

INFORMACIJOS IR ŽINIŲ VADYBA

Y ir Z kartų darbuotojų atlygio lūkesčiai informacinės visuomenės kontekste

Asta Stankevičienė

Vilniaus universiteto Ekonomikos fakulteto Vadybos katedros docentė
Vilnius University, Faculty of Economics, Assoc. Prof.
Saulėtekio al. 9-706, LT-10222 Vilnius
El. paštas: asta.stankeviciene@ef.vu.lt

Valerija Gerikienė

Vilniaus universiteto Ekonomikos fakulteto Vadybos katedros docentė
Vilnius University, Faculty of Economics, Assoc. Prof.
Saulėtekio al. 9-706, LT-10222 Vilnius
El. paštas: vgerikiene@gmail.com

Neringa Jurgaitytė

Vilniaus universiteto Ekonomikos fakulteto Vadybos katedros doktorantė
Vilnius University, Faculty of Economics, PhD student
Saulėtekio al. 9-706, LT-10222 Vilnius
El. paštas: neringajurgaityte@gmail.com

Informacinėje visuomenėje žinios ir nuolatinis noras mokytis bei tobulėti vertintinas kaip vienas iš svarbiausių darbuotojų gebėjimų. Todėl universitetinės studijos yra laikomos pirmuoju žingsniu būsimos karjeros, taip pat ir didesnių pajamų garantijų ateityje link. Teigiama, kad aukštasis išsilavinimas suteikia pretendui įsidarbinti gerokai aukštesnį statusą nei vidurinis ir pagrindinis išsilavinimas, kartu suteikdamas ir atlygio už darbą tikimybę. Vis dėlto, nors ir tikėtina, kad universitetinės studijos kartu su pasirinktos krypties studijomis iš dalies lemia ir būsimo uždarbio pagal įgytą profesiją galimybę, tačiau yra pastebima tendencija, kad dalis jaunimo (Y ir Z kartos) pervertina savo lūkesčius dėl būsimo atlygio už darbą. Remiantis anketinės apklausos tyrimo, kurį atliko straipsnio autoriai, rezultatais, nagrinėjami atlygio struktūros elementai, darantys įtaką jaunosios kartos (Y ir Z) darbuotojų darbovietės pasirinkimo rezultatui bei lūkesčiams dėl pageidaujamo darbo užmokesčio ir kitų tiek ekonominio turinio atlygio elementų, tiek nepiniginių skatinimo priemonių taikymo Lietuvos darbo rinkoje. Atsižvelgiant į jaunosios kartos (Y ir Z) darbuotojų būsimos darbinės veiklos lūkesčius, straipsnyje siūlomos organizacijų žmogiškųjų išteklių valdymo politikos tobulinimo gairės. Straipsnio tikslas – ištirti Y ir Z kartų darbuotojų darbo atlygio lūkesčius bei atsižvelgiant į juos pasiūlyti organizacijų žmogiškųjų išteklių valdymo politikos tobulinimo priemones. Tikslui pasiekti buvo atliktas kiekybinis tyrimas, kurio metu buvo analizuojami 473-ųjų Ekonomikos fakulteto Ekonomikos, Vadybos ir verslo administravimo ir Verslo informacijos sistemų bakalauro ir magistro studijų programų studentų apklausos rezultatai. Tyrimas atskleidė, kad vis dėlto darbo sąlygos, kurios suteikia galimybę nuolat tobulėti ir yra lanksčios, jaunimo (Y ir Z) kartų atstovams yra daug svarbesnės negu gautino darbo užmokesčio dydis.

Pagrindiniai žodžiai: atlygio sistema, darbo užmokestis, atlygio ekonominio turinio elementai, nefinansinės darbuotojų skatinimo priemonės, Y ir Z karta, atlygio formų lūkesčiai.

Įvadas

XXI amžiuje, susiformavus informacinei visuomenei, žmogiškųjų išteklių vadyba patiria naujų pokyčių, kurie yra suvokiami gana prieštaringai. Vieni autoriai teigia, kad žmogiškųjų išteklių padalinys organizacijose kaip vidinis organizacinės struktūros vienetas išnyks, o jo funkcijos bus atliekamos už organizacijos ribų ir įvairiais būdais (Delmonte ir Sels, 2008). Kitų autorių (Kultalahti ir Viitala, 2014; Guillot-Soulez ir Soulez, 2014; Hansen, 2015) nuomonė priešinga: jie teigia, kad šių padalinių vaidmuo augs, nes į darbo rinką ateina karta Y (angl. *Generation Y*) arba tūkstantmečio karta (angl. *Millennials*) bei Z (arba skaitmeninė) karta, keliančios naujus organizacijų žmogiškųjų išteklių valdymo iššūkius.

Informacinė visuomenė lėmė Y ir Z kartų radimąsi. Y ir Z kartos atstovai dažniausiai tiek mokslinėje literatūroje, tiek praktikoje – tai žmonės, gimę 1980–1995 metais (Y karta), ir žmonės, gimę nuo 1995 m. (Z karta) (Pečiuliauskienė ir kt., 2013).

Teigiama, kad Y kartos darbuotojai yra labiau technologiškai išprusę, greitai, lankstūs, imlūs. Dėl šių savybių jie paprastai siekia greito karjeros augimo. Jie nori didesnio atlygio už savo pasiektus rezultatus įvairiomis formomis: didesnio darbo užmokesčio, pripažinimo, geresnių karjeros perspektyvos galimybių.

Z karta – tai žmonės, Lietuvoje gimę jau po Nepriklausomybės atkūrimo. Tuomet, ypač jaunoji karta, pradėjo daugiau keliauti, pažinti savo bendraamžius Vakaruose, į Lietuvą ėmė skverbtis vakarietiškos kūrybiškos, liberalios idėjos. Internetui, kitoms technologijoms atvėrus beveik neribotas pasaulio pažinimo galimybes, jie turi daugiau informacijos ir apie situaciją darbo

rinkoje, uždarbio lygius ir įsidarbinimo galimybes.

Informacinės visuomenės įtaka studijuojančiam jaunimui (Y ir Z kartai) yra dvejopa. Informacinė visuomenė Y ir Z kartos studentams suteikia ne tik privalumų, bet ir sukuria tam tikrų problemų suvokiant būsimo atlygio realijas. Tarp teigiamų informacinės visuomenės aspektų – galimybė intensyviai naudojantis informacija bei naujausiomis jos apdorojimo ir perdavimo technologijomis prieiti ir gauti visą studijoms būtiną informaciją. Kita vertus, informacinė visuomenė Y ir Z kartos studentus tam tikra prasme provokuoja dalį savo asmeninio laiko biudžeto skirti tuščiam laiko praleidimui naršant mobiliajame telefone ar kompiuteryje, taip tenkinant hedonistinius poreikius. Dėl to nevalingai vyksta vertybinis asmenybės performatavimas, nes informacinėje visuomenėje Y ir Z kartos jaunimas gauna daug informacijos apie aukštą gyvenimo kokybę, kas lemia kylantį nesąmoningą poreikį uždirbti pinigų.

Taigi, kaip informacinės visuomenės kontekste pritraukti, išlaikyti ir motyvuoti jaunosios kartos atstovus, kad jie sėkmingai integruotųsi organizacijose – tai problema, kurią dažnai tenka spręsti šiuolaikinių įmonių vadovams bei jų žmogiškųjų išteklių padaliniais. Šiuos klausimus spręsti paprastai padeda gerai apgalvota atlygio politika.

Apie atlygio politiką nemažai rašoma ir anglų, ir lietuvių kalbomis. Lietuvoje atlygio politikai daug dėmesio skiriama praktikoje, tačiau moksliniu požiūriu atlygio politikai, kuri atitiktų darbuotojų, o ypač jaunosios Y ir Z kartos, lūkesčius, dėmesio skiriama palyginti menkai.

Todėl šio straipsnio objektas – Y ir Z kartų būsimųjų darbuotojų (Vilniaus universiteto Ekonomikos fakulteto Ekonomikos, Vadybos ir verslo administravimo

Verslo informacijos sistemų bakalauro ir magistro studijų programų studentų) atlygio lūkesčiai Lietuvos darbo rinkoje.

