MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS

VIEŠOJO VALDYMO FAKULTETAS

LYDERYSTĖS IR STRATEGINIO VALDYMO INSTITUTAS

UNĖ KURKLYTĖ

Z KARTOS MOTYVACIJĄ SĄLYGOJANTYS VEIKSNIAI DARBO APLINKOJE

Magistro baigiamasis darbas

Vadovas

lekt. dr. Birutė Aleksandravičiūtė

Vilnius

2020

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS

VIEŠOJO VALDYMO FAKULTETAS

LYDERYSTĖS IR STRATEGINIO VALDYMO INSTITUTAS

Z KARTOS MOTYVACIJĄ SĄLYGOJANTYS VEIKSNIAI DARBO APLINKOJE

Lyderystės ir pokyčių vadybos magistro baigiamasis darbas

Studijų programa 6211LX067

Vadovas

_____ lekt. dr. B. Aleksandravičiūtė

2020 - 04 - 17

Recenzentas

_____

2020

Atliko

_____ stud. U. Kurklytė

2020 - 04 - 17

Vilnius

2020

TURINYS

ĮVADAS ... **8**

1. KARTŲ TEORIJA IR MOTYVACIJOS SAMPRATA ... **10**

1.1. Kartos ... 10

1.1.1. Kartų sąvoka ... 10

1.1.2. Kartų klasifikacija ... 10

1.1.3. X kartos bruožai ... 14

1.1.4. Y kartos bruožai ... 18

1.1.5. Z kartos bruožai ... 21

1.1.6. X, Y ir Z kartų charakteristikos apibendrinimas ... 25

1.2. Motyvacijos teorijos ... 26

1.3. Z kartos motyvaciją sąlygojantys veiksniai ... 29

2. METODOLOGIJA ... **34**

3. TYRIMO REZULTATAI ... **41**

3.1. Vidinis suderintumas ... 41

3.2. Respondentų demografinė statistika ... 41

3.3. Z kartos motyvaciją darbo aplinkoje sąlygojančių veiksnių poreikių hierarchija ... 42

3.4. Bendrųjų veiksnių sąlygojančių Z kartos motyvacijos svarbą darbo aplinkoje rezultatai ... 43

3.5. Bendrųjų veiksnių blokams priklausančių specifinių veiksnių sąlygojančių Z kartos motyvaciją darbo aplinkoje rezultatai ... 50

IŠVADOS ... **71**

PASIŪLYMAI ... **73**

LITERATŪROS SĄRAŠAS ... **74**

SANTRAUKA ... **78**

SUMMARY ... **79**

PRIEDAI ... **80**

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. A. Maslow poreikių hierarchija (Maslow 2006) 27
2 pav. F. Herzberg motyvacijos teorija (Herzberg 1968)..... 28
3 pav. D. McClelland poreikių teorija (McCelland 1987) 28
4 pav. C. Alderfer ERG teorija (Alderfer 1979) 29
5 pav. Formulė tyrimo imčiai apskaičiuoti..... 39
6 pav. Formulė, skirta nustatyti paklaidos dydį (Bilevičienė ir Jonušauskas 2011) 39
7 pav. Pagal C. Alderfer ERG teoriją poreikių svarbos darbo aplinkoje pasiskirstymo rezultatai 43
8 pav. Egzistenciniam poreikiui priklausančių bendrųjų veiksnių rezultatai..... 44
9 pav. Santykių poreikiui priklausančių bendrųjų veiksnių rezultatai 45
10 pav. Augimo poreikiui priklausančių bendrųjų veiksnių rezultatai 46
11 pav. Įmonės politikos ir administravimo bloko specifinių veiksnių sąlygojančių Z kartos motyvaciją darbo aplinkoje rezultatai..... 51
12 pav. Darbo vietos bloko specifinio veiksnio (nauja ir moderni darbo aplinka) sąlygojančio Z kartos motyvaciją darbo aplinkoje rezultatai 53
13 pav. Darbo užmokesčio bloko specifinių veiksnių sąlygojančių Z kartos motyvaciją darbo aplinkoje rezultatai..... 54
14 pav. Darbo grafiko bloko specifinių veiksnių sąlygojančių Z kartos motyvaciją darbo aplinkoje rezultatai..... 55
15 pav. Papildomų naudų bloko specifinių veiksnių sąlygojančių Z kartos motyvaciją darbo aplinkoje rezultatai..... 57
16 pav. Vadovo bloko specifinių veiksnių sąlygojančių Z kartos motyvaciją darbo aplinkoje rezultatai 59
17 pav. Socialinių santykių bloko specifinių veiksnių sąlygojančių Z kartos motyvaciją darbo aplinkoje rezultatai..... 61
18 pav. Darbo pobūdžio bloko specifinių veiksnių sąlygojančių Z kartos motyvaciją darbo aplinkoje rezultatai..... 63
19 pav. Karjeros galimybių bloko specifinių veiksnių sąlygojančių Z kartos motyvaciją darbo aplinkoje rezultatai..... 65
20 pav. Darbuotojų tobulėjimo bloko specifinių veiksnių sąlygojančių Z kartos motyvaciją darbo aplinkoje rezultatai..... 67
21 pav. Technologijų bloko specifinių veiksnių sąlygojančių Z kartos motyvaciją darbo aplinkoje rezultatai..... 68

