

TEORINIAI JAV DARBO JĖGOS GENERACINIŲ GRUPIŲ ORGANIZACINIO ĮSIPAREIGOJIMO, PASITENKINIMO DARBU IR MOTYVACINIAI ASPEKTAI

Žaneta Kavaliauskienė

Šiaulių universitetas, Vytauto Didžiojo universitetas

Anotacija

Vadovams ir organizacijoms siekiant bendrų organizacinių tikslų, ypač produktyvumo augimo ir darbuotojų kaitos kaštų sumažinimo srityse, sėkminga generacinės įvairovės vadyba gali duoti puikių rezultatų. Tam, kad išlaikytų multigeneracinę darbo jėgą, vadovai privalo suvokti įsipareigojimo lygmenis, motyvuojančius veiksnius ir pasitenkinimo darbu elementus kiekvienai generacijai, nes kiekvienai jų būdingi skirtingi poreikiai, lūkesčiai, įgūdžiai ir darbo stilius, apsunkinantys kreipimąsi į personalą kaip į vientisą komandą. Nė vienas vadovas nepajėgus patenkinti visų generacinių grupių atstovų, tačiau tik išsiaiškinus akivaizdžių generacinių skirtumų kilmę ir priežastis galima tikėtis lengvesnio šio pobūdžio įvairovės valdymo. Visos generacijų kokybės yra naudingos organizacijai, o efektyviai valdant generacinę įvairovę, maksimizuojamos kiekvienos jų teikiamos naudos bei minimizuojami tarpgeneraciniai nesusipratimai.

Šiame teoriniame straipsnyje konceptualiai identifikuojamos JAV darbo jėgos generacinės grupės (Kūdikių bumo, X ir Y generacijos); analizuojami organizacinio įsipareigojimo, motyvacijos ir pasitenkinimo darbu skirtumai, būdingi minėtoms grupėms; nusakomos įvairaus lygmens amerikietiško organizacinio įsipareigojimo, motyvacijos ir pasitenkinimo darbu priežastys.

Pagrindiniai žodžiai: Kūdikių bumo generacija, X generacija, Y generacija, organizacinis įsipareigojimas, pasitenkinimas darbu, motyvacija.

Įvadas

Išties brangiai organizacijoms atsieinanti darbuotojų kaita (apie milijardą dolerių kasmet JAV atveju) įrodo, kad netinkamai vykdoma personalo atranka. Pasak *Chase Hunter Group* įkūrėjo ir vadovo B. Douglas, kuo ilgiau pajėgiate išlaikyti darbuotojus, tuo jie naudingesni, nes taip apsaugote ir gerinate produktų bei paslaugų kokybę. Beje, organizacijos „intelektualiniai klijai“ (mažinantys darbuotojų pasyvumą, tačiau stiprinantys jų atsidaivimą) padeda

sulaikyti naujus darbuotojus ir sutaupyti pinigų. Neiginčytinas ir faktas, kad aukštas darbuotojų išlaikymo rodiklis taip pat sumažina reklamos, kvalifikacijos ir personalo atrankos metodų taikymo kaštus (Kuppers-hmidt, 2000).

Deja, darbovietėse nuolat kyla konfliktų tarp Kūdikių bumo (angl. *Baby Boomers*), X ir Y generacijoms priskiriamų darbuotojų (Nelson, Cowan, 1994), šiuo metu sudarančių maždaug 92 proc. einamosios JAV darbo jėgos (Labour Force Statistics, 2007). Pripažintina, kad skirtingoms generacinėms grupėms priklausantys asmenys turi savitą, asmenine patirtimi grįstą požiūrį į darbo etiką, motyvuojančius veiksnius ir vertybes (Zemke et al., 2000). Praeityje minimi skirtumai nebuvo tokie problemiški, nes jaunesni darbuotojai klusniai vykdė vyresniųjų (todėl ir viršesniųjų) nurodymus. Dabartinėse darbovietėse situacija daug keblesnė, todėl į organizacijos tikslų siekimą orientuoti vadovai neturėtų būti abejingi generacinių skirtumų išprovokuotiems nesutarimams (Stauffer, 2003).

Tyrimo problema ir aktualumas. Šiandieninėje darbovietėje jaunesni darbuotojai linkę užimti daug įtakingesnes pareigas, organizacinė hierarchija plokštėja, darbas komandose jaunesnius darbuotojus daug stipriau įtraukia į sprendimų priėmimą ir darbinių procesų modeliavimą, o vyresnieji turi daug mažiau įtakos negu bet kada praeityje (Zemke et al., 2000). Todėl į organizacinius tikslus orientuotos, tačiau generaciniu požiūriu mišrios žmogiškųjų išteklių vadybos aktualumas akivaizdus. Kuo geriau pavyks perprasti unikalią kiekvieną generaciją motyvuojančių ir organizacinį įsipareigojimą stiprinančių veiksnių kombinaciją, tuo labiau tikėtini šių veiksnių sujungimas, tinkamų valdymo metodų parinkimas ir personalo vientisumo laimėjimas.

Objektas – skirtingų JAV darbo jėgos generacinių grupių organizacinis įsipareigojimas, pasitenkinimas darbu bei motyvacija.