Straipsnio tikslas – ištirti Y ir Z kartų darbuotojų atlygio lūkesčius. Siekiant tikslo, keliami šie uždaviniai:

- 1) analizuojant mokslinę literatūrą, pateikti darbuotojų atlygio sampratą, struktūrą, darbo užmokesčio lygį lemiančius veiksnius, būsimųjų darbuotojų lūkesčių ypatumus;
- 2) nustatyti darbovietės pasirinkimą lemiančius veiksnius;
- 3) išsiaiškinti patyrusio specialisto (išdirbusio bent 5 metus pagal specialybę) pagedaujamo darbo užmokesčio dydžius;
- 4) nustatyti, kokius kitus ekonominio turinio atlygio elementus jaunosios kartos atstovai laiko svarbiais;
- 5) įvertinti, kiek jiems yra svarbios ir nepiniginės skatinimo priemonės (darbo sąlygos, draugiški santykiai, lankstus darbo grafikas, ir pan.);
- 6) pasiūlyti organizacijų žmogiškųjų išteklių valdymo politikos tobulinimo priemones.

Straipsnyje naudojami literatūros analizės ir anketinės apklausos tyrimo metodai.

Atlygio sistema ir darbuotojų lūkesčiai

Atlygio samprata ir struktūra. Mokslinėje literatūroje anglų kalba atlygio sampratai apibūdinti dažniausiai vartojami šie terminai: atlyginimas (angl. *compensation*) (Milkovich et al., 2014, Henderson, 2006) ir apdovanojimas (angl. *reward*) (Armstrong et al., 2010; Torrington, 2005).

Mokslinėje literatūroje lietuvių kalba kartu su atlygio sąvoka dažnai vartojama ir darbo užmokesčio sąvoka (Gerikienė, 2010; Mačernytė-Panomariovienė, 2003; Šukaitė, Gerikienė, Tamaševičius, 2015).

Šios sąvokos literatūroje ir praktinėje veikloje dažnai vartojamos kaip sinonimai. Iš tiesų Lietuvoje daugelyje organizacijų darbo užmokestis yra svarbiausias atlygio už darbą elementas, o kai kuriose organizacijose netgi vienintelis. Tačiau nemažai verslo ir viešojo sektoriaus organizacijų, be mokamo darbo užmokesčio, darbuotojams skatinti naudoja ir kitus ekonominio turinio atlygio elementus bei įvairias nepiniginės skatinimo priemones.

Kaip rašo žymus amerikiečių mokslininkas R. I. Henderson (2006), pastaruoju metu samdomi darbuotojai labai domisi (ypač jaunimas) visu organizacijoje naudojamu atlygio paketu (papildomu sveikatos draudimu, mokymosi išlaidų daliniu arba visišku dengimu, telefoninio ryšio išlaidų dengimu, naudojimosi tarnybiniu automobiliu, kelionės į darbą išlaidų kompensavimu, nemokamu kurortiniu gydymu ir kitomis skatinimo priemonėmis).

R. I. Henderson (2006) pažymi, kad dviejų darbuotojų, gaunančių tą patį arba panašų darbo užmokestį per mėnesį, bet gaunančių skirtingas kitas kompensacijas ir naudas (vadinamąjį atlygio paketą), bendroji atlygio vertė gali skirtis apie du kartus.

G. Milkovich, J. Newman, B. Gerhart (2014) siūlo atlygį skirstyti į tiesioginį atlygį, kuris apima piniginį užmokestį, ir darbuotojui naudingas darbo sąlygas bei susijusias naudas: pripažinimą ir statusą, iššūkių pateikiantį darbą, organizacijos prestižą. Toks atlygio struktūros traktavimas yra artimas šiuolaikinei atlygio struktūros sampratai, kai dėmesys yra skiriamas ne tik darbo užmokesčiui, bet ir kitoms finansinėms ir nefinansinėms darbuotojų skatinimo priemonėms.

Nors pastaruoju metu didelį susidomėjimą kelia naujesnių ir įvairesnių darbuotojų atlygio už darbą elementų taikymas (imo-

nės automobilis, asmeninis kompiuteris, mobilusis telefonas, papildomas draudimas senatvės pensijai, nemokamas kurortinis gydymas, galimybė sportuoti ir kitos priemonės), organizacijose svarbiausia paskata visgi yra darbo užmokestis. Pagal Lietuvoje galiojančią sampratą, darbo užmokestis apibrėžiamas kaip atlyginimas už darbą, darbuotojo atliekamą pagal darbo sutartį. Darbo užmokestis apima pagrindinį (bazinį) darbo užmokestį ir visus papildomus uždarbius, bet kokių būdu darbdavio išmokamus darbuotojui už jo atliktą darbą.

Darbuotojo darbo užmokestis priklauso nuo atliekamo darbo sudėtingumo, reikalaujančio iš darbuotojo tam tikrų žinių ir profesinės patirties, fizinio ir dvasinio tinkamumo tam darbui. Tačiau žinios ir profesinė patirtis nėra vieninteliai kriterijai, kurie turi įtakos darbuotojo darbo užmokesčio dydžiui.

Individualus darbuotojo darbo našumas taip pat yra svarbi sąlyga (kriterijus) gauti aukštesnį darbo užmokestį. Kaip pažymi R. I. Henderson (2006), darbo užmokesčio dydžiui turi įtakos ir verslo subjekto statusas (privatus ar viešasis). Prie menkų atlygi gaunančių darbuotojų paprastai priskiriami tie, kurie dirba maitinimo, mažmeninės prekybos sektoriuose, o didesni uždarbiai būdingi energetikos, IT sektoriams. Darbo užmokesčio dydžiui turi įtakos ir įmonės veiklos efektyvumas, pelningumas, darbo pasiūla ir paklausa, geografinė lokalizacija, užimtumo joje stabilumas.

Daugelis teoretikų pabrėžia, kad šiuolaikinėmis sąlygomis, kai darbo jėgos paklausa vis mažėja dėl technologinių pasikeitimų, kompiuterizavimo ir kitų veiksnių, renkančis profesiją ir būsimam darbuotojui reikia galvoti apie užimtumo pastovumą ilgesnį laikotarpį. Suprantama, dažnai darbuotojai norėtų darbovietėje dirbti tiek, kiek patys

norėtų, tačiau neturėti pastovaus darbo, kuris leistų jiems susimokėti kreditus ir turėti pakankamai lėšų einamosioms išlaidoms, reikštų nuolat galvoti apie galimybes gauti pajamų, kad būtų išvengta skurdo.

Šių ir kitų aplinkybių veikiami daugelis darbuotojų sutinka dirbti ir už mažesnį darbo užmokestį, jeigu žino, kad jiems siūlomas darbas, tikėtina, bus pastovus, o ne laikinas. Tačiau pastaruoju metu vis daugiau dėmesio kreipiamą į įvairias lanksčias darbo rinkos formas. Tai reiškia, kad samdomi darbuotojai turi būti pasirengę ir šioms permainoms.

Ne mažiau svarbu tiek formuojant atlygio politiką organizacijoje, tiek atrenkant ir samdant darbuotojus yra ir darbuotojų poreikiai bei jų nuostatos dėl atlygio. Organizacijoms, ypač jų žmogiškųjų išteklių padaliniams, atlygio struktūrą svarbu derinti su jau dirbančių ir potencialių (ypač jaunosios kartos atstovų) darbuotojų poreikiais ir lūkesčiais, kuriuos reikėtų išsiaiškinti prieš siūlant pagrindinio darbo užmokesčio lygį ir kitus atlygio elementus.

Y ir Z kartų atlygio lūkesčiai

Šalia žodžių junginio „informacinė visuomenė“ gana dažnas ir kitas žodžių junginys „Y ir Z karta“. Kad suprastume informacinės visuomenės išskirtinumą, visų pirma svarbu trumpai paanalizuoti, kuo ši visuomenė yra savita ir išskirtinė. M. Castells (2011) pažymi, kad informacinės visuomenės pagrindas – tai informacijos produkcija bei informacinės ir komunikacinės technologijos, turinčios esminį poveikį permainoms visose veiklos srityse. Informacinėje visuomenėje išskirtinę reikšmę įgyja žmonių žinios ir kompetencija, todėl esmine informacinės visuomenės preke tampa žinios, informacija ir technologijos. Informacinės visuomenės ir jos narių intensyvus

informacijos ir informacinių technologijų naudojimas kasdienėje veikloje sukuria palankias mokymosi, žinių atnaujinimo, savišvietos, nuolatinio ugdymosi sąlygas, taip pat ir įprastinių profesijų turinio kaitą. Intelektinio kapitalo paklausa ryškina atitinkamas tendencijas darbo rinkoje, kai formuojasi vis didesnis poreikis naujoms, daug žinių sukaupusioms, išsilavinusioms ir informacinėmis technologijomis laisvai besinaudojančioms kartoms (vadinamajai Y ir Z kartai) įsilieti į darbo rinką.

