekvienam įmonės vadovui, o inovacijos ir nauji atradimai neatskiriama šiuolaikinių kompanijų konkurencingumo ir patrauklumo sudedamoji dalis.

Tiek Lietuvoje, tiek kitose užsienio šalyse, didžiausią darbuotojų dalį sudaro „X“ kartos, gimusių 1961-1981m. atstovų, bet įmonėse įdarbinama vis daugiau „Y“ kartos, gimusių nuo 1981 iki 2004 m. žmonių ir Stanišauskienės (2015) teigimu - būtent ta karta augo globalizacijos, komunikacinių technologijų ir bevielio ryšio eroje. Tai – labiausiai saugota ir lepinta karta, o jos atstovai ypač pasitiki savimi, kas reiškia, kad lengviausiai iš visų kartų prisitaiko prie pokyčių, jų galimybės ir siekiai yra didžiausi. Būtent ši karta kelia didžiausius reikalavimus savo darbdaviams – jie prioritetus teikia įmonėms, kurios atitinka jų kultūrą bei vertybes, kuriose būtų naudojami ir kuriami nauji produktai ir naudojamos pažangiausios sistemos, kurios prisidėtų ne tik prie įmonės, bet ir prie jų pačių asmeninės karjeros galimybių. „Y“ kartos atstovai yra ta darbuotojų dalis, kuri dėl istoriškai susiklosčiusių aplinkybių ir aplinkos efektyviausiai gali prisidėti prie įmonės strategijos, šios kartos atstovai labiausiai yra linkę novatoriškai ir kuo lanksčiau išnaudoti darbo laiką. Šiame, informacijos amžiuje, sprendžiant įvairias profesines problemas yra labai svarbu atrasti naujas sprendimų galimybes, kurios padėtų kuo efektyviau panaudoti turimą laiką ir susitelkti į darbo laiko išnaudojimo lankstumą. Nėra paslaptis, kad būtent „Y“ kartos atstovai yra mažiausiai linkę „užsibūti“ vienoje darbo vietoje, jie nesunkiai gali pakeisti darbovietę ar netgi specializaciją. Kompanijoje diegiant inovatyvius valdymo metodus bei įrankius atsiranda galimybė suteikti žmogui didesnę pasitenkinimą darbu ir užtikrinti darbuotojo lojalumą. „Y“ kartos žmonės nėra lojalūs savo darbovietei. Jie gali būti lojalūs projektui (idėjai, grupei), kuris jiems yra įdomus. Jie gali būti lojalūs žmonėms, kurie juos vertina, su kuriais jiems gera kažką daryti. Jie labiau renkasi nedaryti iš viso, negu daryti tai, kas jiems nepatinka“. Taigi, tai tampa vis didesniu iššūkiu kiekvienai kompanijai. Lyginant kartas (X, Y ir Z) yra aišku, kad šių kartų charakteristikos, požiūris į darbą ir dominuojančios asmenybių (1 lentelė).

Remiantis kartų teorija, tampa aišku, jog išryškėja skirtingi kartų požiūriai į karjerą ir darbą. „X“ kartais būdingas verslumas, individualizmas, nėra baimės klysti, o „Y“ kartai būdingos charakteristikos yra optimizmas, aukšta savivertė, pokyčių poreikis, inovacijos, aukšto lygio technologinis raštingumas, kosmopolitiškumas, įvairiapusiškumas. Tam, kad vadovams pavyktų išlaikyti aukštos kvalifikacijos specialistą savo įmonėje, kiekvienas iš jų turi savo kompanijoje sukurti ir palaikyti novatorišką kultūrą. Šiuo metu pasaulyje dominuoja X karta, tačiau senėjant visuomenei, greitai kintant rinkai ir jos reikalavimams, neabejotinai darbo rinką užvaldys „Y“ karta. Kartu su ja laukia dar didesnis iššūkis tiek privačiam, tiek viešajam sektoriui – „Z“ kartos atėjimas į darbo rinką. Kiekvienas

darbuotojas nori matyti konkretų savo indelį į valdymo ir kūrybos procesus, taip pat, dirbant ir naudojant inovatyvų įmonės valdymą rasis ir didesnis pasitenkinimas darbu, kurio rezultatas yra mažėjanti darbuotojų kaita. „Y“ kartos atstovai siekia kurti verslo strategijas, nes tai suteikia galimybes nuolatiniam savęs vertinimui ir tobulinimui, būtina nenutrūkstama lyderystė ir pasirinkimo laisvė, novatoriškoje įmonės kultūroje negali būti baudžiama už žlugusius projektus, nes tai užslopintų jaunų ir perspektyvių darbuotojų žingeidumą ir kūrybiškumą.