Tam tikra dalis kiekvienos JAV darbo jėgos generacijos atstovų iš esmės kalti dėl neigiamos opinijos apie kitų generacijų atstovų mąstyseną ir elgseną formavimo, pavyzdžiui, Kūdikių bumo generacijos

atstovai linę X generacijos atstovus stereotipiškai apibūdinti tingiais; o patys neretai įvardijami darboholikais (Marston, 2005). Amžiumi grįstos klasifikacijos šiuolaikinei darbovietai gali pakenkti daug labiau nei kada nors praeityje, kai vienu metu nedirbo tiek daug skirtingų generacijų atstovų. Vadovams ir kolegoms neįvertinant generacinių skirtumų darbovietėje, neišvengiamas įtampos augimas ir, deja, pasitenkinimo darbu bei produktyvumo mažėjimas (Kupperschmidt, 2000). Tai anaiptol nereiškia, kad būtina prisiderinti ar sutikti su kitomis generacijomis, bet pripažinimas ir skirtingų vertybių leidimas gali tapti taikos ir produktyvumo priešastimis (Karp, Fuller, Sirias, 2002). Todėl šio straipsnio autorės *tiks-las* – panagrinėti JAV darbo jėgos generacinių grupių organizacinį išsipareigojimą, pasitenkinimą darbu bei motyvaciją.

Uždaviniai:

1. Ištudijuoti specializuotus mokslinius šaltinius ir identifikuoti pagrindines JAV darbo jėgos generacines grupes.
2. Išanalizuoti JAV darbo jėgos generacinių grupių organizacinio išsipareigojimo, pasitenkinimo darbu bei motyvacinius skirtumus.
3. Nusakyti įvairaus lygmens JAV darbo jėgos generacinių grupių organizacinio išsipareigojimo, pasitenkinimo darbu bei motyvacijos priežastis.

Tyrimo metodai – sisteminė mokslinės literatūros analizė ir apibendrinimas.

JAV darbo jėgos generacinių grupių identifikavimas

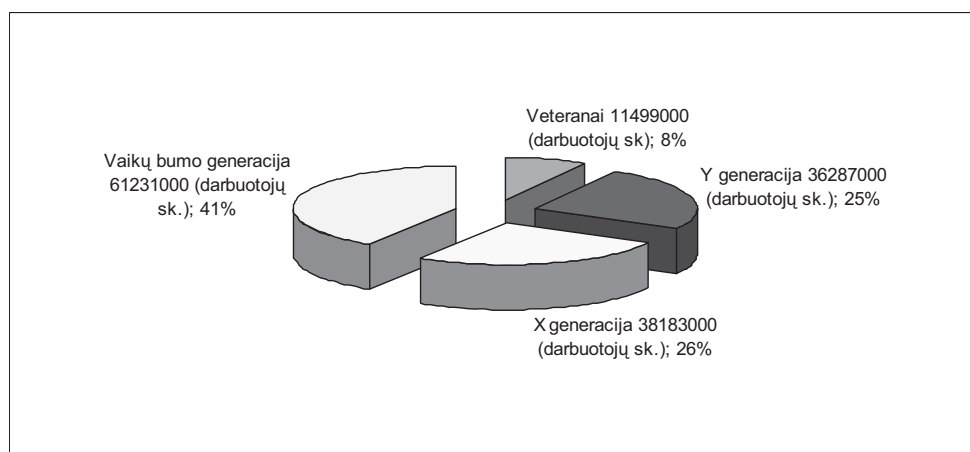
Šiuo metu JAV daug diskutuojama apie periodus, kuriais gimę darbuotojai būtų priskiriami vienos ar kitos generacijos atstovams. Šio straipsnio autorei priimtinausia vyraujanti JAV darbo jėgos generacinė klasifikacija pagal Hicks (1999):

- **Kūdikių bumo generacija** (angl. *Baby Boomers*), t. y. žmonės, gimę 1946–1964 metais imtinai, o pavadinimą gavę tiesiogiai dėl 1946 m. ypač išaugusios, o 1964 m. ėmusios smukti gimstamumo kreivės.

- **X generacija** (angl. *Generation X*), t. y. žmonės, gimę 1965–1976 metais imtinai, dar vadinti Vaikų postbumo (angl. *Post-Boomers*), Žindomųjų (angl. *Baby-Bust*), Paauglių (angl. *Thirteeners*) generacija.

- **Y generacija** (angl. *Generation Y*), t. y. žmonės gimę 1977–1997 metais imtinai, taip pat vadinti Naująja (angl. *Nexters*), Naujarūšių (angl. *N-Geners*), Tūkstantmečio (angl. *Millenniums*) generacija.

Remiantis *Labor Force Statistics* (2007) duomenimis, buvo nubraižyta diagrama (žr. 1 pav.), kurioje atspindėtas 2007 m. trečiojo ketvirčio darbo jėgos generacinis pasiskirstymas. Akivaizdu, kad veteranai sudarė tik menką dalį, t. y. 8 proc. einamosios 2007 m. trečiojo ketvirčio JAV darbo jėgos. Palyginti, Vaikų bumo generacijos darbuotojai – 41 proc., o X ir Y generacijų darbuotojai atitinkamai – 26 ir 25 proc. praėjusių metų trečiojo ketvirčio JAV darbo jėgos.



1 pav. 2007 m. trečiojo ketvirčio JAV darbo jėga generaciniu aspektu (procentais ir darbuotojų skaičiumi).

Tikėtina, kad šio pobūdžio statistiniai duomenys inicijavo ir dalį kokybinių bei kiekybinių mokslinių tyrimų apie JAV generacinės įvairovės valdymą (Greenburg, 1999; Hicks, 1999; Zemke et al., 2000; Martin, Tulgan, 2001 ir kt). Tad būtų prasminga panaalizuoti organizacinio išsipareigojimo, motyvacijos ir pasitenkinimo darbu skirtumus, būdingus identifikuotoms JAV darbo jėgos generacijoms.