Mokslininkai (D. Bell, J. Baudrillard, M. Poster, P. Virilio, M. Piore, Ch. Sabel, L. Hirschhorn, M. Castells), analizuodami įvairius informacinės visuomenės bruožus, pažymi, kad informacinė visuomenė pasižymi išplėtotą informacine infrastruktūra, piliečių mokėjimu naudotis moderniomis informacinėmis technologijomis, siekiu nuolat kelti savo žinių ir kvalifikacijos lygį laikantis mokymosi visą gyvenimą koncepcijos, siekiu tapti aktyviais visuomenės nariais.

Tačiau tik nedaugelis mokslininkų, atsižvelgdami į nūdienos poreikius, analizuoja naujai į darbo rinką įsiliejančias Y ir Z kartas, o svarbiausia – nebando ieškoti atsakymo į klausimą, ar Y ir Z kartos jaunimas, informacinėje visuomenėje gaudamas daug informacijos apie aukštą gyvenimo kokybę, nepervertina savo lūkesčių dėl pageidaujamo darbo užmokesčio.

Karta Y – tai asmenys, gimę XX amžiaus devintojo dešimtmečio pradžioje ir vėliau (apytiksliai 1980–1995 m.) ir šiuo metu papildantys darbo jėgą. Jų darbo rinkoje yra per 70 mln. ir tai yra vienas greičiausiai augančių darbo rinkos segmentų, todėl darbdaviai negali nepaisyti jų poreikių, lūkesčių ir interesų. Organizacijoms, ypač jų žmogiškųjų išteklių specialistams, svarbu suprasti Y kartos poreikius ir siekius

ir diegti jai tinkamus žmogiškųjų išteklių valdymo procesus.

Įvairūs autoriai išskiria bruožus, ne tik charakterizuojančius kartos Y atstovus, bet ir formuojančius jų valdymo politiką.

Eisner (2005) akcentuoja tokius svarbiausius Y kartos bruožus:

Išmanantys technologijas (angl. *techn-savvy*), nes jie kartu su naujomis technologijomis augo, jomis pasikliauja atlikdami darbus ir teikia pirmenybę komunikuodami darbe.

Orientuoti į šeimą (angl. *family-centric*). Šios kartos jau dirbantys atstovai labiau nei ankstesnių kartų vertina lankstaus darbo laiko formas, darbo ir gyvenimo balansą, todėl jie prioritetą teikia šeimai, o ne darbei.

Orientuoti į pasiekimus (angl. *achievement-oriented*), nes jie ambicingi, turi didelius lūkesčius, toleruoja riziką, nebijo suabejoti valdžios sprendimais.

Trokštantys dėmesio (angl. *attention-craving*). Y kartos atstovai tikisi dėmesio grįžtamojo ryšio ir patarimų forma.

Mokslininkas Hansen (2015) atkreipia dėmesį į neigiamas šios kartos charakteristikas: išlepinti, tingūs, pasižymintys silpna darbo etika, rodantys mažai pagarbos vadovams, individualistai, neįsipareigojantys, neloyalūs darbdaviui, pasižymintys socialinių gebėjimų stoka.

Suprantama, šie stereotipai nėra būdingi visai kartai. Kultalahti ir Viitala (2014) atkreipia dėmesį į tokias pozityvias charakteristikas, kaip šiuolaikinių technologijų išmanymas atvirumas pokyčiams, siekis kelti kvalifikaciją ir nebijoti naujų iššūkių darbe. Šios autorės atliko Y kartos motyvacijos tyrimus, kurie atskleidė juos motyvuojančius ir demotyvuojančius veiksnius (1 lentelė). Paaiškėjo, kad pastarieji yra priešingybė pirmiesiems. Pavyzdžiui, tokį darbuotoją

1 lentelė. Y kartos darbuotojus motyvuojantys ir demotyvuojantys veiksniai (Kultalahti ir Viitala, 2014)

Motyvuojantys veiksniai	Demotyvuojantys veiksniai
Dalyvavimas naujuose, įdomiuose projektuose	Ilgą laiką atliekamos tos pačios užduotys
Geras darbo kolektyvas	Blogas psichologinis klimatas darbe
Galimybės augti ir ugdyti kompetencijas	Dirbama asmeninio darbo sąskaita
Lankstumas darbe	Nelankstumas darbo vietoje
Iššūkių darbe	Blogas vadovavimas
Asmeninio gyvenimo laimė	Neigiama įtaka asmeniniam gyvenimui (pvz., miego trūkumas ir pan.)
Darbo ir gyvenimo balansas	Nereagavimas į pagalbos prašymus

motyvuoja naujos, įdomios darbo užduotys, o demotyvuoja vienodų užduočių atlikimas ilgą laiką, kartais ir stagnacija.

Tyrimai (Guillot-Soulez ir Soulez, 2014), atlikti Prancūzijoje, apklausus Y kartos 592 atstovus, atskleidė, kad ieškodami darbo jie teikia pirmenybę tokiems aspektams kaip firmos prestižas, vadovaujamos pareigos, streso nekelianti aplinka, užduočių įvairovė, atstumas nuo namų iki darbo, ne mažesnė kaip 1 500 Eurų mėnesio alga.

Meier ir bendraautorai (2010) nagrinėja X ir Y kartų skirtumus darbo vietoje. X kartos požiūris į darbą – darbas yra dalykas, kurį darai, kad gyventum, o Y karta siekia išlaikyti pusiausvyrą tarp darbo ir asmeninio gyvenimo. Y karta taip pat yra tarsi iššūkis vadovams, kurie turi mokyti ir motyvuoti šios naujos kartos darbuotojus, kad jų stiprybės teiktų naudą įmonei. Įmonėms, siekiančiomis sėkmingai veikti, bus svarbu suprasti šiuos naujus darbuotojus. Meier ir kolegos (2010) atliko tyrimą, kad pamėgintų geriau suprasti Y kartą kaip esamus ir būsimus darbo rinkos dalyvius. Norėdami pasiekti tikslinę auditoriją, straipsnio autoriai įtraukė tokias socialinių tinklų svetaines kaip *Facebook* ir *MySpace*, kuriose buvo renkami tyrimui reikalingi duomenys. Tyrimo rezultatai parodė,

jog Y karta yra motyvuota, išsilavinusi ir jų lūkesčiai didesni nei kada nors anksčiau. Technologijos yra jų antroji prigimtis ir supratimas apie jas leis Y kartos atstovams tapti vertinga visuomenės dalimi. Į darbo rinką Y karta eina turėdama didelių ambicijų. Šios kartos darbuotojai nenori ilgam „įstrigti“ viename lygyje ilgą laiką.

Minėtų autorių atliktame tyrime beveik 60 proc. Y kartos respondentų įvardijo, jog iš savo darbdavių tikisi aukšto atlyginimo, sveikatos draudimo, mokamų atostogų ir kitų lengvatų. Bendravimas elektroniniais laiškais, konferenciniai pokalbiai-skambučiai – visa tai turi savo vietą biure, ir be jų įmonių veikla nebūtų tokia veiksminga kaip šiandien. Ši karta vietoj susitikimų akis į akį teikia pirmenybę skambučiams ir trumposioms (*sms*) žinutėms. Ji yra gimusi technologijų eroje ir technologijų naudojimas yra neatsiejamą jų gyvenimo dalis.

Dauguma X kartos atstovų vertina Y kartos stiprybes ne vien todėl, kad Y karta turi daug technologinių žinių, bet yra pasirengusi sunkiai dirbti ir mokytis iš X kartos. Y karta yra draugiška, bendraujanti, pasitikinti savimi ir į tikslą orientuota, neleidžianti niekam trukdyti pasiekti / gauti svajonių darbą (Meier et al., 2010).

Kaip teigiama PwC (*Pricewaterhouse Coopers* tyrimų centro) atlikto tyrimo „Y karta darbo vietoje“ ataskaitoje (2011), 22–32 metų amžiaus žmonės pirmiausia domina humanizmo idėjos, amžinosios vertybės, asmeninis tobulėjimas, o ne pinigai. Jie siekia sėkmės, kita vertus, sugeba pasitenkinti mažu darbo užmokesčiu, kad tik nepersidirbtų. Y kartos atstovai nevertina ištikimybės darbdaviui ir savirealizaciją iškelia aukščiau už atsidavimą darbui. Y kartos atstovai bręsdami nuolat patiria medijų ir pramogų perteklių, todėl sunkiai pakelia rutinines, kantrybės ir kruopštumo reikalaujančias užduotis, ilgai negali išlaikyti dėmesio ties vienu dalyku, greitai ima nuobodžiauti. Šios kartos atstovams lengva bendrauti internetu, megzti virtualius socialinius ryšius, tačiau realus socialinių kontaktų tinklas yra kur kas siauresnis nei jų tėvų ir senelių. Y karta apibūdinama kaip greito rezultato, staigaus pripažinimo, įvertinimo ir atlygio siekianti karta. Nuo vaikystės lepinti dėmesiu, Y kartos atstovai nori jo daug ir nuolat. Darbe Y kartos atstovai jaučiasi prastai, jei vadovai niekaip nereaguoja į jų pasiekimus, tai suvokdami kaip savaime suprantamą darbo rezultatą.