1 lentelė. Įvairių kartų skirtumai (šaltinis: Stanišauskienė 2015)
Table 1. Generational diversity in the organization (source: Stanišauskienė 2015)

| | „X“ KARTA | „Y“ KARTA | „Z“ KARTA |
|-------------------------|--|--|---|
| Požiūris į darbą | Sunkiai dirbsi – gerai gyvensi ir smagiai pramogausi. | Galima sunkiai dirbti, bet tik prasmingą darbą. | Numanomai darbas siejamas su gyvenimo sričių darna ir socialine atsakomybe. |
| Dominuojančios vertybės | Pasirengimas pokyčiams, verslumas, globalus mąstymas, technologinis raštingumas, individualizmas, nuolatinis mokymasis, drąsa klysti, informuotumas, pragmatizmas. | Optimizmas, pasitikėjimas savimi, aukšta savivertė, gatvės išmintis, priklausomybė nuo interneto, kosmopolitiškumas, naivumas, technologinis sumanumas, įvairiapusiškumas. | Dėmesingumo stoka, gebėjimas vienu metu dirbti kelis darbus, kūrybiškumas, autoritetų nepaisymas, technologinis sumanumas, tolerancija. |

Taigi, apibendrinant galima teigti, kad spartūs pokyčiai pasauliniu mastu bei rinkoje verčia verslininkus domėtis naujovėmis, stengtis įgyti patirties, plėsti veiklas, motyvuoti savo komandą, siekti individo ir organizacijos kultūros ir lūkesčių atitikimo. Dabar gyvename tokiais laikais, kuomet ne tik darbdavys, bet ir darbuotojas kelia sąlygas savo darbdaviui, o čia turi būti pasiektas tiek pasiūlos, tiek paklausos konsensusas. „Y“ karta – aukščiausio technologinio raštingumo ir naujausia karta, šiuo metu esanti darbo rinkoje. Organizacijoms labai svarbu turėti įsipareigojusius darbuotojus, kurie savo pozityviu ir efektyviu elgesiu bei nuostatomis padėtų įgyvendinti reikalingus pokyčius, diegti naujoves, užtikrinančias įmonės ilgalaikę sėkmę greitai besikeičiančioje verslo aplinkoje.

Išvados

Asmens-organizacijos atitikimas galimas, kai asmuo ir organizacija pasižymi panašiomis pagrindinėmis charakteristikomis ir vertybėmis. Taip pat asmuo bei organizacija vienas kitam turi teikti tai, ko reikia kitai pusei. Priešingu atveju, darbuotojai gali užsiimti ne ta veikla, kuri reikalinga organizacijos klestėjimui.

Organizacinė kultūra dažniausiai suprantama kaip organizacijos viduje galiojančios vertybės ir normos, kurios įpareigoja darbuotojus laikytis tam tikrų nustatytų taisyklių, integruoja juos į pačią organizaciją. Organizacinė kultūra gerina organizacijos įvaizdį, didina jos našumą, išskiria organizaciją iš kitų, mažina darbuotojų kaitą bei teikia daugybę kitų privalumų.

Organizacinis įsipareigojimas apibrėžiamas kaip lojalumas organizacijai ir savo vertybių sutapatinimas su ja. Gali būti skirtingi jo komponentai: emocinis, tėstinis arba normatyvinis. Tačiau įsipareigojimas organizacijai reiškia, kad darbuotojas tikrai yra motyvuotas dirbti, ir siekia tik aukščiausių darbo rezultatų.

Vienas iš pagrindinių žmogiškojo potencialo variklių, vedančių įmonę į ilgalaikę sėkmę greitai besikeičiančioje verslo aplinkoje - „Y“ kartos atstovai.