Konceptų organizacinio išsipareigojimo, pasitenkinimo darbu ir motyvacijos samprata JAV darbo jėgos generacinių grupių požiūriu

Vyraujančiu moksliniu požiūriu **organizacinis išsipareigojimas** siejamas su nedidele darbuotojų kaita ir pravaikštomis, pasitenkinimu darbu bei motyvacija ir apibrėžiamas reliatyvaus laipsnio išitraukimu ir susitapatinimu su tam tikra organizacija (Hicks, 1999).

Pažymėtinas ginčytinas organizacinio išsipareigojimo santykis su darbine veikla. Anot Steers (1997), tai absoliučiai netapatu. Tačiau tai tiesiogiai kontrastuoja su daugybės tyrimų rezultatais, kurie teigia, kad darbuotojai, siekdami išsilaikyti savo darbe, sistemingai dirba daug geriau už tuos, kurie neturi motyvacijos likti (Hicks, 1999).

Hunt ir Morgan (1994) pastebėjo tendenciją išsipareigojimą nusakyti požiūrių ir elgsenos terminais, t. y. požiūriu paremtas išsipareigojimas išryškėja individui jaučiant sinergiją tarp jo / jos asmeninių ir organizacijos tikslų. Tačiau šie požiūriai paprasčiausiai laikytini tik siekiais arba pasyviu lojalumu. Elgsena, kai demonstruojamas individo išsipareigojimas, pavyzdžiui, kai darbuotojas apsisprendžia likti organizacijoje vietoj galimybės išsidarbinti kitur, yra viešas požiūrio pavyzdys. Organizacinis išsipareigojimas apibūdinamas giliu individo įsitikinimu ir organizacijos tikslų bei vertybių pripažinimu bei siekiu priklausyti organizacijai.

Pasitenkinimas darbu yra darbuotojo emocinė reakcija į palankiai susiklosčiusią darbinę situaciją (Dubinsky, Michaels et al., 1992). Tyrėjai darbuotojų kaitos veiksniais linkę laikyti darbinės alternatyvas bei pasitenkinimą darbu (Mitchell ir kt., 2001). Teoriškai ir empiriškai įrodyta, kad pastarasis veiksnys neginčijamai turi įtakos ir darbuotojo organizaciniam išsipareigojimui (Testa, 2001). Kol pasitenkinimas darbu yra suvokiamas konstruktu, atspindinčiu, kaip darbuotojai patenkinti savo darbo vieta, svarbu suvokti darbuotojų norus ir nustatyti, ar amžius labai koreliuoja su individo troškimais darbe. Pasitenkinimą darbu sudaro šie elementai: klientai, pats darbas, kolegos, administracija, organizacijos politika ir valstybės palaikymas, užmokestis, karjera, amžius, (tarnybos) kadencija ir patenkinti lūkesčiai (Churchill, Ford, Walker, 1974). Pasitenkinimas darbu ir produktyvumas gali išaugti vadovams suvokus skirtingų generacijų darbuotojų vertybių, požiūrių, elgsenos, preferencijų ir lūkesčių skirtumus (Kupperschmidt, 2000). Daugeliui tyrėjų, pavyzdžiui, Hicks (1999), Greenberg

(1999) ir kt., tyrinėjusių Kūdikių bumo, X ir Y generacijoms priskiriamus darbuotojus, taip ir nepavyko rasti esminių organizacinio išsipareigojimo skirtumų generaciniu aspektu. Mat įvairūs išsipareigojimo lygmenys buvo priskiriami tokiems veiksniams kaip vadovavimo stilius, organizacinė kultūra, lytis. McNeese-Smith (1997) studija apie vadovo įtaką pasitenkinimui darbu pristatė kiek netikėtą požiūrį, kad pasitenkinimas darbu pozityviai koreliuoja su organizaciniu išsipareigojimu ir vertikaliąją komunikaciją „aukštyn“. Šiame tyrime svariausia pasitenkinimo darbu sąlyga – „galimybės veikti suteikimas“, o apklausų metu dažniausiai minėtas pasitenkinimo darbu veiksnys – „pripažinimas ir darbdavių įvertinimas“.

Motyvacija vadinama procesu, skatinančiu, nurodančiu ir palaikančiu elgseną, būtiną siekiant tikslo (Greenburg, 1999). Vidinė motyvacija pasireiškia tada, kai darbuotojas ieško malonumo, įdomumo, smalsumo patenkinimo, saviraiškos ar asmeninio darbinio iššūkio; o išorinė motyvacija apčiuopiama, kai darbuotojas dirba tam, kad pasiektų keletą individualių tikslų (Herzberg, 2003). Susirūpinta, kad tradicinė žmoniškųjų išteklių valdymo praktika nepakankamai motyvuoja jaunesnę darbo jėgą (Cantrell, 2007). Efektyvaus valdymo esmė – darbuotojas, motyvuotas vidinio potencialo maksimizavimu savo veikloje. Deja, paskaičiuota, kad motyvacijos taktikai vadovai skiria 10 proc., o žmoniškųjų išteklių iniciatyvos skatinimui – 68 proc. savo laiko, todėl tikėtina prielaida, kad jie dar išvis nenučiuoja apie tai, kas motyvuoja jų darbuotojus (Jurkiewicz, 2000).

Motyvacijos teoretikas Tulgan (1996) postuluoja, kad pinigai, darbo valandos ir darbo sąlygos nėra tokie svarbūs darbuotojus motyvuojantys veiksniai, palyginti su pagarba jiems, galimybe atsiskleisti bei priklausymu vieningai komandai. Pripažinta, kad efektyvi vertikalioji komunikacija „žemyn“ yra tinkamo darbuotojų motyvavimo pagrindas.