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Kartų klasifikacija pagal Strauss ir Howe 11
2 lentelė. Kartų klasifikacija pagal McCrindle..... 12
3 lentelė. Kartų klasifikacija pagal Scholz 13
4 lentelė. Kartų klasifikacija pagal Labanauską..... 13
5 lentelė. X kartos charakteristika 15
6 lentelė. X kartos darbo vietos ypatybės pagal McCrindle..... 17
7 lentelė. Y kartos charakteristika 19
8 lentelė. Y kartos darbo vietos ypatybės pagal McCrindle..... 20
9 lentelė. Z kartos charakteristika 23
10 lentelė. Teorinis tyrimo modelis..... 34
11 lentelė. Skalių vidinio suderintumo rezultatai pagal Cronbacho alfa reikšmę 41
12 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal demografinius rodyklius 42
13 lentelė. Bendrųjų veiksnių skalių vidurkių palyginimas pardavėjų – konsultantų ir aukštesnių pozicijų grupėse 47
14 lentelė. Bendrųjų veiksnių skalių vidurkių palyginimas pagal darbo stažą 49
15 lentelė. Įmonės politikos ir administravimo bloko specifinių veiksnių skalių vidurkių palyginimas pardavėjų – konsultantų ir aukštesnių pozicijų grupėse..... 51
16 lentelė. Darbo vietos bloko specifinio veiksnio (nauja ir moderni darbo aplinka) skalių vidurkių palyginimas pardavėjų – konsultantų ir aukštesnių pozicijų grupėse 53
17 lentelė. Darbo užmokesčio bloko specifinių veiksnių skalių vidurkių palyginimas pardavėjų – konsultantų ir aukštesnių pozicijų grupėse..... 54
18 lentelė. Darbo grafiko bloko specifinių veiksnių skalių vidurkių palyginimas pardavėjų – konsultantų ir aukštesnių pozicijų grupėse 56
19 lentelė. Papildomų naudų bloko specifinių veiksnių skalių vidurkių palyginimas pardavėjų – konsultantų ir aukštesnių pozicijų grupėse..... 57
20 lentelė. Vadovo bloko specifinių veiksnių skalių vidurkių palyginimas pardavėjų – konsultantų ir aukštesnių pozicijų grupėse..... 60
21 lentelė. Socialinių santykių bloko specifinių veiksnių skalių vidurkių palyginimas pardavėjų – konsultantų ir aukštesnių pozicijų grupėse..... 62
22 lentelė. Darbo pobūdžio bloko specifinių veiksnių skalių vidurkių palyginimas pardavėjų – konsultantų ir aukštesnių pozicijų grupėse..... 63

23 lentelė. Karjeros galimybių bloko specifinių veiksnių skalių vidurkių palyginimas pardavėjų – konsultantų ir aukštesnių pozicijų grupėse..... 65
24 lentelė. Darbuotojų tobulėjimo bloko specifinių veiksnių skalių vidurkių palyginimas pardavėjų – konsultantų ir aukštesnių pozicijų grupėse..... 67
25 lentelė. Technologijų bloko specifinių veiksnių skalių vidurkių palyginimas pardavėjų – konsultantų ir aukštesnių pozicijų grupėse 69

PRIEDŲ SĄRAŠAS

1 priedas. Anketa

2 priedas. Specifinių veiksnių skalių vidurkių palyginimas pagal darbo stažą rezultatai

ĮVADAS

Temos aktualumas. Šiomis dienomis negalėtume įsivaizduoti pasaulio be mokslinių straipsnių, knygų bei diskusijų apie skirtingas kartas. Nors pradžioje suprasti ir suvokti kartų skirtumus buvo svarbu sociologams, psichologams, ši tema tapo aktuali ir tėvams, ir politikams, ir verslininkams. Skirtingoms kartoms susidūrus darbo vietoje, galimai gali kilti konfliktas tarp skirtingų kartų atstovų. Ir nors daugelio organizacijų vadovai vis dar aktyviai dalyvauja seminaruose, mokymuose, kad galėtų geriau suprasti Y kartą, negalime ignoruoti fakto, kad turime ruoštis naujos Z kartos atėjimui. 2019m. Jungtinėse Amerikos valstijose buvo užfiksuoti 61 milijonas Z kartos atstovų, kurie per 2020 m. sudarys 20% darbo rinkos (Dutta 2019, 13). Nors šiandien negalime pateikti konkretaus skaičiaus, kiek šios kartos atstovai sudarys Lietuvos darbo rinkos per artimiausius metus, galime sutikti su faktu, kad skaičius tik didės.

Kiekviena karta turi skirtingas vertybes ir lūkesčius, kuriuos suformavo atitinkamo laikmečio socialinės ir ekonominės sąlygos. Australų mokslininkas Mark McCrindle apibrėžė, kad Z kartai priklauso žmonės gimę nuo 1995 m. iki 2009 m., o tai reiškia, kad šiuo metu Z kartos atstovams yra nuo 11 iki 26 metų. Kiekvienais metais į darbo rinką patenkančių Z kartos atstovų skaičius didėja, o tai turės poveikį tiek viešajam, tiek privačiam sektoriams. Nors dar nežinoma kokį, teigiamą ar neigiamą, poveikį turės šios kartos įsitraukimas į darbo rinką, bet kuriuo atveju pasiruošimas tam, gali padėti lengviau suvaldyti situaciją ateityje.

Motyvacija, tai jėga, kuri skatina kiekvieną individą ir tai yra pagrindinis raktas į organizacijos produktyvumą (MacDonald, Stephanie ir Christen 2019, 4). Motyvuoti darbuotojai pasižymi atsakingesniu požiūriu į atliekamą darbą bei siekia daugiau nei vidutiniško rezultato. Taip pat atsiskleidžia jų kūrybiškumas ir inovatyvumas. Motyvacija, tai įrankis turintis įtaką darbuotojų santykiams bei įsipareigojimui (Tsvangirai ir Chinyamurindi 2019, 7). Žinant, kas motyvuoja atskirų kartų atstovus organizacijoje, galima sukurti teisingą terpę socialiniams santykiams puoselėti. Būtina paminėti ir tai, kad dažnu atveju tai sąlygoja ir darbuotojų lojalumą organizacijai. Yra daugybė kintamųjų susijusių su darbuotojų motyvacijos pokyčiais (MacDonald, Stephanie ir Christen 2019, 4). Organizacijoje nuolatos vyrauja veiksniai keliantys nepasitenkinimą, frustraciją bei nusivylimą. Todėl labai svarbu ne tik suprasti kas motyvuoja darbuotojus, bet taip pat užtikrinti, kad organizacijoje nevyrautų veiksniai keliantys neigiamas emocijas. Visgi, tam kad būtų išvengta neigiamų veiksnių reikia labai gerai pažinti atskiras kartas, tai kas gali motyvuoti X kartos atstovus, tuo pačiu metu gali kelti neigiamas emocijas Z kartos atstovams.