Naujoji Z karta gali būti įvairiai vadinama – skaitmeninė karta, virtualios aplinkos vaikais, skaitmeninės kartos čiabuviais ir pan. Šios kartos atstovai, kaip teigia Vakarų sociologai McCrindle ir Wolfinger (2010) ir kiti, paprastai yra gimę po 1995 metų, karta sietina su interneto atsiradimu bei jo plėtra. Vienu autorių nuomone, Z karta skaičiuojama nuo 1995 metų (Pečiuliauskienė ir kt., 2013), kiti teigia, kad nuo 2003 metų (Howe ir Strauss, 2007)*.

* Nors esama gana skirtingų nuomonių dėl Z kartos, pasirinkome nagrinėjamai temai artimesnį variantą ir apibrėždami Z kartos atstovus laikysime juos kaip asmenis, gimusius nuo 1995 metų.

Mokslininkai nurodo skirtingus Z kartos bruožus: hiperaktyvumą, dėmesio koncentracijos stoką, infantilizmą, vartotojiškumą, komunikacijos bei kritinio mąstymo stoką (Targamadžė, 2014). Tačiau kartu jie kūrybiški, tolerantiški, vienu metu geba dirbti kelis darbus, išmano technologijas bei nepaiso jokių autoritetų siekiant tikslų (Stanišaukienė, 2015).

Mokslininkai, atlikę tyrimus (Chacko et al., 2012; Kultalahti, Viitala, 2015), nustatė, kad Z kartos darbuotojai kratosi fizinio darbo. Jie nori mažesnio atsakingsumo darbe, pagyrų ir gero atlyginimo, kuris neadekvatus padarytam darbui. Pageidaujama lankstaus darbo grafiko ar darbo neišeinant iš namų. Darbdaviams nepatinka jų pasyvumas darbe ir mažas domėjimasis darbu.

Y ir Z kartų lyginamoji analizė (Twenge et al., 2010) parodė, kad Y ir Z turi tarpusavyje daugiau panašumų nei skirtumų (esminiai skirtumai paminėti 2 lentelėje).

Apibendrinant reikėtų konstatuoti, kad norint suformuoti organizacijose žmogiškąjį kapitalą, turintį konkurencinį pranašumą, reikia gebėti pritraukti, pasamdyti ir išlaikyti jaunos, talentingus darbuotojus. Tai pirmiausia turėtų būti žmogiškųjų išteklių padalinių ir jų specialistų rūpestis. Jie turėtų išsiaiškinti Y ir Z kartų lūkesčius, požiūrius, nes šios kartos artimiausioje ateityje dominuos darbo rinkoje. Akivaizdu, kad jos skiriasi nuo kitų kartų vertybėmis ir įsitikinimais, darbo etika ir darbo tikslais bei su darbu susijusiais lūkesčiais. Žmogiškųjų išteklių padalinių specialistai turi žinoti, kokios darbo ir organizacinės charakteristikos svarbios kartų atstovams ieškant darbo, padėti esamiems darbuotojams klestėti darbe tam, kad būtų užtikrinti geri darbo rezultatai.

2 lentelė. *Y ir Z kartų palyginimas (Twenge et al., 2010)*

	<i>Y karta</i>	<i>Z karta</i>
Kartos poreikiai	Asmeninis laikas	Sveikata ir karjera
Savybės	Geri komandiniai įgūdžiai, orientacija į pokyčius, menkas lojalumas organizacijai	Prasti komandiniai įgūdžiai (individualistai); pokyčiai inicijuoti pačių asmenų; nelojalumas organizacijai
Pageidaujamos materialinės priemonės	Atlyginimas	Atlyginimas, neatitinkantis darbo rezultatų
Pageidaujamos nematerialinės priemonės	Įdomus, kūrybiškas darbas, žaidimo elementai darbe, galimybės nuolat tobulėti, orientacija tiek į tradicinę, tiek į šiuolaikinę karjerą; lankstaus darbo grafiko derinimas su tradiciniu (įstaigoje)	Pagyrimai, nepaisant darbo rezultatų; galimybės tobulinti savo asmenines savybes, nesusijusias su darbu; orientacija į šiuolaikinę karjerą; lankstus darbas

Tyrimo metodika

Žmogiškųjų išteklių padaliniui norint pritraukti, išlaikyti bei motyvuoti jaunus ir perspektyvius Y ir Z kartų darbuotojus, būtina išsiaiškinti šios kartos atstovams svarbiausius atlygio už darbą elementus. Taigi šiame straipsnyje keliamas *tyrimo tikslas* – ištirti Y ir Z kartų darbuotojų atlygio lūkesčius. Atlikta užsienio ir Lietuvos mokslininkų mokslinės literatūros analizė parodė, kad Y ir Z kartos turi daugiau panašumų nei skirtumų, todėl atliktame tyrime šių kartų atlygio lūkesčiai yra analizuojami bendrai, neišskiriant skirtumų. Empiriniam tyrimui atlikti buvo naudojama anketinė apklausa bei statistinė aprašomoji ir lyginamoji duomenų analizė. Pagal informacijos pobūdį atliktas tyrimas yra kiekybinis. Pagal informacijos gavimo būdą pasirinktas apklausos metodas.

Tyrimo organizavimas ir imtis. Kiekybiniam tyrimui tiriamąja populiacija buvo pasirinkti Vilniaus universiteto Ekonomikos fakulteto Ekonomikos, Vadybos ir verslo administravimo (toliau VVA) ir Verslo informacijos sistemų (toliau VIS) bakalauro ir magistro studijų programų

studentai (respondentai). Atsižvelgiant į tai, kad 2015 m. Vilniaus universiteto Ekonomikos fakultete pagal minėtas studijų programas studijavo 1749 studentai, siekiant reprezentatyvumo buvo nustatytas statistinis imties dydis, kai visuma yra maža, pasitelkiant V. I. Paniotto formulę. Bendra tyrimo imtis atliekant struktūruotą apklausą atsižvelgiant į tinkamomis pripažintų anketų skaičių – 473 respondentai (n=473). Imtis buvo sudaryta tikimybinės paprastosios atsitiktinės atrankos būdu. Respondentų buvo paprašyta raštu atsakyti į iš anksto parengtus klausimus. Tyrimas atliktas 2015 m. kovo–balandžio mėn.

Pirminiai duomenys, gauti atliekant struktūruotą apklausą, buvo analizuojami naudojant SPSS 17.0 (angl. *Statistical Package for the Social Sciences*) statistinės programos paketą bei „Excel 2010“ programą. Duomenų analizei naudotos aprašomosios statistikos: atsakymų pasiskirstymai, vidurkių statistikos. Siekiant nustatyti, kaip skiriasi būsimųjų darbuotojų atlygio lūkesčiai, atlikta lyginamojo tyrimo analizė pagal lytį, studijų programą, kursą bei užimtumą. Skirtumams tarp kintamųjų nustatyti buvo taikomas neparametrinis chi kvadrato (χ^2)

kriterijus bei statistinis reikšmingumas (p), o siekiant palyginti atlygio lūkesčius pagal lytį, studijų programą, kursą ir užimtumą naudotas nepriklausomų kintamųjų t testas. Skaičiuoti ekonominio ir socialinio turinio atlyginimo elementų balų vidurkiai.

Y ir Z kartos darbuotojų atlygio lūkesčiai Lietuvoje: empirinio tyrimo rezultatų analizė

Respondentų demografiniai duomenys

Apklausoje dalyvavo 473 respondentai, iš kurių 69,8 % merginų ir 30,2 % vaikinių. Didžiąją dalį apklaustųjų sudarė Ekonomikos (51,9 %) studijų programos studentai.

3 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį, studijų programą, kursą ir užimtumą

Lytis	
Vyras	30,2 %
Moteris	69,8 %

Studijų programa	
Ekonomika	51,9 %
Vadybos ir verslo administravimas (VVA)	43,7 %
Verslo informacijos sistemos (VIS)	4,4 %

Kursas	
Bakalauro 1 kursas	19,8 %
Bakalauro 2 kursas	33,1 %
Bakalauro 3 kursas	13,3 %
Bakalauro 4 kursas	18,8 %
Magistro 1 kursas	14,1 %
Magistro 2 kursas	0,8 %

Užimtumas	
Dirbantis	48,7 %
Nedirbantis	51,3 %

Sudaryta autorių remiantis tyrimo rezultatais

Apklaustųjų pasiskirstymas pagal kursą parodė, kad didžiausia dalis respondentų – bakalauro studijų programų studentai, iš jų net trečdalį sudarė antro kurso studentai (33,1 %). Analizuojant respondentus pagal užimtumą, kiek didesnė dalis apklaustųjų vis dėlto buvo nedirbantys studentai (51,3 %) (3 lentelė).