Zemke et al. (2003) pateikia rekomendacines frazes vadovams, taikytinas skirtingų generacijų darbuotojams (žr. 1 lentelę):

1 lentelė

Kūdikių bumo, X ir Y generacijų darbuotojus motyvuojančios frazės

Kūdikių bumo generacija	X generacija	Y generacija
<ul style="list-style-type: none"> • Jūs – mūsų sėkmės dalis. • Jūs čia vertinami. • Jūsų indėlis – unikalus ir svarbus. • Mums jūsų reikia. • Aš jums pritariu. • Jūs nusipelnę. 	<ul style="list-style-type: none"> • Daryk, kaip tau atrodo geriausia. • Mes turime naujausia kompiuterinę ir programinę įrangą. • Čia nėra labai daug taisyklių. • Mes nelabai verslūs. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dirbsite su kitais sumaniais ir kūrybingais žmonėmis. • Tavo viršininkas yra perkopęs penkiasdešimt. • Tu su savo kolegomis galite padėti pakeisti šios organizacijos rodiklius. • Tu čia gali tapti svarbiausiu veikėju.

Šaltinis: Zemke, R., Raines, C., Filipczak, B. (2000) *Generations at Work: Managing the clash of Veterans, Boomers, Xers, & Nexters in your workplace*. New York: American Management Association Publications.

JAV darbo jėgos generacinių grupių organizacinio išpareigojimo, pasitenkinimo darbu bei motyvaciniai panašumai ir skirtumai bei jų priežastys

Pasak Zemke et al. (2000), labiausiai organizacijai išpareigoti linkę **Kūdikių bumo generacijos** darbuotojai, pasižymintys tradiciniu požiūriu į lojalumą. Jie išmokyti sunkiai dirbti ir stengtis įtikti tam, kad galėtų kada nors ateityje palypėti karjeros laiptais. Ilgalaikis išpareigojimas jiems adekvatus geresnei pensinei išmokai. Nustatyta (Flynn, 1996), kad Kūdikių bumo generacijos atstovams, užaugusiems depresiniu laikotarpiu, būdingas pasitenkinimas įsidarbinimu visam gyvenimui.

Pripažinta, kad tai didžiausia generacija, kurios atstovai gimė Antrojo pasaulinio karo pabaigoje (Hatfield, 2002). Kadangi tuometė Amerikos ekonomika klestėjo, pokario Kūdikių bumo generacijos atstovai augo namuose su mamomis, o tėvai dirbo. Todėl jie užaugo „išlepe ir apsupti dėmesio“ (Hicks, 1999). Pasak generacinės įvairovės eksperto Marston, Kūdikių bumo generacijos atstovai yra optimistai darboholikai, kovojantys dėl savirealizacijos (Hatfield, 2002). Jie apsėsti kopimo karjeros laiptais, tam atiduodantys ilgas valandas ir daug dirbantys. Jų vertybės yra paaukštinimai, titulai ir padėtis (Kupperschmidt, 2000).

Zemke et al. (2000) absoliučiomis Kūdikių bumo generacijos atstovų vertybėmis įvardijo optimizmą, komandinę orientaciją, asmeninį pasitenkinimą, sveikatą ir gerovę, asmeninį tobulėjimą, jaunystę, darbą bei išpareigojimą. Jų nauda organizacijai pasireiškia orientavimusi į paslaugas, sąmoningumu ir motyvacija, pasiruošimu padaryti daugiau nei priklausytų, puikiu bendravimu, nuolankumu ir gebėjimu dirbti komandoje. Kalbant apie jų neigiamas savybes, jie laikomi natūraliais neturinčiais įgūdžio taupyti, nepatogiai besijaučiančiais konfliktinėse situacijose, nelinkusiais ginčytis su tos pačios padėties žmonėmis ar bendraamžiais, linkusiais labiau sureikšminti procesą, o ne rezultatą, pernelyg jautriais grįžtamajam ryšiui, kritikuojančiais turinčius skirtingą požiūrį ir egocentriškais.

Nors ši generacija traktuojama labiau išpareigojusia darbdaviui ir dėl geresnio gyvenimo dirbančia nepalyginamai sunkiau nei ankstesnės generacijos, tačiau pripažinta, kad paskutiniu metu net ji kiek sulėtino savo tempą ir ėmė daugiau dėmesio skirti asmeniniam gyvenimui (Zemke et al., 2000), o dalis tyrėjų mano, kad vėlesnieji šios generacijos atstovai savo vertybėmis iš esmės supanašėjo su X generacijos atstovais (Kupperschmidt, 2000).

Deja, daugelis Kūdikių bumo generacijos atstovų **X generacijos** darbuotojus apibūdina kaip neišpareigojusius organizacijai (Zemke et al., 2000). „Iš X generacijos atstovo niekada nesitikėk šimtaprocen-

tinio išpareigojimo. Jų darbinis lojalumas niekada nebus adekvatus būdingam jų tėvams“ (Greenburg, 1999). Tą išpareigojimo trūkumą gali paaiškinti X generacijos atstovų vaikystės faktai, kai jų tėvai, būdami maksimaliai atsidavę darbui, palikdavo atžalas vienas namie po pamokų ar per vasaros atostogas. Tuo pačiu aiškinamas jų polinkis į pasitikėjimą savimi ir novatoriškumą (Tulgan, 1996). Šie vaikai užaugo darbo vietų mažinimo etapo metu, kai tėvų pasiaukojimas darbui buvo niekinis, palyginti su organizacijos išlikimo galimybe. Jų darbinė patirtis apibūdinama bendra mantra „padaryk daugiau kuo mažesnėmis sąnaudomis“. Šios generacijos atstovai per gyvenimą pakeičia šešis – septynis darbus, o save labiau linkę laikyti nepriklausomais sutarties dalyviais, o ne darbuotojais (O'Bannon, 2001). Jie nemano, kad saugumas sietinas su korporaciniu lojalumu, priešingai – tik su gautais įgūdžiais, kurių padedami jie galbūt įsidarbina kitur. Tai jokių būdu nereiškia, kad absoliučiai visi šios generacijos atstovai nėra lojalūs. Tiesą sakant, jiems priimtini svarūs organizaciniai įnašai, tad korporacinį lojalumą šie žmonės vertina daug realiau (Tulgan, 2001).