Temos ištirtumas. Užsienio šalių moksliniuose straipsniuose galime surasti vis daugiau informacijos apibūdinančios Z kartą. Apžvelgiama kaip ekonominiai ir socialiniai veiksniai daro įtaką šios kartos

formavimuisi. Ne vieno autoriaus knygose apibūdinamos šiai kartai būdingos savybės, jų vertybės bei požiūris. Lietuvoje Z kartą tyrinėjančių mokslinių straipsnių dar nėra daug, o esančiuose yra atliekami labiau specifiniai, o ne bendri tyrimai atskleidžiantys Z kartos bruožus. Kur kas daugiau informacijos galime rasti nagrinėjant motyvacijos teorijas, veiksnius bei padarinius tiek užsienio, tiek Lietuvos moksliniuose straipsniuose. Pateikiama informacija apie A. Maslow (2006) poreikių hierarchiją, F. Herzberg (1968) motyvacijos teoriją bei daugelis kitų. Visgi mokslinių tyrimų, kurie atskleistų Z kartos motyvaciją sąlygojančius veiksnius, šiai dienai nėra gausu net užsienio moksliniuose straipsniuose. Daugelis tyrimų atliekami su Z kartos atstovais, kurie vis dar mokosi mokyklose, arba studijuoja universitetuose ir neturi darbo patirties. Taip pat straipsniuose dažniausiai atskleidžiami vos keli veiksniai motyvuojantys Z kartą, o ne visa jų visuma.

Tyrimo objektas. Z kartos motyvaciją sąlygojantys veiksniai darbo aplinkoje.

Problema. Kokie veiksniai motyvuoja Z kartą darbo aplinkoje?

Darbo tikslas. Nustatyti Z kartą motyvuojančius veiksnius darbo aplinkoje.

Darbo uždaviniai:

1. atlikti mokslinės literatūros analizę siekiant išnagrinėti kartų teoriją;
2. atlikti mokslinės literatūros analizę siekiant išnagrinėti motyvacijos teorijas ir Z kartos motyvaciją sąlygojančius veiksnius.
3. nustatyti veiksnius sąlygojančius Z kartos motyvaciją darbo aplinkoje;
4. nustatyti skirtingus veiksnius motyvuojančius Z kartą darbo aplinkoje pagal demografinius kriterijus.

Informacijos rinkimo ir tyrimo metodai:

1. mokslinės literatūros analizė;
2. anketinė apklausa;
3. statistinė duomenų analizė.

Darbo struktūra. Magistro darbą sudaro trys dalys. Pirmoje dalyje yra analizuojama mokslinė literatūra siekiant išnagrinėti kartų teorijas, motyvacijos teorijas ir veiksnius turinčius įtakos Z kartos motyvacijai. Antroje dalyje yra pristatomas teorinis tyrimo modelis, tikslas, uždaviniai, tyrimo metodai ir organizavimas, aprašoma tiriamoji organizacija. Trečioje dalyje atlikus statistinę duomenų analizę yra aprašomi tyrimo rezultatai ir pateikiami panaudojus vaizdinę medžiagą.

1. KARTŲ TEORIJA IR MOTYVACIJOS SAMPRATA

1.1. Kartos

1.1.1. Kartų sąvoka

Remiantis lietuvių kalbos žodynu, žodis karta reiškia „tuo pačiu laiku gyvenantys artimo amžiaus žmonės" (Keinys, Klimavičius, Paulauskas, Pikčilingis, Sližienė, Ulvydas ir Vitkauskas 2000, 287). Tradiciškai šis žodis dažniausiai vartojamas nurodant laiko tarpą tarp tėvų ir jų vaikų gimimo. Mokslinėje literatūroje galime rasti įvairių žodžio karta apibrėžimų. Kartos tai fenomenas, kuris yra vienas iš pagrindinių veiksnių, prisidedančių prie istorinės raidos dinamikos genezės (Mannheim 1952, 320). William Strauss ir Neil Howe (1991) teigė, kad karta, tai grupė žmonių, kurie dalijasi laiku. Tuo tarpu Mark McCrindle ir Emily Wolfinger (2014, 2) kartas apibrėžia kaip tuos, kurie turi panašų amžių ir gyvenimo tarpsnį, tai asmenys, kuriuos suformavo tam tikro laiko tarpo įvykiai, pokyčiai, tendencijos. Nėra vienos teisingo kartų apibūdinimo apibrėžimo.

Kiekvieno laikotarpio mokslininkai atlieka vis daugiau tyrimų ir nagrinėja skirtingas kartas, tokiu būdu plėsdami kartų sampratą. Kartos yra apibūdinamos skirtingais istorijos tarpsniais. Pirmasis tarpsnis pripažįsta žinojimo perdavimą iš kartos į kartą, yra apibūdinamas pastangomis suprasti dabartį, remiantis praeitimi ir tradicijomis. Žinias, vertybes ir suvokimą apie pasaulį perduoda šeima ir giminystė.

Antrasis tarpsnis charakterizuojamas tuo, kad kartos sąvoka yra vartojama, siekiant pažymėti judėjimą į naują ir atvirą ateitį. Kartos yra įvardijamos kaip pažangos skatintojos. Konstantinos universiteto profesorius ir sociologas Kurt Luscher savo knygoje rašė: „Kartos sąvoka siejama su tokiais kartų santykiais, kurių dėmesio centre yra visų rūšių žinių perdavimo modelis, grindžiamas mokytojo – mokinio santykiu" (Lucher 2017, 245).