Darbovietės pasirinkimą lemiantys veiksniai

Siekiant nustatyti Y ir Z kartų darbuotojų darbovietės pasirinkimą lemiančius veiksnius, respondentams buvo pateikti septyni kriterijai, kuriuos šie turėjo įvertinti pagal 5 balų Likerto skalę (1 – visiškai nesvarbu, o 5 – labai svarbu).

Tyrimo metu buvo nustatyta, kad renkantis darbovietę jaunimo (Y ir Z) kartos atstovams svarbiausias veiksnys yra *darbo sąlygos* ir tik po jo pagal svarbą eina *darbo užmokestis*, *darbo turinys* bei *darbo atmosfera*.

Analizuojant veiksnius, kurie svarbūs renkantis darbovietę, buvo siekiama išsiaiškinti, ar vaikinių ir merginų nuomonės skiriasi. Vidurkiams palyginti naudoti t testo rezultatai. Pirmiausia buvo nustatyta, ar dispersijos skiriasi statistiškai reikšmingai (Levene testo p reikšmė (Sig.) <0,05)).

Ties *darbo turiniu*, *darbo režimu*, *darbo atmosfera* ir *laiku kelionei į darbovietę* vaikinių ir merginų vertinimo vidurkiai reikšmingai išsiskyrė, o t testo reikšmingumas parodė, kad visais atvejais tiek *darbo turinys*, *darbo režimas*, *darbo atmosfera* ir *laikas kelionei į darbovietę* moterims yra svarbesni veiksniai renkantis darbovietę.

Tiriant Y ir Z kartų darbuotojų darbovietės pasirinkimą lemiančius veiksnius, taip pat buvo siekiama išsiaiškinti, ar dirbančių ir nedirbančių studentų nuomonės išsiskyrė. Analizuojant paaiškėjo, kad įmonės žino-

mumas kaip vienas iš darbovietės pasirinkimą lemiančių kriterijų buvo skirtingai vertinamas dirbančių ir nedirbančių studentų. Įmonės žinomumas dirbantiems studentams yra daug svarbesnis nei nedirbantiems, nes Levene testo reikšmingumas yra didesnis ($p=0,469$, Asymp. Sig.= $0,027$).

Visais kitais atvejais dirbančių ir nedirbančių studentų veiksmų vertinimas statistiškai neišsiskyrė (4 lentelė).

pasiskirstė pagal lytį, užimtumą, studijų programą ir kursą.

Atliktas chi kvadrato testas parodė, kad ties $401-500$ eurų ir $601-700$ eurų sumomis vyrų ir moterų pageidaujamas uždirbti darbo užmokestis statistiškai išsiskyrė. Iš visų apklaustų moterų 38,4 % tenkintų $401-500$ eurų mėnesinis darbo užmokestis į rankas baigus studijas, nes $p=0,009 < 0,05$. Iš visų apklaustų vyrų 30,8 % tenkintų

4 lentelė. Veiksmų renkantis darbovietę svarbos vertinimo vidurkiai ir pasiskirstymas pagal lytį bei užimtumą

Veiksnys	Vidurkis	Veiksmų renkantis darbovietę svarbos vertinimo vidurkiai pagal lytį		Veiksmų renkantis darbovietę svarbos vertinimo vidurkiai pagal užimtumą	
		Vyras	Moteris	Dirbantis	Nedirbantis
Darbo užmokestis	4,43	4,36	4,46	4,47	4,39
Darbo sąlygos	4,69	4,53	4,76	4,69	4,69
Darbo turinys	4,4	4,21	4,49	4,43	4,38
Įmonės žinomumas	2,88	2,83	2,9	2,98	2,79
Darbo režimas	4,09	3,9	4,18	4,07	4,12
Darbo atmosfera	4,38	4,22	4,45	4,39	4,38
Laikas kelionei į darbovietę	3,39	3,22	3,48	3,31	3,48

Sudaryta autorių remiantis tyrimo rezultatais

Y ir Z kartų darbuotojų pageidaujamo uždirbti darbo užmokesčio dydžio vertinimas

Darbo užmokestis – svarbiausias atlyginimo už darbą elementas. Tad siekiant išsiaiškinti Y ir Z kartų atstovų pageidaujamo uždirbti darbo užmokesčio dydį, respondentų buvo prašoma pasirinkti sumą, kuri juos tenkintų baigus studijas. Iš visų apklaustųjų didžioji dalis respondentų pasirinko $401-500$ eurų (34,6 %) ir $601-700$ eurų (28,3 %) sumas.

Analizuojant duomenis apie jaunimo (Y ir Z) kartos pageidaujamą uždirbti darbo užmokesčio dydį, buvo siekiama išsiaiškinti, kaip respondentų atsakymai

$601-700$ eurų darbo užmokestis į rankas baigus studijas, nes $p=0,000 < 0,05$.

Atsakymai taip pat statistiškai išsiskyrė tarp dirbančių bei nedirbančių studentų. N nedirbančius studentus labiau tenkintų mažesnis darbo užmokestis – $301-400$ eurų ($p=0,000 < 0,05$) ir $401-500$ eurų ($p=0,035 < 0,05$), o dirbantys studentai vis dėlto pageidautų didesnio atlygio – $601-700$ eurų ($p=0,000 < 0,05$).

Siekiant įvertinti respondentų pageidaujamą uždirbti darbo užmokestį po studijų baigimo pagal studijų programą, atliktas chi kvadrato testas parodė, kad nė vienoje studijų programoje atsakymai statistiškai neišsiskyrė.

Remiantis atlikto tyrimo duomenimis pastebima tendencija, kad tiek Ekonomikos (37 %), tiek VVA (32,9 %), tiek VIS (23,8 %) studijų programų studentus, baigus studijas, tenkintų 401–500 eurų darbo užmokestis į rankas. Labiausiai toks užmokestis tenkintų Ekonomikos, mažiau VVA studijų programų studentus, o VIS studijų programų studentus 401–500 eurų

ir 501–600 eurų suma per mėnesį pabaigus studijas tenkintų vienodai (po 23,8 %).

Analizuojant respondentų pasiskirstymą pagal pageidaujama uždirbti darbo užmokestį ir kursą, kuriame mokosi, atsakymai statistiškai skyrėsi ties 401–500 eurų suma, nes $p=0,000 < 0,05$. 401–500 eurų darbo užmokestis į rankas baigus studijas labiausiai tenkintų bakalauro trečio kurso studentus (60,3 %) (5 lentelė).

5 lentelė. *Pageidaujamo uždirbti darbo užmokesčio dydžio pasiskirstymas pagal lytį, užimtumą, studijų programą ir kursą*

Pageidaujamas uždirbti darbo užmokesčio dydis	Procentas	Pageidaujamo uždirbti darbo užmokesčio dydžio vertinimas pagal lytį (%)		Pageidaujamo uždirbti darbo užmokesčio dydžio vertinimas pagal užimtumą (%)	
		Vyras	Moteris	Dirbantis	Nedirbantis
Iki 300 eurų	0,2 %	0 %	0,3 %	0 %	0,4 %
301–400 eurų	12,4 %	9,1 %	13,9 %	6,1 %	18,5 %
401–500 eurų	34,6 %	25,9 %	38,4 %	29,9 %	39,1 %
501–600 eurų	24,5 %	23,8 %	24,8 %	26 %	23 %
601–700 eurų	28,3 %	30,8 %	16 %	27,3 %	14 %

Pageidaujamo uždirbti darbo užmokesčio dydžio vertinimas pagal studijų programą (%)

	Ekonomika	VVA	VIS
Iki 300 eurų	0,4 %	0 %	0 %
301–400 eurų	9,8 %	15,5 %	14,3 %
401–500 eurų	37 %	32,9 %	23,8 %
501–600 eurų	32,2 %	26,1 %	23,8 %
601–700 eurų	19,5 %	21,7 %	19 %

Pageidaujamo uždirbti darbo užmokesčio dydžio vertinimas pagal kursą (%)

	Bakalauro 1 kursas	Bakalauro 2 kursas	Bakalauro 3 kursas	Bakalauro 4 kursas	Magistro 1 kursas	Magistro 2 kursas
Iki 300 eurų	0 %	0,6 %	0 %	0 %	0 %	0 %
301–400 eurų	14,9 %	13,4 %	14,3 %	13,5 %	4,5 %	0 %
401–500 eurų	28,7 %	39,5 %	60,3 %	29,2 %	14,9 %	25 %
501–600 eurų	28,7 %	24,8 %	14,3 %	27 %	25,4 %	0 %
601–700 eurų	19,1 %	18,5 %	11,1 %	23,6 %	29,9 %	50%

Sudaryta autorių remiantis tyrimo rezultatais

Motyvuojantis patyrusio specialisto (išdirbusio bent 5 metus pagal specialybę) mėnesio darbo užmokestis į rankas

Tiriant Y ir Z kartų darbuotojų atlygio lūkesčius, buvo siekiama išsiaiškinti motyvuojantį patyrusio specialisto mėnesio darbo užmokestį į rankas, atsižvelgiant į tai, kad jis pagal specialybę yra išdirbęs bent 5 metus. Tyrimo rezultatai atskleidė, kad kiek daugiau nei pusė, t. y. 52 %, respondentų mano, jog motyvuojantis patyrusio specialisto darbo užmokesčio dydis turėtų siekti 901–1000 eurų.