Berlyno sienos griuvimas, Černobylio katastrofa, Juodasis pirmadienis, paskutinės žmogaus imunodeficitu viruso sukeltos infekcijos stadijos (AIDS) nustatymas – pamokos apie būties trapumą ir pasirūpinimo savimi svarbą, todėl X generacijos atstovams natūralu veikti taip, kaip jiems atrodo geriausia.

Pagal Masten, juos darbe labiausiai motyvuoja stimuliuojantis darbas, įvertinimas ir pripažinimas (Pekala, 2001). „Jie dirba tam, kad išgyventų, o ne tam, kad dirbtų, siekia pusiausvyros savo gyvenime. Jiems reikia laisvės ir autonomijos; taip pat kaip ir paramos. Duokite jiems užduotį ir leiskite kūrybiškai veikti; jie visai netrokšta konsultacijų“ (Marshall, 2004). Būdami techniškai stiprūs, X generacijos darbuotojai yra susitelkę į užduotis ir atlieka jas iki galo, todėl laikomi versliausia iš visų generacinių grupių (Pekala, 2001). Kitaip tariant, X generacijos atstovai, iki šiol neiškeitę darbo didžiulėse organizacijose į privatų verslą itin intensyviai tai daro šiuo metu arba stengiasi įsidarbinti mažesnėse ir verslesnėse įmonėse (DeMarco, 2007).

Zemke et al. (2000) pagrindinėmis šios generacijos atstovų vertybėmis laiko: globalų mąstymą, pusiausvyrą, techninį raštingumą, malonumą, neoficialumą, pasitikėjimą savimi ir pragmatiškumą. Jų teikiama nauda organizacijai: gebėjimas prisitaikyti, techninis raštingumas, savarankiškumas ir kūrybiškumas. Kalbant apie ydas, derėtų paminėti nekantrumą, prastus bendravimo su žmonėmis įgūdžius, nepatyrimą ir ciniškumą.

Neretai ši generacija tapatinama su dykaduoniais dėl daugeliui iš jų būtinos darbo ir šeimos harmo-

nijos. Kitaip nei Kūdikių bumo generacijos atstovams, mačiusiems tik karjerą, X generacijos atstovams įsidarbinimas asocijuojasi tik su darbu, (Raines, Hunt, 2000). Turint omenyje faktą, kad jų darbinės ambicijos iš esmės skiriasi nuo būdingų jų tėvams, tai tokių darbuotojų organizacinį išipareigojimą, visai tikėtina, pajėgtų padidinti tik vadovas, suvokiantis minėtus generacinius skirtumus bei taikantis skirtingas motyvavimo metodikas (O'Bannon, 2001).

Pažymėtina, kad pirminio kiekybinio tyrimo (Gonzalez, 2006) duomenimis, JAV darbo jėgos Y generacijos išipareigojimo lygmuo panašus į X generacijos atstovų, nes abi šios generacijos užaugo darbuotojų etatų mažinimo eroje su daug dirbančiais tėvais. Turint omenyje, kad Y generacijos atstovai yra gana šviežia darbo jėga, kol kas yra sunku spręsti apie tikrąjį jų išipareigojimo lygį. Todėl vadovams naudinga suvokti Y generacijos darbuotojų išlaikymo galimybes, nes tai yra geriausia ir pajėgiausia darbo jėga šiuo etapu, t. y. plačių pažiūrų ir orientuota į naująjį savanoriškumą, tad tikėtina mažiau tarnaujanti savo poreikiams, todėl savaime suprantama labiau išipareigojusi organizacijai (Martin, Tulgan, 2001).

Šios generacijos atstovai užaugo laikotarpiu, kai ypač susirūpinta gimstamumo kontrole, išpopuliarėjo kontraceptinės priemonės, buvo priimti vaikų teises ginantys įstatymai ir itin susidomėta humanistinėmis vaiko psichologijos teorijomis (Martin, Tulgan, 2001). Jie apibūdinami „savo tėvų gyvenimo ašimi“ ir „labiausiai laukta“ praėjusio šimtmečio generacija, vertinančia artimus santykius su tėvais (Hirschman, 2006). Jų tėvai dirbo kaip ir X generacijos vaikų, tačiau jie nebuvo palikti patys pasirūpinti savimi. Priešingai, buvo užrašomi į stimuliuojančias užklasines veiklas ar vasaros programas, taip pratunami prie struktūriškai apibrėžtų situacijų. Y generacijos atstovų tėvai itin domėjosi savo vaikų pasiekimais, intensyviai sekė tiek jų mokyklos, tiek užklasinių gyvenimą bei buvo bet kada pasiruošę išspręsti vaikų problemas patys. JAV žmoniškųjų išteklių tarnybų specialistams ir šiandien tenka susidurti su tokiais tėvais, įrodinėjančiais turinčiais teisę atstovauti savo

vaikams darbinuose reikaluose (Hirschman, 2006).