Trečiame tarpsnyje kartų sąvoka yra naudojama kaip diagnostinis įrankis laikotarpio apibūdinimui. Tokiu atveju, tai nurodo pakitusį požiūrį į praeities, dabarties ir ateities santykį. Kartų seka šeimoje ir visuomenėje pradėta suvokti tarpusavio santykyje. Tai išryškėję socialinės politikos srityje, kada svarstomi perskirstymo teisingumo tarp kartų klausimai gerovės valstybės sąlygomis. (Lucher 2017, 245).

1.1.2. Kartų klasifikacija

Daugelis ankstesnės ir dabartinės kartos mokslininkų nustatė tam tikrus laiko intervalus atspindinčius skirtingus kartų modelius. Vieni pirmųjų buvo William Strauss ir Neil Howe, kurie savo knygoje „The History of America's Future, 1584 to 2069" išnagrinėjo Jungtinių Amerikos Valstijų istoriją ir apibrėžė skirtingus kartų laikotarpius.

Didžiosios kartos atstovai išsiskyrė savo racionalumu ir pilietiškumu. Pirmojo pasaulinio karo metu moterys dirbo fabrikuose ir gamyklose, kol jų vyrai dalyvavo kare. Tuo laikotarpiu po karo amerikiečiai buvo vadinima raketų ir kelių statytojais. Tai tapo demokratinės šalies ekonominis triumfas prieš komunizmą. Didžiosios kartos atstovai išgyveno akimirkas kai Amerikoje prasidėjo modernios super valstybės era.

Tyliosios kartos atstovams buvo per vėlu dalyvauti Antrojo pasaulino karo kovose (1939-1945) ir per anksti pasiruošti Vietnamo karui (1940-1975). Tai sentimentalūs pliuralistai, visada pasiruošę paaukoti labdarai. Dominuojantys pagalbinėse profesijose.

Kūdikių bumo karta, tai vaikai gimę su didžiuliu optimizmu ir arogancija. Būdami studentais jie drąsiai streikavo, buvo vadinami hipiais. Tačiau šios kartos atstovai labai pasikeitė sulaukus vyresnio amžiaus. Kūrė šeimas, jų pajamos sparčiai augo, kai tuo pačiu infliacija pradėjo smukti. Tai karta, kuri kaip niekas kitas tiki vertybėmis (Strauss ir Howe 1991, 31).

X karta – visiška priešingybė Kūdikių bumo kartai. Tai vaikai gyvenę tėvų namuose po koledžo, aukščiausios kvalifikacijos karininkai, radikalai. Nuotykių ieškojimas, maištavimas, perversmas – tai kuo ši karta gyveno. Jiems teko išgyventi Vietnamo karą, Berlyno sienos griovimą, Šaltojo karo pabaigą.

Y kartą suformavo technologijų perversmas įvykęs jų jaunystėje. Tai žmonės formuojantys bendruomenes, institucijų kūrėjai. Pasaulio lyderiai, kurie gali dominuoti taip, kaip ir šiandien jau nykstanti Didžioji karta savo laiku (Strauss ir Howe 2000, 5).

1 lentelė. Kartų klasifikacija pagal Strauss ir Howe

Kartos pavadinimas	**Laikotarpis**
Progresuojanti karta	1843–1859
Misionierių karta	1860–1882
Prarastoji karta	1883–1900
Didžioji karta	1901–1924
Tylioji karta	1925–1942
Kūdikių bumo karta	1943–1960
X karta	1961–1981
Y (Tūkstantmečio) karta	1982–

Sudaryta darbo autoriau pagal Strauss ir Howe (1991)

Kartų teorija yra sudėtingas asmeninių demografinių rodiklių ir santykių, taip pat platesnių socialinių ir politinių įtakų junginys (McCrindle 2014). McCrindle nagrinėjo Australijos istoriją ir išskyrė kitokią kartų klasifikaciją.

Federacijos karta gimė taikos metu, kada Australija apsaugojo savo tautybę. Pirmieji šios kartos atstovai sulaukė pilnametystės Pirmojo pasaulinio karo metu ir išgyveno pokario palikimą sulaukę keturiadešimties. Federacijos kartos moterims buvo suteiktos balsavimo teisės.

Statybininkų karta gimė krizės metu, kuri kilo po Didžiosios depresijos ir Antrojo pasaulinio karo. Tuo metu pasaulyje vyravo skurdas ir bedarbystė. Bendras Australijos gimstamumas tuo metu sumažėjo nuo 3,1 kūdikio vienai moteriai iki 2,1 (McCrindle 2014, 9).

Kūdikių bumo karta išgyveno ekonomikos augimą. Australijoje tuo metu darbo vietą galėjo gauti kiekvienas norintis dirbti. Gimstatumas stipriai augo, pradėjo didėti imigracija tarp šalių. Nuo 1946 m. iki 1964 m. Australijoje gyventojų skaičius išaugo nuo 7 iki 12 milijonų, todėl Australijos statistikos biuras būtent šio laikotarpio gyventojus apibūdino kaip Kūdikių bumo kartą.

X kartos gyvavimo laikotarpiu gimstamumas Australijoje nustojo augti. 1965 m. užfiksuota 223 000 naujagimiai, toks pats skaičius naujagimių buvo užfiksuotas ir 1979 m..

Y karta buvo pavadinta „KKIPERS“ (anglų kalba Kids In Parents Pocket Eroding Retirement Savings). Šis terminas apibūdina to meto vaikus, kurie baigę mokyklą, universitetą bei sulaukę darbingo amžiaus, gyvena kartu su savo tėvais jų namuose. Tokiu būdu tėvai susiduria su iššūkiu kaip valdyti savo finansus ir kaupti pensijai.