Vertinant respondentų nuomonę apie motyvuojantį patyrusio specialisto mėnesio darbo užmokestį į rankas nustatyta, jog ties 701–800 eurų suma vyrų ir moterų atsakymai išsiskyrė, nes $p=0,003>0,05$, ir vis dėlto daugiau moterų (19,3 %) mano, kad motyvuojantis patyrusio specialisto užmokestis turėtų siekti 701–800 eurų. Nuomonė ties 701–800 eurų darbo užmokesčio suma tarp jų taip pat išsiskyrė ir būtent nedirbantys studentai mano, kad tokia suma turėtų motyvuoti patyrusį specialistą.

Tyrimo metu taip pat buvo siekiama išsiaiškinti, ar studentų nuomonė apie motyvuojantį patyrusio specialisto mėnesio

darbo užmokestį į rankas skiriasi pagal kursą, kuriame mokosi. Atliktas chi kvadrato testas parodė, kad ties 601–700 eurų, 701–800 eurų, 801–900 eurų atsakymų variantais bakalauro ir magistro studijų programų studentų nuomonės išsiskyrė.

Kalbant apie 601–700 eurų sumą, chi kvadrato testas ($p=0,025<0,05$) parodė, jog tarp bakalauro ir magistro studijų programų kursų atsakymai statistiškai skiriasi ir daugiausia, t. y. 12,7 %, bakalauro trečio kurso studentų mano, kad minėtas atlyginimas motyvuotų patyrusius specialistus. Antro kurso bakalauro studijų programų 22,3 % studentų mano, kad būtent 701–800 eurų suma turėtų būti motyvuojantis specialisto, išdirbusio bent 5 metus pagal specialybę, darbo užmokestis, nes $p=0,029<0,05$.

Atsakymai tarp skirtingų kursų statistiškai skyrėsi ir ties 801–900 eurų suma. Chi kvadrato testas ($p=0,021<0,05$) parodė, jog daugiausiai manančių, kad 801–900 eurų turėtų būti motyvuojantis patyrusio specialisto atlyginimas, yra bakalauro trečio kurso studentų.

Nuomonės apie motyvuojantį patyrusio specialisto atlyginimą skirtingose studijų programose statistiškai neišsiskyrė, nes testo reikšmingumo lygio reikšmės Asymp. Sig $>0,05$ (6 lentelė).

6 lentelė. Motyvuojantis patyrusio specialisto pageidaujamo mėnesio darbo užmokesčio dydžio į rankas pasiskirstymas pagal lytį, užimtumą, studijų programą ir kursą

Motyvuojantis patyrusio specialisto darbo užmokesčio dydis į rankas	Procentas	Motyvuojantis patyrusio specialisto darbo užmokesčio dydžio vertinimas pagal lytį (%)		Motyvuojantis patyrusio specialisto darbo užmokesčio dydžio vertinimas pagal užimtumą (%)	
		Vyras	Moteris	Dirbantis	Nedirbantis
500–600 eurų	0,8 %	0 %	1,2 %	0 %	1,6 %
601–700 eurų	6,1 %	4,2 %	6,9 %	4,8 %	7,4 %
701–800 eurų	16 %	8,4 %	19,3 %	11,7%	20,2 %
801–900 eurų	25,1 %	23,1 %	26 %	23,8 %	26,3 %
901–1000 eurų	52 %	42,7 %	35,3 %	40,7 %	34,6 %

Motyvuojantis patyrusio specialisto pageidaujamo mėnesio darbo užmokesčio dydžio vertinimas pagal studijų programą (%)

	<i>Ekonomika</i>	<i>VVA</i>	<i>VIS</i>
500–600 eurų	0,4 %	1,4 %	0 %
601–700 eurų	4,5 %	8,7 %	0 %
701–800 eurų	14,6 %	18,8 %	4,8 %
801–900 eurų	26,4 %	22,7 %	33,3 %
901–1000 eurų	35,4 %	41,1 %	28,6 %

Motyvuojantis patyrusio specialisto pageidaujamo mėnesio darbo užmokesčio dydžio vertinimas pagal kursą (%)

	<i>Bakalauro 1 kursas</i>	<i>Bakalauro 2 kursas</i>	<i>Bakalauro 3 kursas</i>	<i>Bakalauro 4 kursas</i>	<i>Magistro 1 kursas</i>	<i>Magistro 2 kursas</i>
500–600 eurų	2,1 %	0,6 %	1,6 %	0 %	0 %	0 %
601–700 eurų	7,4 %	3,2 %	12,7 %	7,9 %	1,5 %	25%
701–800 eurų	20,2 %	22,3 %	11,1 %	10,1 %	9 %	0 %
801–900 eurų	21,3 %	28 %	39,7 %	21,3 %	16,4 %	0 %
901–1000 eurų	37,2 %	37,6 %	23,8 %	44,9 %	38,8 %	75 %

Sudaryta autorių remiantis tyrimo rezultatais.

Ekonominio turinio atlygio elementų vertinimas

Be mokamo darbo užmokesčio, nemaža dalis privataus ir viešojo sektoriaus organizacijų darbuotojų skatinimui ir motyvavimui pasitelkia ir kitus ekonominio turinio atlyginimo elementus. Dėl šios priežasties atliktos analizės metu buvo siekiama nustatyti, kokiems ekonominio turinio atlygio elementams jaunosios kartos atstovai teikia pirmenybę. Šiam tikslui pasiekti respondentų buvo prašoma įvertinti tokius naujesnius ir įvairesnius darbuotojų atlyginimo už darbą elementus kaip *įmonės automobilis, tarnybinis asmeninis kompiuteris, tarnybinis mobilusis telefonas, papildomas draudimas senatvės pensijai, gyvybės draudimas darbdavio sąskaita, nemokamas kurortinis gydymas, sporto klubai*.

Atlikta analizė leido išsiaiškinti, kad gyvybės draudimas darbdavio sąskaita ir

papildomas draudimas senatvės pensijai jaunosios kartos atstovų buvo įvertinti kaip svarbiausi ekonominio turinio atlygio elementai, kuriems respondantai teiks pirmenybę savo darbovietėje.

Kartu buvo siekiama išsiaiškinti, kaip minėtas ekonominio turinio skatinimo priemonės vertina vyrai ir moterys. Vyrų ir moterų nuomonė ties *įmonės automobiliu, asmeniniu kompiuteriu, mobiliuoju telefonu, papildomu senatvės pensijos draudimu* bei *gyvybės draudimu* statistiškai išsiskyrė. Įmonės automobilis kaip ekonominio turinio atlygio elementas yra svarbesnis vyrams, nes Levene testo reikšmingumas yra didesnis ($p=0,633$), o t testo reikšmingumas yra mažesnis (Asymp. Sig=0,039). Moterims, skirtingai nei vyrams, *asmeninis kompiuteris* ($p=0,925$; Asymp. Sig=0,042), *mobilusis telefonas* ($p=0,193$; Asymp. Sig=0,025), *papildomas draudimas senatvės pensijai* ($p=0,168$; Asymp. Sig=0,004)

bei *gyvybės draudimas* ($p=0,174$; Asymp. Sig= $0,026$) yra daug svarbesni ekonominio turinio elementai.

Tyrimo metu taip pat pastebėta, kad vertinant ekonominio turinio atlyginimo elementus dirbančių ir nedirbančių respondentų nuomonės ties *įmonės automobiliu* bei *sporto klubu* statistiškai išsiskyrė. Tyrimas parodė, kad tiek *įmonės automobilis*, tiek *sporto klubai* dirbantiems studentams yra svarbesni ekonominio turinio atlygio elementai.