Tačiau Y generacijos atstovai (kaip ir X generacijai priklausantys asmenys) profesine prasme linkę startuoti nuo aukščiausių pozicijų. Tiesa, Y generacijos atstovai pripažįsta ir gerbia valdžią, tačiau savo ateitį vis tiek linkę matyti šviesią. Jie įsitikinę, kad geresnis išsilavinimas privalo užtikrinti ir solidžiau apmokamus darbus (Pekala, 2001). Pripažinta, kad šios generacijos atstovai laikomi labiau išsilavinusiais, kūrybingesniais bei daug techniškesniais (ypač programiškai) ir imlesniais visuomenės informavimo priemonėms nei ankstesnių generacijų (Hatfield, 2002). Be technologijų pagalbos nebeišsiverčiama pradendant komunikavimu (kontaktų užmezgimas, pavyzdžiui, *Facebook.com*, el. susirašinėjimas, pokalbių svetainės, internetiniai dienoraščiai, visuomenės informavimo priemonėmis integruoti puslapiai, pavyzdžiui, *YouTube.com* ir *Flickr.com*) ir baigiant mokymusi (internetas, internetines radijo transliacijos, DVD vaizdo plokštelės, paieškų sistemos, pavyzdžiui, *Wikipedia.com*). Technologinė pažanga šiai generacijai suteikė pranašumą (lyginant su kitomis) užaugti laiką tausojančių ir patogumo prietaisų apsuptyje (Hirschman, 2006). Deja, ir daugumai Y generacijos atstovų būdingos tam tikros spragos, pavyzdžiui, gebėjimo klausytis ir komunikuoti, individualaus mąstymo, laiko vadybos, gebėjimo priklausyti komandai, darbinio išipareigojimo bei geros darbinės etikos (Pekala, 2001).

Zemke et al. (2000) išskyrė šias Y generacijos vertybes: optimizmą, pilietiškumą, pasitikėjimą, pasiekimus, visuomeniškumą, moralumą, sugebėjimą orientuotis didmiesčiuose ir įvairovę. Y generacijos atstovo indėlis organizacijai: kolektyviniai veiksmai, optimizmas, herojiška dvasia, gebėjimas atlikti keletą užduočių vienu metu ir technologiškas išprusimas. Jo silpnybės yra nesavarankiškumas, nepatyrimas, ypač dirbant su žmonėmis. Tiesa, akcentuotina, kad Y generacija yra tokia šviežia darbo jėga, kad tyrimų duomenys, matyt, tikrai nėra paskutiniai. Toliau būtų prasminga pateikti sisteminių trijų analizuotų JAV darbo jėgos generacinių grupių vertybių palyginimą (žr. 2 lentelę):

2 lentelė

Kūdikių, X ir Y generacijų darbuotojų vertybių palyginimas

	Kūdikių bumo generacija	X generacija	Y generacija
Vadovavimas	Svajoja apie vadovaujantį postą, bet yra nevertinami vadovų dėl užimamų pareigų.	Nepasitiki vadovais. Svajoja apie mentorius, padedančius jiems padaryti karjerą.	Užmezga stiprius santykius su subrendusiais žmonėmis, kuriuos gerbia kaip lyderius, tačiau nedaro to „aklai“.
Organizaciniai lūkesčiai	Iš organizacijos, kurioje viliasi įsidarbinę visam gyvenimui tikisi įvertinimo ir geresnės pensinės išmokos.	Tikisi labai mažai naudoti iš organizacijų.	Tikisi labai daug naudoti iš organizacijų.
Autoritetas	Trokšta bendravimo ir įsitraukimo.	Nepasikliauja valdžia, bet gerbia mentorius.	Dėmesingi valdžiai.

Priimtinausias darbo metodas	Komandinis darbas.	Savarankiškai atliekamos užduotys.	Bendradarbiavimas.
Lojalumas	Nerašytas lojalumas.	Lojalumas tol, kol gauni kitą darbą.	Per anksti spręsti.
Pasiaukojimas	Absolūtus atsidavimas darbui; tikėjimas užtarnautu atlygiu.	Pasiaukojimas vertas daugiau nei minutės laukiant, kol atsivers tinklalapis.	Per anksti spręsti.
Komandinis darbas	Vertina komandinį darbą, komandos susirinkimus ir bendrus pokalbius.	Vertina virtualias komandas.	Per anksti spręsti.
Požiūris į gyvenimą	Optimistai.	Nepataisomi skeptikai, nelinkę „plėšytis“ kaip jų tėvai.	Savimi pasitikintys optimistai su požiūriu „nieko nėra neįmanomo“.
Pusiausvyra	Stengiasi dirbti mažiau, kad galėtų daugiau laiko skirti asmeniniam gyvenimui.	Ypač svarbi pusiausvyra. Dirba, kol „patempia“.	Dirba tiek, kiek pakanka pramogoms.
Darbo valandos	Darboholikai, kuriems įsipareigojimas tolygus darbe praleistų valandų skaičiui.	Dirba, kol atlieka užduotį.	Darbo vietą palieka vos atlikę delegalguotas užduotis.
Laisvas darbo dienos režimas	To norėtų, bet bijo apie tai prakalbėti garsiai būti atleisti.	Vertina kaip būtiną.	Reikalauja.
Kelių užduočių atlikimas vienu metu	Dėl intensyvaus darbo krūvio jaučia didžiulę įtampą. Svajoja apie ne tokius įtemptus laikus.	Jei norite mane čia išlaikyti, patikėkite daugiau projektų.	Nuobodu. Duokite darbo! Mesiu vos tik nusibos.
Tobulėjimas	Bijo, kad X generacijos darbuotojai gali užimti jų pareigas.	Kelias į sėkmę.	Tam, kad būtum pats sau šeimininkas tobulėjimas absoliučiai nereikalingas.
Technologijos	Puikiausias dalykas pasaulyje. Technika palengvina gyvenimą.	Svarbiausia technika – kompiuteris, akimirksniu apdorojantis didžiulį kiekį informacijos.	Šiuolaikinės technologijos leidžia palaikyti tiesioginį kompiuterinį ryšį su vyruku iš Bangladešo.
Vidinis atlygis	Pompastiškas įvertinimas.	Laikas – pinigai, tad dirbsiu daugiau, kad anksčiau baigčiau, o ne daugiau uždirbčiau.	Neatsispiria didvyriškam pagerbimui.
Išorinis atlygis	Varomoji jėga – sukauptas pensinis fondas.	Varomoji jėga – ne piniginis atlygis.	Varomoji jėga – ypač aukštas piniginis atlygis.