Organizacinė kultūra ir darbuotojų įsipareigojimas yra susiję per vertybes. Jų sąsaja tarp organizacijos ir darbuotojų yra varomoji jėga, įkvepianti darbuotojus našiai dirbti. Sutampant jų vertybėms, darbuotojai yra lojalesni savo organizacijai, patenkinti savo darbu, motyvuoti ir siekia savo darbovietei naudingų veiklos rezultatų. Tokioje organizacijoje mažėja darbuotojų kaita, jie yra labiau motyvuoti.

Atsižvelgiant į vyraujančius mokslinius tyrimus, pastebėta, kad didelę jų dalį vykdė užsienio mokslininkai. Tuo tarpu Lietuvoje vis dar stokojama tyrimų, įgalinančių atskleisti Y kartos darbuotojų ypatybes, atskleisti darbuotojo-organizacijos atitikimo reikšmę darbuotojų pasitenkinimui darbu. Todėl tolimesni moksliniai tyrimai turėtų sutelkti į šios kartos atstovų ypatybes bei nagrinėti darbuotojo-organizacijos atitikimo reikšmę pasitenkinimui darbu. Be to, tikslinga toliau plėtoti tyrimus atskiruose verslo sektoriuose ir atsižvelgti į pastarųjų specifiką.

Literatūra

- Dawson, Ch. S. 2010. *Leading culture change. What every CEO needs to know?* Stanford Business Books.
- Diskienė, D.; Tamoševičienė, K. 2014. Pedagogų organizacinio įsipareigojimo, pasitenkinimo darbu ir ištraukimo į darbą sąsajos, *Informacijos mokslai* (69): 89–102.
- Giedraitis, A. 2011. Gamybinės įmonės darnus vystymasis per organizacinės kultūros ir darbuotojų vertybių suderinamumą, *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development* 26(2): 69–75.
- Grublienė, V.; Urbonaitė, A. 2014. Organizacinės kultūros stiprinimas ir darbuotojų motyvavimo tobulinimas, *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development* 36(3): 507–515. <https://doi.org/10.15544/mts.2014.047>
- Jakubavičius, A.; Strazdas, R.; Gečas, K. 2003. *Inovacijos. Procesai, valdymo modeliai, galimybės*. Vilnius: Lietuvos inovacijų centras.
- Korsakienė, R.; Stankevičienė, A.; Šimelytė, A.; Talačkienė, M. 2015. Factors driving turnover and retention of information technology professionals, *Journal of Business Economics and Management* 16(1): 1–17. <https://doi.org/10.3846/16111699.2015.984492>
- Korsakienė, R.; Gurina, O. 2012. The implications of national and organizational culture: a case of Lithuanian and Russian SMEs, in *The 7th International Scientific Conference „Business and Management 2012“*, 10–11 May 2012, Vilnius, Lithuania.
- Kristof, A. L. 1996. Person-organization fit: an integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications, *Personnel Psychology* 49: 1–50. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1996.tb01790.x>
- Kristof-Brown, A. L. 2000. Perceived applicant fit: Distinguishing between recruiters' perceptions of person-job and person-organization fit, *Personnel Psychology* 53(3): 643–671. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2000.tb00217.x>
- Kristof-Brown, A. L.; Zimmerman, R. D.; Johnson, E. C. 2005. Consequences of individual's fit at work: a meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit, *Personnel Psychology* 52: 281–342. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2005.00672.x>
- Kristof-Brown, A.; Stevens, C. K. 2001. Goal congruence in project teams: Does the fit between members' personal mastery and performance goals matter? *Journal of Applied Psychology* 86: 1083–1095. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.6.1083>
- Kultalahti, S.; Viitala, R. L. 2014. Sufficient challenges and a weekend ahead – Generation Y describing motivation at work, *Journal of Organizational Change Management* 27(4): 569–582. <https://doi.org/10.1108/JOCM-05-2014-0101>
- Kultalahti, S.; Viitala, R. L. 2015. Generation Y – challenging clients for HRM? *Journal of Managerial Psychology* 30(1): 101–114. <https://doi.org/10.1108/JMP-08-2014-0230>
- Lakis, J. 2008. *Konfliktų sprendimas ir valdymas*. Vilnius: Mykolo Romerio universiteto leidykla.
- Martin, C. A. 2005. From high maintenance to high productivity: What managers need to know about Generation Y, *Industrial and Commercial Training* 37(1): 39–44. <https://doi.org/10.1108/00197850510699965>