Vertinant kitus ekonominio turinio atlygio elementus dirbančių ir nedirbančių studentų nuomonės statistiškai neišsiskyrė (7 lentelė).

už darbą elementas, tačiau naudojamos ir įvairios nepiniginės skatinimo priemonės. Dėl šios priežasties buvo siekiama nustatyti, kiek svarbios jaunosios (Y ir Z) kartos atstovams yra nepiniginės skatinimo priemonės. Atliktos analizės būdu nustatyta, kad pati svarbiausia nepiniginė skatinimo priemonė jaunimo (Y ir Z) kartos atstovams yra *saugios darbo sąlygos, piniginis atlygis, atitinkantis darbo krūvį, švari ir maloni aplinka*.

Kartu buvo siekiama išsiaiškinti, kaip minėtas nepiniginės skatinimo priemonės vertina vyrai ir moterys. Visais atvejais moterims *saugios darbo sąlygos, piniginis atlygis, atitinkantis darbo krūvį, švari ir ma-*

7 lentelė. *Ekonominio turinio atlygio elementų vertinimo vidurkiai ir pasiskirstymas pagal lytį bei užimtumą*

Ekonominio turinio atlygio elementas	Vidurkis	Ekonominio turinio atlygio elementų vertinimo vidurkiai pagal lytį		Ekonominio turinio atlygio elementų vertinimo vidurkiai pagal užimtumą	
		Vyras	Moteris	Dirbantis	Nedirbantis
Įmonės automobilis	2,95	3,13	2,88	3,08	2,83
Asmeninis kompiuteris	3,33	3,16	3,41	3,33	3,34
Tarnybinis mobilusis telefonas	3,05	2,86	3,14	3,12	2,99
Papildomas draudimas senatvės pensijai	4	3,8	4,08	3,91	4,07
Gyvybės draudimas darbdavio sąskaita	4,09	3,93	4,15	4,08	4,09
Nemokamas kurortinis gydymas	2,96	4,89	2,99	3,00	2,93
Sporto klubai	3,39	2,77	2,8	2,94	2,65

Sudaryta autorių remiantis tyrimo rezultatais

Nepiniginių skatinimo priemonių vertinimas

Nepaisant to, kad daugelyje Lietuvoje veikiančių organizacijų darbo užmokestis yra pagrindinis ir svarbiausias atlyginimo

loni aplinka ($p=0,052$; Asymp. Sig= $0,021$), *asmeninio indėlio pripažinimas* ($p=0,402$; Asymp. Sig= $0,010$), *bendravimas ir draugiški santykiai su kolegomis* ($p=0,473$; Asymp. Sig= $0,013$), *lankstus darbo grafi-*

kas ($p=0,093$; Asymp. Sig= $0,000$) pasirodė esančios daug svarbesnės nepiniginės skatinimo priemonės negu vyrams.

Ties nepiniginėmis skatinimo priemonėmis dirbančių ir nedirbančių studentų nuomonės statistiškai neišsiskyrė ir galima teigti, kad visos yra vienodai svarbios tiek dirbantiems, tiek šiuo metu tik studijuojantiems respondentams (8 lentelė).

ir patirtis visgi turėtų užtikrinti ir gerokai didesnę darbo užmokestį, kuris siektų bent 901–1000 eurų į rankas.

Y ir Z kartų atstovai, vertindami darbuotojų skatinimui ir motyvavimui pasitelkiamus ir kitus ekonominio turinio atlygio už darbą elementus bei nepinigines skatinimo priemones, teigė, kad darbovietėje prie pagrindinio darbo užmokesčio jie norėtų

8 lentelė. *Nepinigių skatinimo priemonių vertinimo vidurkiai ir pasiskirstymas pagal lytį bei užimtumą*

Nepiniginės skatinimo priemonės	Vidurkis	Nepinigių skatinimo priemonių vertinimo vidurkiai pagal lytį		Nepinigių skatinimo priemonių vertinimo vidurkiai pagal užimtumą	
		Vyras	Moteris	Dirbantis	Nedirbantis
Saugios darbo sąlygos, piniginis atlygis, atitinkantis darbo krūvį, švari ir maloni darbo aplinka	4,64	4,55	4,68	4,59	4,69
Asmeninio indėlio pripažinimas	4,33	4,2	4,39	4,33	4,33
Bendravimas ir draugiški santykiai su kolegomis, vadovų dėmesys	4,39	4,27	4,45	4,39	4,40
Lankstus darbo grafikas	4,07	3,85	4,17	4,07	4,07

Sudaryta autorių remiantis tyrimo rezultatais

Apibendrinant tyrimo rezultatus nustatyta, kad Y ir Z kartų darbuotojai rinkdamiesi darbovietę labiau linkę vertinti darbo sąlygas, o darbo užmokestis jaunosios kartos atstovams pagal svarbą yra laikomas antruoju prioritetiniu darbovietės pasirinkimą lemiančiu veiksmu. Didžioji dalis Y ir Z kartos atstovų baigę studijas pageidautų uždirbti 401–500 eurų atlyginimą, o paklausti apie motyvuojantį patyrusio specialisto darbo užmokestį daugiau nei pusė respondentų teigė, kad darbo statusas

gauti gyvybės draudimą darbdavio sąskaita, papildomą draudimą senatvės pensijai, o labiausiai jaunosios kartos atstovus skatintų saugios darbo sąlygos, piniginis atlygis, atitinkantis darbo krūvį, švari ir maloni darbo aplinka.

Išvados ir pasiūlymai

Vieni iš informacinės visuomenės nulemtų ypatumų – Y ir Z kartos būsimieji darbuotojai – greičiausiai augantys darbo rinkos

segmentai, todėl darbdaviai negali nepaisyti jų poreikių, lūkesčių ir interesų. Kaip rodo tyrimai, Y ir Z kartos būsimiesiems darbuotojams svarbu firmos prestižas, vadovaujamos pareigos, streso nesukelianti aplinka, užduočių įvairovė, atstumas nuo namų iki darbo, 2–3 kartus didesnė nei rinkos vidurkis alga. Pageidaujama sveikatos draudimo, mokamų atostogų, lankstaus darbo grafiko ir kitų lengvatų iš savo darbdavių. Be to, jie nori mažesnio atsakingumo darbe, derindami darbą ir asmeninį gyvenimą, pagyrų ir gero atlyginimo, kuris neadekvatus padarytam darbui. Būtent informacinė visuomenė, informacijos apie aukštą gyvenimo kokybę gausa formuoja standartus, kurie yra nelabai realūs, nebūtinai pagrįsti savo tikra profesine verte.

Atliktas VU Ekonomikos fakulteto studentų tyrimas parodė, kad vis dėlto Y ir Z kartų atstovai turi daugiau panašumų nei skirtumų ir rinkdamiesi darbovietę prioritetą teikia darbo sąlygoms, o darbo užmokestis lieka antruoju prioritetiniu darbovietės pasirinkimą lemiančiu veiksniu. Taigi lankstus darbas, galimybė nuolat tobulėti jaunosios (Y ir Z) kartos atstovams gali kompensuoti ir mažesnę darbo užmokestį.

Didžioji dalis respondentų baigę studijas pageidautų uždirbti 401–500 eurų (36,4 %) ir 601–700 eurų (28,3 %) darbo užmokestį į rankas. Moteris labiau nei vyrus tenkintų 401–500 eurų darbo užmokestis, o 601–700 eurų darbo užmokestis vienodai tenkintų tiek vyrus, tiek moteris. Nustatyta, kad pagal pageidaujamą uždirbti atlygio lūkesčių tendenciją tiek Ekonomikos, tiek VVA, tiek VIS studijų programų studentus, baigusius studijas, tenkintų 401–500 eurų atlygis į rankas. Minėtasis atlygis labiausiai tenkintų bakalauro trečio kurso studijų programos studentus (60,3 %). Analizuojant studentų nuomonę apie patyrusio specialisto darbo užmokestį, šiek tiek daugiau nei pusė

(52 %) jaunosios (Y ir Z) kartos atstovų nurodė 901–1000 eurų sumą.

Svarbiausi Y ir Z kartų darbuotojų ekonominio turinio atlygio elementai – gyvybės draudimas darbdavio sąskaita ir papildomas draudimas senatvės pensijai. Tyrimo duomenimis, moterims šie du atlygio elementai yra svarbesni, o vyrams svarbiausias yra įmonės automobilis.

Studentų nuomone, pati svarbiausia nepiniginė skatinimo priemonė yra saugios darbo sąlygos, piniginis atlygis, atitinkantis darbo krūvį, švari ir maloni aplinka. Vertinant nepinigrines skatinimo priemones lyties aspektu nustatyta, kad tiek saugios darbo sąlygos, piniginis atlygis, atitinkantis darbo krūvį, švari ir maloni aplinka, tiek asmeninio indėlio pripažinimas, bendravimas ir draugiški santykiai su kolegomis, vadovų dėmesys bei lankstus darbo grafikas moterims yra svarbiau nei vyrams.