Z kartos atstovai gimė terorizmo, pasaulinio nuosmukio ir klimato pokyčių krizės laikotarpiu (McCrindle 2014, 7). Jie gimė elektroninio formato pasaulyje. Tai skaitmeninė era, kurioje tarpusavio komunikacija neapsiriboja kalbėjimu ir rašymu, o yra daugiamodalinė. Taip pat šiuo laikotarpiu viso pasaulio vyriausybės siūlo paskatas poroms susilaukti naujagimių, kad suvaldytų mažėjančią vaikų populiaciją.

2 lentelė. Kartų klasifikacija pagal McCrindle

Kartos pavadinimas	**Laikotarpis**
Federacijos karta	1901–1924
Statybininkų karta	1925–1945
Kūdikių bumo karta	1946–1964
X karta	1965–1979

Y (Tūkstantmečio) karta	1980–1994
Z karta	1995–2009
Alfa karta	2010–

Sudaryta darbo autoriaus pagal McCrindle (2014)

Taip pat kartas klasifikavo ir kiti žinomi mokslininkai bei sociologai. Scholz (2019) teigė, kad kartų koncepcija mums nurodo, kad kartų formos susiformuoja tuo pačiu metu kaip ir jų socialinė ir politinė aplinka. Yra daugybė įtakų formuojančių kartas: svarbūs įvykiai, krizės, karai, ekonominės katastrofos. Taip pat technologijos, muzika, filmai, mada, vaikystėje buvę iškilūs žmonės. Scholz (2019) taip pat kaip ir McCrindle (2014) išskyrė datą nuo kada atsirado Z karta.

3 lentelė. Kartų klasifikacija pagal Scholz

Kartos pavadinimas	**Laikotarpis**
Kūdikių bumo karta	1950–1964
X karta	1965–1979
Y (Tūkstantmečio) karta	1980–1994
Z karta	1995–

Sudaryta darbo autoriaus pagal Scholz (2019)

Liutauras Labanauskas (2008) teigia, kad kartas galima tyrinėti įvairiais pjūviais: kaip visuomenės grupių tarpusavio sąveiką, kaip laiko matą, kaip demografinę kartą ar galios tinklą. Sociologas nurodė laikotarpius apibrėžiančius kartas Lietuvoje.

Prarastoji karta gyvavusi Lietuvos Tautinio atgimimo metu, kada vyko visuomeninis, politinis, kultūrinis jūdėjimas, siekiantis atgaivinti Lietuvos istoriją, puoselėti kalbą ir raštiją. Sociologas taip pat išskyrė Tyliąją kartą tuo laikotarpiu, kai Lietuvą aneksavo ir okupavo Sovietų Sąjunga. Stalino vaikų karta išgyveno Šaltąjį karą. Tuo metu Sovietų Sąjungoje ir jos okupuotose šalyse buvo įgyvendinta „peristroika“. Nors prieš tai minėti autoriai McCrindle (2014) ir Scholz (2019) gimusius 1995 m. įvardijo kaip Z kartą, sociologas Liutauras Labanauskas gimusius nuo 1991 m. įvardijo kaip Atgimimo / Sąjūdžio kartą. Tuo metu Lietuva atgavo nepriklausomybę, vėliau tapo Europos Sąjungos bei NATO naria.

Visi šie istorinai įvykiai turėjo vienas ar kitas pasėkmes, kurios suformavo lietuvių vertybes, žinias, požiūri, supratiną apie pasaulį ir sulėtino kartų evoliucionavimą lyginant su JAV ar Australija.

4 lentelė. Kartų klasifikacija pagal Labanauską

Literatūroje aptinkami kartos	**Subkarta**	**Laikotarpis**	**Tarybinis socialistinis ir lietuviškas laikas**

pavadinimai (JAV, pasaulyje, TSRS ir Lietuvoje)			
Prarastoji karta		1883–1900	Tautinis atgimimas – V. Kudirka, J. Basanavičius
	Tarpukario karta	1901–1910	
	Tylioji karta	1925–1945	1940 m. birželį Lietuvą okupavo ir aneksavo Sovietų Sąjunga; pasibaigus hitlerinei okupacijai. Sovietų Sąjunga Lietuvą okupavo antra kartą
Kūdikių bumo karta	Stalino vaikai	1946–1965	Idealogija pakeičia istorinę atmintį; Sovietų Sąjungos ir JAV „lenktynės“ dėl geresnių gimstamumo rodiklių; karta, vėliau labai palankiai vertinusi „perestroiką“
Džonsų karta	Bitnikai, hipiai	1956–1964 1950–1960	
		1965–1974	Prahos pavasaris; R. Kalanta (1953–1972): „Dėl mano mirties kalta tik santvarka“; hipiai – santvarkos priešai
X karta Naujasis tarybinis žmogus „visiems laikams“	13-oji karta; „Nenaudėliai“	1974–1981	
	MTV karta; Bumerango karta	1982–1985	1986 m. Sovietų Sąjungoje prasidėjus viešumo politikai, 1988 m. Lietuvoje susikūrė Lietuvos Pertvarkymo Sąjūdis
Y karta	Kūdikų bumo „aido“ karta	1982–1990 (1994)	
Atgimimo karta	Interneto karta; C karta	1991–1999 [2000…]	„Normalumo“ sugrįžimas; narystė ES ir NATO; ekonominė migracija

Sudaryta pagal Labanauską (2008)

1.1.3. X kartos bruožai

X kartos atstovai augo nesulaukdami pakankamai dėmesio iš savo tėvų, kurie labiausiai buvo susitelkę į darbą ir galimybes kuo daugiau uždirbti. „X kartos jaunuoliai, skirtingai nei jų tėvai ir seneliai, kūrė šeimas atsargiai ir daug vėliau, o jų požiūris į vaikus bei santykį su jais labai skiriasi nuo kūdikių bumo kartos atstovų požiūrio“ (Stanišauskienė 2015, 5). Nesulaukdami savo tėvų dėmesio, būdami vaikai, X kartos atstovai daugiau laiko leisdavo su draugais, sąvarankiškai išeidavo iš namų ir nebūdavo

nuolatinėje tėvų priežiūroje. Tačiau išgyvenę vaikystę ir tapus tėvais jų santykis su vaikais pakito lyginant, koks santykis buvo tarp Kūdikių bumo ir X kartos atstovų.