Šaltinis: Sudaryta autorės, remiantis Pekala, N. (2001) *Conquering the Generational Divide*, *Journal of Property Management*, 66 (6), p.4.

Išvados

1. Žmonės – ne tik individai, bet ir platesnio sociokultūrinio domeno, nusakančio jų požiūrį į save, tai pačiai grupei priklausančius ir kitas grupes, dalis. Remiantis *Labor Force Statistics* (2007) duomenimis, veteranai sudarė tik menką dalį, t. y. 8 proc. einamosios 2007 m. trečiojo ketvirčio JAV darbo jėgos, todėl išstudijavus specializuotus mokslinius šaltinius pagrindinėmis JAV darbo jėgos generacinėmis grupėmis identifikuotos: **Kūdikių bumo generacija** (angl. *Baby Boomers*), t. y. žmonės, gimę 1946–1964 metais imtinai ir pavadinimą gavę tiesiogiai dėl 1946 m. ypač išaugusios, o 1964 m. ėmusios smukti gimstamumo kreivės bei sudarantys 41 proc. einamosios 2007 m. trečiojo ketvirčio JAV darbo jėgos; **X generacija** (angl. *Generation X*), t. y. žmonės, gimę 1965–1976 metais imtinai ir sudarantys 26 proc. einamosios 2007 m. trečiojo ketvirčio JAV darbo jėgos; **Y generacija** (angl. *Generation Y*), t. y. žmonės gimę 1977–1997 metais imtinai bei sudarantys 25 proc. einamosios 2007 m. trečiojo ketvirčio JAV darbo jėgos.

2. Labiausiai organizacijai įsipareigojusi – optimistiškoji **Kūdikių bumo generacija**, kurios atstovai – darboholikai, karjeristai, kovojantys dėl savirealizacijos, svarbiausiomis vertybėmis traktuojantys: paaukštinimus, titulus ir padėtį, tačiau naudingi organizacijai gebėjimu orientuoti į paslaugas, sąmoningumu ir motyvacija, pasirošimu padaryti daugiau nei priklausytų, puikiu bendravimu, nuolankumu ir gebėjimu dirbti komandoje. Nepriklausomais darbo sutarties dalyviais save laikantiems **X generacijos atstovams** priimtini tik svarūs organizaciniai įnašai, saugumas sietinas ne su korporaciniu lojalumu, o tik su gautais įgūdžiais. Darbe juos labiausiai motyvuoja stimuliuojantis darbas, įvertinimas ir pripažinimas. Jų teikiama nauda organizacijai: gebėjimas prisitaikyti, techninis raštingumas, savarankiškumas ir kūrybiškumas. Šviežiausios ir pajėgiausios darbo jėgos grupės – **Y generacijos** – įsipareigojimo lygmuo yra panašus į X generacijos. Jų indėlis organizacijai: kolektyviniai veiksmai, optimizmas, herojiška dvasia, gebėjimas atlikti keletą

užduočių vienu metu ir technologiškas (ypač programiškas) išprusimas, plačios pažiūros ir startavimas nuo aukščiausiųjų pozicijų (profesine prasme).

3. JAV darbo jėgos generacinių grupių organizacinio išipareigojimo, pasitenkinimo darbu bei motyvacijos priežastis iš esmės nulėmė jų asmeninė patirtis: Kūdikių bumo generacijos atstovams, užaugusiems Amerikos ekonomikos klestėjimo laikotarpiu namuose su mamomis (tėvams dirbant), todėl „išlepusiems ir apsuptiems dėmesio“, būdingas ypatingas išitraukimo poreikis. X generacijos atstovų išipareigojimo trūkumą gali paaiškinti jų vaikystės faktai, kai jų tėvai, būdami maksimaliai atsidavę darbui, palikdavo atžalas vienas namie po pamokų ar per vasaros atostogas. Tuo pačiu aiškinamas jų polinkis į pasitikėjimą savimi ir novatoriškumą. Nors X ir Y generacijos užaugo darbuotojų etatų mažinimo eroje su daug dirbančiais tėvais, tačiau Y generacijos vaikai nebuvo palikti kaip X generacijos patys pasirūpinti savimi. Jie buvo užrašomi į stimuliuojančias užklasines veiklas ar vasaros programas ir taip pratinami prie struktūriškai apibrėžtų situacijų, todėl laikomi labiau išsilavinusiais, kūrybingesniais bei daug techniškiesniais bei pragramiškesniais nei ankstesnių generacijų atstovai.