Straipsnio autorių atliktas tyrimas rodo, kad Y ir Z kartos skiriasi nuo kitų kartų vertybėmis, įsitikinimais, darbo etika, darbo tikslais. Atsižvelgdami į tai, žmogiškųjų išteklių valdymo specialistai, norėdami prisitaikyti prie naujųjų informacinės visuomenės iššūkių, visų pirma turėtų koreguoti organizacijos darbuotojų paieškos ir atrankos procesus. Ieškomamos darbuotojų organizacijos turėtų naudotis šiuolaikinėmis technologijomis, pavyzdžiui, dėti darbo skelbimus organizacijos *Facebook*'e ir kituose socialiniuose tinkluose, o atrankos kriterijai ir organizacijos pasiūlymai turi labiau atitikti kandidatų lūkesčius (pavyzdžiui, galimybė dirbti nuotoliniu būdu).

Kalbant apie būsimų ir esamų darbuotojų mokymo ir ugdymo funkcijos pokyčius, žmogiškųjų išteklių padaliniai turėtų siūlyti įvairesnių mokymo metodų, pavyzdžiui, darbo rotaciją, darbuotojų konsultuojamąjį ugdymą (angl. *coaching*), dalyvavimą

diskusijose, projektinę veiklą, galimybes mokytis iš ekspertų, specialių užduočių skyrimą ir kt. Svarbu darbuotojams pateikti asmeninio tobulėjimo planus, kad jie matytų galimybę sėkmingai kilti karjeros laiptais, kartu leidžiant jiems pereiti nuo vienos užduoties prie kitos bei teikiant nuolatinį grįžtamąjį ryšį.

Kalbant apie vadovavimo stilių, jis turi būti neformalus, nes šių kartų atstovai

netiki hierarchija, nori lygių teisių ir mažesnio atstumo tarp vadovų ir pavaldinių, kas gerintų atmosferą darbe ir darbo našumą. Svarbu nesiūlyti ilgalaikių tikslų, nes jeigu abi pusės bus patenkintos, terminas gali būti pratęstas. O vertinti reikia pagal tai, ką pasiekė, o ne kiek ilgai ir daug dirbo. Tik svarbu nustatyti aiškius terminus (angl. *deadline*) ir už jų nesilaikymą bausti.

LITERATŪRA

ARMSTRONG, M.; BROWN D.; REILLY, P. (2010). *Evidence-Based Reward Management: Creating Measurable Business Impact from Your Pay and Reward Practices*. London: Kogan Page.

CASTELLS, M. (2011). *The Rise of the Network Society – The Information age: Economy, Society, and Culture*. Vol. 1. John Wiley & Sons. 656 p. ISBN 9781444356311.

CHACKO, H. E.; WILLIAMS, K.; SCHAFFER, J. (2012). A conceptual framework for attracting generation Y to the hotel industry using a seamless hotel organizational structure. *Journal of Human Resource in Hospitality & Tourism* [interaktyvus], vol. 11, no. 2, p. 106–122 [žiūrėta 2016 m. sausio 17 d.]. Prieiga per internetą: <Taylor Francis &online>.

DELMOTTE, J.; SELS, L. (2008). HR outsourcing: threat or opportunity? *Personnel Review*, vol. 37, no. 5, p. 543–563.

EISNER, S. (2005). Managing generation Y. *Advanced Management Journal*, vol. 70, no. 4, p. 4–15.

GERIKIENĖ, V. (2010). Atlyginimas už darbą ir jo reguliavimo problemos Lietuvoje. Iš *Lietuvos darbo teisės raida ir perspektyvos*: kolektyvinė monografija. Vilnius: Mykolo Romerio universiteto leidybos centras, p. 207–230.

GUILLOT-SOULEZ, CH.; SOULEZ, S. (2014). On the heterogeneity of Generation Y job preferences. *Employee Relations*, vol. 36, no. 4, p. 319–332.

HANSEN, R. (2015). *10 truths about generation Y workforce* [žiūrėta 2016 m. sausio 19 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.quintcareers.com/Gen-Y_workforce.html>.

HENDERSON, R. I. (2006). *Compensation Management in a Knowledge-based World*. Upper Saddle River, N. J.: Pearson Education.

HOWE, N.; STRAUSS, W. (2007). The next 20 years: How customer and workplace attitudes will

change. *Harvard Business Review* [interaktyvus] [žiūrėta 2016 m. sausio 17 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.saeculumresearch.com/>>.

KULTALAHTI S.; VIITALA R. (2014). Sufficient challenges and a weekend ahead – Generation Y describing motivation at work. *Journal of Organizational Change Management*, vol. 27, no. 4, p. 569–582.

KULTALAHTI, S.; VIITALA, R. (2015). Generation Y – challenging clients for HRM? *Journal of Managerial Psychology*, vol. 30, no. 1, p. 101–114.

MAČERNYTĖ-PANOMARIOVIENĖ, I. (2003). *Apmokėjimas už darbą ir jo užtikrinimas*. Vilnius: Lietuvos teisės universiteto Leidybos centras.

MCCRINDLE, M.; WOLFINGER, E. (2010). *The ABC of XYZ: Understanding the Global Generation*. Australia: University of New South Wales Press Ltd.

MEIER, J.; STEPHEN, F. S.; CROCKER, M.; STEPHEN F. S. (2010). Generation Y in the Workforce: Managerial Challenges. *The Journal of Human Resource and Adult Learning*, vol. 6, no. 1, p. 68–78.

MILKOVICH, G.; NEWMAN, J.; GERHART, B. (2014). *Compensation*. New York: McGraw-Hill/Irvin.

PEČIULIAUSKIENĖ, P.; VALANTINAITĖ, I.; MALONAITIENĖ, V. (2013). *Zkarta: kūrybingumas ir integracija*: monografija. Vilnius: Edukologija. ISBN 978-9955-20-885-3.

PwC (PricewaterhouseCoopers). (2011). *Millennials at work Reshaping the workplace*: Tyrimo ataskaita [žiūrėta 2016 m. sausio 20 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.pwc.com/en_M1/ml/services/consulting/documents/millennials-at-work.pdf>.

STANIŠAUSKIENĖ, V. (2015). Karjeros sprendimų lemiančių veiksnių dinamika kartų kaitos kontekste. *Tiltai*, nr. 2, p. 1–20.

ŠUKAITĖ, R.; GERIKIENĖ, V.; TAMAŠEVIČIUS, V. (2015). Atlyginimų struktūros elementų poveikis pardavimo specialistų pasitenkinimui darbu.

Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai, nr. 73, p. 105–120.

TARGAMADŽĖ, V. (2014). Z karta: charakterika ir ugdymo metodologinės linkmės įžvalga. *Tiltai*, nr. 4, p. 95–104.

TORRINGTON, D. (2005). *Personnel Manage-*

ment: A New Approach. New York: Prentice Hall.

TWENGE, J. M.; CAMPBELL, S. M.; HOFFMAN, B. J.; LANCE, C. E. (2010). Generational differences in work values: leisure and extrinsic values increasing, social and intrinsic values decreasing, *Journal of Management*, vol. 36, no. 5, p. 1117–1142.

COMPENSATION EXPECTATIONS OF EMPLOYEES FROM THE Y AND Z GENERATIONS IN THE CONTEXT OF INFORMATION SOCIETY

Asta Stankevičienė, Valerija Gerikienė, Neringa Jurgaitytė

S u m m a r y

In the context of information society, knowledge and constant desire to learn and improve are regarded as one of the most important skills of employees. Therefore, university studies compared with the secondary and primary education are considered to be the first step towards the future career as well as it may guarantee higher income in the future. However, although it is likely that university studies in conjunction with the selected field of studies in a certain extent can determine the future earnings of the acquired profession, a number of young people overestimate expectations concerning their future rewards.

According to the research results, the article examines compensation's structural elements that influence the younger generation (Y and Z) employees' job selection, desired salary expectations and economic and non-monetary measure incentives application in

the Lithuanian market. Considering the younger employees' future employment expectations, the article suggests some ideas for the development of human resources management policies in organisations.

In order to find out Gen Y and Gen Z employees' compensation expectations, a quantitative research based on the questionnaire method was conducted. The research included 473 respondents from the Vilnius University Faculty of Economics including bachelor's and master's degree students from Economics, Management and Business Administration, and Business Information Systems study programs.

Based on the empirical results, it was found that flexible working conditions that provide an opportunity for continuous improvement for Gen Y and Gen Z are more important than the salary level.

Įteikta 2016 m. vasario 22 d.