Kaip teigia McCrindle (2014) X karta savo vaikus augina nuolatinėje priežiūroje. Tai ką X karta būdami vaikai laikė pramoga: laipiojimas medžiais, šokinėjimas per tvoras, važiavimas dviračiu per nepažįstamus rajonus, tampa baime. Jų vaikai savo noru pasirenka leisti laisvą laiką namuose prie televizoriaus ar kompiuterio. Tuo tarpu jų tėvai, X kartos atstovai, gali jaustis ramiai ir nustoti nerimauti, kad jų vaikams gali nutikti kas nors negero. Šios kartos atstovai planuodami šeimą ir vaikus vėliau nei prieš tai buvusi karta, vis dažniau susiduria su sunkumais pastoti bei nesėkmingu nėštumu. Tokios patirtys tik dar labiau padidina X kartos atstovų nerimą ir polinkį per daug saugoti savo vaikus.

X karta savo laikotarpiu nebuvo vertinama teigiamai (Strauss ir Howe 1991, 321). Vyresnio amžiaus žmonės juos apibūdindavo kaip maištautojus, nepaklusnius ir neatsakingus. Jeigu X kartos atstovas įžengęs į paplūdimį užmindavo ant tuščios skardinės, vietos policininkų tuojau pat būdavo apkaltinamas šiukšlinimu. Tai karta, kuriai būnant jauniems nuolatos reikėjo įrodynėti, kad jie nėra tokie, kokiais juos laiko aplinkiniai. Dėl augančio jaunimo nusikalstamumo, piktnaudžiavimo narkotinėmis medžiagomis, ankstyvu lytiniu gyvenimu, X karta nuolatos buvo smerkiama ir kritikuojama suaugusiųjų. Jie sukūrė galingą išgyvenimo inkstinktą, apgaubtą asmeninio determinizmo etosu (Strauss ir Howe 1991, 321). X karta tikėjo, kad bet koks įvykis kiekvieno iš jų gyvenime (AIDS, priklausomybė narkotikams, savižudybė, žmogžudystė ir pan.) yra tik jų pačių kaltė ir jų elgesio pasekmė.

Visgi, ši karta išsiskiria iš kitų dėl įgyto geriausio išsilavinimo lyginant su prieš tai buvusiomis kartomis (Scholz 2019, 4). Jiems darbas, tai galimybė turėti gerą gyvenimą po darbo. Atsidavę, nebijantys sunkiai dirbti dėl savo asmenynės gerovės. Tačiau X kartos atstovams labai svarbus yra darbo ir asmenio gyvenimo balansas. Tai nepriklausomi, kūrybingi ir nebijantys pokyčių asmenys. Individualizmas, tai vienas iš ryškiausių jų kartos atstovų bruožų. Šios kartos atstovai visada rinksis galimybę užduotis atlikti individualiai nei grupėse, taip pat jie visada rinksis galimybę gauti reikiamą informaciją iš trečiųjų šalių naudojantis internetu ar kitomis priemonėmis, nei gyvai susitinkant su vienu ar kitu asmeniu (Adamson 2015, 31). Pasak McCrindle (2014) X kartos atstovams svarbus įvertinimas ir atlygis už darbo rezultatą, o ne už išdirbtas darbo valandas. Jie nori kurti verslą, nebūti varžomi ir patys planuoti savo darbo laiką.

5 lentelė. X kartos charakteristika

	X kartos ypatybės
Simbolinė reikšmė;	Narkotikai; Seksas;

	Studentų teisės; Jaunimo nusikalstamumas; „Suaugę vaikai“;
Savybės;	Nepriklausomybė; Sąvarankiškumas; Verslumas; Cinizmas; Pesimizmas;
Savęs apibūdinimas;	Pragmatiški; Greiti; Gebantys „pastovėti“ už save; Daug iš savęs reikalaujantys;
To meto visuomenės požiūris;	Neigiamas; Nuolatiniai kaltinimai; Negatyvi kritika; Nepasitikėjimas;
Santykis su tėvais;	Tėvai skyrė mažai laiko, tad nieko nesitikėjo iš savo vaikų; Tėvams tuo metu buvo svarbiau atskleisti save nei vaikus; Tėvai nenustatė jokių vaiko elgesio ribų;
Mokymo metodika mokykloje;	Raginimas būti sąvarankiškais; Stebėjimas ir mėgdžiojimas suagusiųjų;
Mokyklinio amžiaus metu didžiausią įtaką darė;	Bendraamžiai;
Išsilavinimas;	Įgytas geriausias lyginant su prieš juos buvusiomis kartomis;
Požiūris į nepriklausomybę;	Nepasitikėjimas vyriausybe; Nepasitikėjimas darbdaviais; Savo tiesos ieškotojai;
Moraliniai jų laikų rūpesčiai;	Gėjų teisės; Kultūrų įvairovė ir lygybė; Pasaulinis skurdas; AIDS krizė;

	Ozono sluoksnis; Tarša;
Darbas;	Dirba ilgesnias darbo valandas; Dirba pavojingesnį darbą; Svarbiausias darbo ir asmeninio gyvenimo balansas; Dirba daugiau ir sunkiai, bet prioritetą skiria laikui su šeima;
Šeima;	Susituokdavo vidutiniškai 28 – 32 metų;
Prioritetai;	Laikas su šeima;
Balansas tarp pajamų ir išlaidų.	Gyvena prabangiau nei gali sau leisti.