Literatūra

1. Cantrell, S. (2007). New goal for human resources: Establishing a workforce of one. *The Wall Street Journal Online*. Prieiga per internetą: <http://www.career-journal.com/hrcenter/articles/20070620-cantrell.html> [Žiūrėta 2007 m. liepos 12 d.].
2. Churchill, G. A., Ford, N. M., Walker, O. C. (1974, August). Measuring the job satisfaction of industrial salesmen. *Journal of Marketing Research*, 11(3), p. 254–260.
3. DeMarco, D. (2007, June 1). *Four strategies to create a Gen-X friendly workplace*. Prieiga per internetą: <http://hr.blr.com/whitepapers.aspx?id=76012> [Žiūrėta 2007 m. liepos 16 d.].
4. Flynn, G. (1996). Xers vs. Boomers: Teamwork or trouble? *Personal Journal*, November 75 (11), p. 86–89.
5. Greenburg, J. (1999). *Managing behavior in organizations*. (2nd ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
6. Hatfield, S. L. (2002). Understanding the four generations to enhance workplace management. *AFP Exchange*, 22(4), p. 72–74.
7. Herzberg, F. (2003). One more time: How do you motivate employees? *Harvard Business Review*, 81(1), p. 86–97.
8. Hicks, R., Hicks, K. (1999). *Boomers, Xers, and other strangers: Understanding the generational differences that divide us*. Wheaton, IL: Tyndale House Publishers.
9. Hirschman, C. (2006). Here they come. *Human Resource Executive*, p. 22–26.
10. Hunt, S. D., Morgan, R. M. (1994). The commitment trust theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing*, 58(3), p. 20–38.
11. Jurkiewicz, C. L. (2000). Generation X and the public employee. *Public Personnel Management*, 29(1), p. 55–74.
12. Karp, H., Fuller, C., Sirias, D. (2002). *Bridging the Boomer-Xer gap: Creating authentic teams of high performance at work*. Mountain View, CA: Davies-Black Publishing.
13. Kupperschmidt, B. R. (2000). Multi-generational employees: Strategies for effective management. *Health Manager*, 19(1), p. 65–76.
14. Labor force statistics for the current population. (2007). *United States Department of Labor Bureau of Statistics*. Prieiga per internetą: <http://data.bls.gov/PDQ/outside.jsp?survey=11n> [Žiūrėta 2007 m. gruodžio 21 d.].
15. Marshall, J. (2004). Managing different generations at work. *Financial Executive*, 20(5), p. 18.
16. Marston, C. (2005). *Motivating the “what’s in it for me?” workforce: Managing across the generational divide*. Mobile, AL: Marston Communications.
17. Martin, C. A., Tulgan, B. (2001). *Managing Generation Y: Global citizens born in the late seventies and early eighties*. Amherst, MA: HRD Press, Inc.
18. McNeese-Smith, D. K. (1997). The influence of manager behaviour on nurses’ job satisfaction, productivity, and commitment. *Journal of Nursing Administration*, 27 (9), p. 47–55.
19. Mitchell, T. R., Holtom, B. C., Lee, T. W. (2001) How to keep your best employees: Developing an effective retention policy. *Academy of Management Executive*, 15(4), p. 96–108.
20. Mowday, R. T., Porter, L. W., Steers, R. M. (1982). *Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. San Diego, CA: Academic Press.
21. Nelson, R., Cowan, J. (1994). *Revolution X*. New York, NY: Penguin Books.
22. O’Bannon, G. (2001). Managing our future: The Generation X factor. *Public Personnel Management*, 30 (1), p. 95–110.
23. Pekala, N. (2001). Conquering the generational divide. *Journal of Property Management*, 66(6), p. 30–38.
24. Raines, C., Hunt, J. (2000). *The Xers and the Boomers: From adversaries to allies*. Berkeley, CA: Crisp Publications Inc.
25. Stauffer, D. (2003). Motivating across generations. *Harvard Management Update*, 8(3), p. 3–6.
26. Steers, R. M. (1997). Antecedents and outcomes of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 22, p. 46–56.
27. Testa, M. R. (2001). Organizational commitment, job satisfaction, and effort in the service environment. *The Journal of Psychology*, 135(2), p. 226–236.
28. Tulgan, B. (1996). *Managing Generation X*. Santa Monica, CA: Merritt Publishing.

29. Zemke, R., Raines, C., Filipczak, B. (2000). *Generations at Work: Managing the clash of Veterans, Boomers, Xers, & Nexters in your workplace*. New York: American Management Association Publications.
30. Dubinsky, A. J., Michaels, R. E. Kotabe, M. K., Chae, U. L., Hee-Ched, M. (1992). Influence of role stress on salespeople's work outcomes in the United States, Japan, and Korea. *Journal of International Business Studies*, 23(1), p. 77–92.

Ž. Kavaliauskienė

Generational Organizational Commitment, Employee Satisfaction, and Motivation of the USA Labor Force: Theoretic Approach

Summary

The purpose of the article was to determine if any differences or correlations exist among Baby Boomers, Generation Xers, and Generation Yers in regard to commitment, job satisfaction, and motivation. Recognizing and understanding generational differences is critical to the success of organizations. By understanding and appreciating each age group's work style and personality traits, existing friction can be minimized and the assets of managing and coexisting within a multigenerational workforce are maximized. Therefore, turnover was discussed first because problem with job satisfaction, commitment, and motivations can lead to retention problems. Turnover has proven to be very expensive, costing companies billions of dollars each year.

In regard to commitment the most common findings maintain that Baby Boomers are labeled as more committed to their employers because Baby Boomers are motivated and satisfied by receiving promotions and feel-

ing appreciated. They were taught to work hard and to be pleasers, which would allow them to climb the ladder. Besides, Baby Boomer's characteristics are associated with them being raised during the depression, and likely feeling very lucky to be able to sign on with a healthy company and stay for life.

The younger generations, X and Y, are much different in regard to career motivation and fulfillment, causing greater difficulties for managers and organizations. Lack of commitment can be explained by the fact that Generation Xers watched their parents commit everything to their job and left the children would stay home alone after school and during the summers, unlike Generation Y children who attended stimulating after school and summer programs. Because Generation Xers were latch-key kids they learned to be self-reliant and innovative. Generation Y is relatively new to the workforce; they are said to be more open-minded, educated and leading a new wave of volunteerism.