- Meyer, P. J.; Allen, J. N. 1991. A threecomponent conceptualization of organizational commitment. *Human Resource, Management Review* 1: 61–89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Patapas, A.; Labenskytė, G. 2011. Organizacinės kultūros ir vertybių tyrimas N apskrities valstybinėje mokesčių inspekcijoje, *Viešoji politika ir administravimas* 10(4): 589–603.
- Paužuolienė, J.; Docienė, V.; Vaitiekus, A. 2014. Lietuviško ir užsienio kapitalo organizacijų organizacinės kultūros tyrimas Klaipėdos mieste, *Regional Formation and Development Studies* 2(13): 96–106. <https://doi.org/10.15181/rfds.v13i2.828>
- Robbins, S. P. 2006. *Organizacinės elgsenos pagrindai*. 2-as leidimas. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
- Sempene, M.; Rieger, H.; Roogt, G. 2002. Job satisfaction in relation to organisational culture, *South African Journal of Industrial Psychology* 28(2): 23–30. <https://doi.org/10.4102/sajip.v28i2.49>
- Stanišauskienė, V. 2015. Karjeros sprendimus lemiančių veiksnių dinamika kartų kaitos kontekste, *Tiltai* 2: 1–20. <https://doi.org/10.15181/tbb.v7i1i2.1097>
- Staniulienė, S. 2010. *Organizacinė kultūra*. Kaunas: Vytauto Didžiojo Universitetas.
- Stankevičienė, A.; Gerikienė, V.; Jurgaitytė, N. 2016. Y ir Z kartų darbuotojų atlygio lūkesčiai informacinės visuomenės kontekste, *Informacijos mokslai* 74: 7–24.
- Šimanskienė, L.; Gargasas, A.; Ramanauskas, K. 2015. Organizacinės kultūros vaidmuo organizacijos veikloje, *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development* 37(2): 310–320. <https://doi.org/10.15544/mts.2015.28>
- Šimanskienė, L.; Seilius, A. 2009. *Komandos samprata, kūrimas, vadovavimas*. Klaipėdos universiteto leidykla. 348 p.
- Šimanskienė, L.; Tarasevičius, T. 2010. Organizacinės kultūros ir vadovų tipų sąsajos, *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development. Research papers* 20(1): 1–8.
- Viningienė, D. 2014. Darbuotojų darbo motyvacijos ir pasitenkinimo darbu sąsajos, *Regional Formation and Development Studies* 1(6): 161–170.
- Vveinhardt, J.; Gulbovaitė, E. 2012. Asmeninių ir organizacijos vertybių kongruencija: dialogo paieškos, *Jaunųjų mokslininkų darbai* 1: 167–173.
- Vveinhardt, J.; Nikaitė, I. 2008. Vertybių, kaip organizacijos kultūros elemento, poveikis viešbučių darbo veiksmingumui, *Jaunųjų mokslininkų darbai* 1: 176–186.

THE SIGNIFICANCE OF GENERATION Y EMPLOYEES AND ORGANIZATIONS CONFORMITY TO JOB SATISFACTION

Greta PITRINAITĖ, Renata KORSAKIENĖ

Abstract. New generation of employees, so called Y generation, which is defined as well educated, fluently using information technologies, oriented towards achievements and expecting attention has been entering labor market. It should be noted, that this generation comprise one of the fastest growing market segments. For the members of that generation it is common to change work place. Therefore, employers, aiming to retain the members of that generation, have to take into consideration the needs of these employees. One of the preconditions, ensuring work satisfaction of employees and loyalty to organisation is appropriate organisational culture. Hence, employers, aiming to retain good specialists, develop favourable organisational culture, which is especially significant in assuring business productivity and efficiency. The paper investigates the impact of employee-organisation fit on retention of employees and work satisfaction. Considering peculiarities of Y generation employees, the objective of the paper is to reveal the impact of employee-organisation fit on work satisfaction. The research is grounded on analysis and synthesis of scientific literature, investigating the issues of different generations, the fit of employee-organisation and work satisfaction. The paper integrates various scientific studies and provides recommendations for future scientific research.

Keywords: organizational culture, job satisfaction, conformity, Y generation, generation theory, fit, commitment.