Sudaryta darbo autoriaus pagal Strauss ir Howe (1991), McCrindle (2014)

Keičiantis kiekvienai kartai, keitėsi ir darbo aplinkos charakteristika. Norėjimas išauginti vis didesnę darbuotojo atlikto darbo naudą, buvo atliekami darbuotojų motyvacijos tyrimai. X kartos atstovai išsiskyrė poreikiu „augti“ darbo vietoje. Karjeros progresas bei naujos atviros galimybės – tai viena iš labiausiai motyvuojančių šią kartą veiksnių. Pasikeitė ir mokymų principas. Jei seniau darbuotojų mokymai vykdavo monologo forma t.y. lektorius kalba, o mokiniai klausosi, tai šios kartos atstovų mokymų metu buvo įvestas dialogas t.y. kai mokymu metu kalba ne tik lektorius, bet ir mokiniai. Pasikeitė ir santykis tarp vadovo ir darbuotojo. Norintiems išlaikyti ir motyvuoti darbuotojus savo įmonėje vadovams, reikėjo pakeisti savo vadovavimo požiūrį. Lyderiai dirbantys su X kartos atstovais visada turi apgalvoti kaip „parduoti“ naują mintį ar pasikeitusį darbo pobūdį taip, kad darbuotojas sutiktų. Stiprūs argumentai ir darbuotojų įtraukimas, tai pagrindinės priemonės padedančios iš X kartos atstovų sulaukti pritarimo.

6 lentelė. X kartos darbo vietos ypatybės pagal McCrindle

	X karta
Vertybės darbe;	Pasiekimai;
Ypatybės motyvuojančios dirbti;	Karjeros progresas; Atviros galimybės;
Daro įtaką karjeros pasirinkimui;	Karjeros patarėjai; Ekspertai;
Veiksniai darantys įtaką pasirenkant karjeros kelią;	Stebėjimas; Rekomendacijos;

Pagrindiniai valdymo įrankiai	Mokymai; Papildomos paskatos;
Mokymų stilius;	Mokymų planas; Dialogas;
Pagrindiniai komunikacijos įrankiai;	Vizualiniai pavyzdžiai; Demonstracijos;
Lyderystės stilius;	Koordinuojantis; Darantis;
Nuomonės formuotojai ir vertybės;	Regioninės reikšmės; Vidutinio termino tikslai;
Valdymo požiūris.	Parduoti; Darbuotojas: kas man iš to?

Sudaryta pagal McCrindle (2014)

1.1.4. Y kartos bruožai

Tūkstantmečio kartos atstovai gimė visiškai skirtingu požiūrio į vaikus laikotarpiu nei X karta. Politinės partijos buvo renkamos atsižvelgiant į jų susidomėjimą vaikų gerove. Rinkėjams tuo metu tai buvo svarbiau nei užsienio politika. Tėvai pradėjo atvirai kalbėti su savo mažamečiais vaikais apie narkotikus, alkoholį, paauglių nėštumą, AIDS, provokuojančią aprangą bei netinkamas manieras (Strauss ir Howe 1991, 338). Y karta augo apsupta tėvų dėmesio ir kartais perdėtu rūpesčiu. Pradėta skirti daugiau dėmesio vaikų išsilavinimui: prailgintas pamokų laikas, daugiau pagalbos atliekant namų darbus, sugriežtinti mokyklos baigimo reikalavimai, didesnis tėvų įsitraukimas į mokykloje vykstančias veiklas. Y kartos vaikai labiau nei prieš tai buvusių kartų vaikai, ėmėsi skaityti knygas, užsiimti po pamokine veikla bei aktyviai dalyvauti „mokyklos gyvenime“. Labiau nei bet kas kitas, šie vaikai buvo saugomi savo tėvų, giminaičių, kaimynų, mokytojų, valstybės. Nuolatinė visų aplinkinių atsakomybė už tave patį, tapo natūraliu ir savaime suprantamu dalyku. Nors daugelis mokslininkų iki 2000 m. pabrėžė tai kaip teigiamą dalyką vaikų formavimuisi, Mark McCrindle (2014) tai paneigė. Per tokį vaikų auklėjimą Y kartos atstovams šiai dienai trūksta charakterio ir gyvenimo įgūdžių, susidurę su negandomis jie negeba rasti sprendimo ir prisiimti atsakomybės.

Y karta tapo visiškai kitokia ir neturinti panašumų su prieš tai buvusiomis kartomis. Tai turtingiausia, labiausiai išsilavinusi ir etniškai įvairiausia karta iš visų prieš tai buvusių. Jie tapo pirmaisiais, kurie pradėjo formuoti teigiamus socialinius įpročius, tokius kaip komandinis darbas, pasiekimai, kuklumas bei geras elgesys (Strauss ir Howe 2000, 4). Šios kartos atstovai nematę karo, ekonominės krizės bei didžiulės bedarbystės skirtingai nei buvusios kartos turi kitokias vertybes ir

prioritetus. Pavyzdžiui jeigu prasidėtų infliacija, tūkstantmečio kartos atstovai nemažintų savo išlaidų, vietoje to geriau susirastų antrą darbą.

Tūkstantmečio jaunimas gyvena galvodami apie trumpalaikę ateitį. Jie negalvoja apie tai kaip gyvens išėję į pensiją, net nesurūpina tuo, kada ir kaip įsigys nuosavą būstą. Jiems geriau savo turimas pajamas išleisti kelionėms ir pasaulio pažinimui. Šios kartos atstovus sudomina čia ir dabar gaunami malonūmai ir gėrybės. Jie nesivargina skubėti išsikraustyti iš tėvų namų. Trumpalaikiai santykiai jiems yra geriausi, nevengia keisti partnerių vieną po kito (McCrindle 2014, 69). Y kartos atstovai darbą kaip ir santykius nuolatos keičia ir tokius pokyčius vertina teigiamai.

7 lentelė. Y kartos charakteristika

	Y kartos ypatybės
Simbolinė reikšmė;	Technologijų era;
Savybės;	Pasitikėjimas savimi; Cinizmas; Tvirtumas; Reiklumas; Optimizmas; Socialumas;
Savęs apibūdinimas;	Greiti ir daug gebantys;
To meto visuomenės požiūris;	Tie kuriuo reikia saugoti ir mylėti; Greitai priima sprendimus; Didžiulė įsipareigojimų stoka;
Santykis su tėvais;	Tėvai skyrė ypatingai daug dėmesio; Nuo mažų dienų buvo mokomi ir saugomi nuo blogų dalykų: alkoholis, narkotikai, AIDS;
Mokymo metodika mokykloje;	Didesnė pagalba atliekant namų darbus; Prailgintas pamokų laikas; Griežtesni reikalavimai mokyklos baigimui;
Išsilavinimas;	Geriausias lyginant su prieš tai buvusiomis kartomis;
Požiūris į nepriklausomybę;	Vertina save kaip nepriklausomus bei turinčius stiprią nuomonę, tačiau tuo pačių kaltiną aplinką dėl per mažų pajamų ar neturėjimo savo būsto;

Moraliniai jų laikų rūpesčiai;	Ekonomikos augimas; Paskolos;
Darbas;	Taikyti reikia darbą prie gyvenimo, o ne gyvenimą prie darbo; Nesvarbus darbo procesas, svarbiausia rezultatas; Darbas su keliais projektais vienu metu jiems nekelia streso;
Šeima;	Draugai;
Prioritetai;	Svarbiausia mėgautis dabartimi; Pirma malonumai po to įsipareigojimai;
Balansas tarp pajamų ir išlaidų.	75% Y kartos atstovų turi paskolas.

Sudaryta darbo autoriaus pagal McCrindle (2014)

Labai savimi pasitikintys šios kartos atstovai darbą laiko pagrindiniu ir svarbiausiu prioritetu norint patenkinti savo poreikius. Tačiau kitaip nei X kartos atstovai, darbą jie renkasi tokį, kuris derėtų prie jų asmeninio gyvenimo. Kadagi augdami jie įprato, kad visi jais rūpinasi, tai ir pradėdami dirbti jie tikisi darbo, kuriame galės išpildyti visus savo asmeninius lūkesčius ir iškart gaus tokį atlyginimą, kuriuo galės patenkinti savo poreikius. Jiems kaip niekam kitam sunku suprasti, kodėl pradėję dirbti jie negauna konkurencingo atlygio ir kodėl nėra nuolat giriami ir vertinami. Taip pat Y kartos atstovai yra orientuoti į darbo rezultatą, o ne į procesą. To pasekoje jie labiau nei bet kas kitas vertina laisvą darbo grafiką.

Santykyje su vadovu svarbiausia pagarba ir lygybė. Y kartos atstovai nesijaučia kuo nors prastesni už savo vadovus. Galimybė išsakyti savo nuomonę, dvipusis susitarimas bei įgalinimas, tai labiausiai šią kartą motyvuojantys veiksniai. Nors Y kartos atstovai yra orientuoti į savo bendraamžius ir socialiai aktyvūs, darbe jiems svarbu išreikšti savo individualizmą. Parodyti, ką jis vienas gali padaryti ir pasiekti, ir kuo yra toks svarbus ir reikalingas darbovietei.

8 lentelė. Y kartos darbo vietos ypatybės pagal McCrindle

	Y karta
Vertybės darbe;	Nuosavybė; Individualumas;
Ypatybės motyvuojančios dirbti;	Darbo įvairovė; Kūrybiškumas;
Daro įtaką karjeros pasirinkimui;	Internetas;

	Bendraamžių grupės;
Veiksniai darantys įtaką pasirenkant karjeros kelią;	Suvokimas; Patirtis;
Pagrindiniai valdymo įrankiai	Inovacijos; Įgalinimas;
Mokymų stilius;	Interaktyvus; Daugiarūšis;
Pagrindiniai komunikacijos įrankiai;	Praktinis mokymas; Dalyvavimas;
Lyderystės stilius;	Dvipusis susitarimas;
Nuomonės formuotojai ir vertybės;	Pasaulinės reikšmės; Trumpalaikiai norai;
Valdymo požiūris.	Įtraukti; Darbuotojas: tai yra ką aš galvoju.

Sudaryta pagal McCrindle (2014)

1.1.5. Z kartos bruožai

Z karta, tai kūdikiai gimę vienoje rankoje laikydami telefoną, kitoje kompiuterio pelytę. Šios kartos naujagimiai yra ypač planuojami, jų tėvai yra gerokai vyresnio amžio, kurie planuodami savo gyvenimą, taip pat suplanuoja ir savo vaikų. Mažai asmeninės laisvės bei augimas be brolių ar seserų yra vienas iš šios kartos laikmečio bruožų (McCrindle 2014, 71). Dėl didelio tėvų dėmesio, šios kartos atstovai augdami neišmoksta gyvenimo įgūdžių ir tai trukdo jų socialiniam, emociniam ir intelektualiam vystymuisi (Schroth 2019, 10). Trūkstant šių įgūdžių susiformuoja socialinis autizmas (Targamadzė 2014, 101). Sunku reikšti mintis, bendrauti gyvoje aplinkoje, suvokti žodinę, o ne vaizdinę informaciją. Nepasisant to, tai labiausiai materialiai aprūpinta karta iš visų, kuriai tėvai skiria ypač daug dėmesio namų darbams, ugdymui, užklasinei veiklai. Tokiu būdu vaikams liekas vis mažiau laiko nerūpestingai vaikystei.

Visuomenės ir ekspertų nuomone Z kartos vaikai yra per daug apsaugoti nuo visko, jie tarsi auga „burbule“. Nuolatinės tėvų baimės dėl vaikų, kursto juose nerimą ir didina jų nervingumą. Su laiku jie pradeda suprasti, kad viskas aplink juos nėra tiesa ir teisinga: darbdaviai nesirūpins jų gerove, kai jų darbo nebereikės; politinkams nerūpi jų rinkėjai, iškart po to kai jie būna išrinkti; mokyklos ir universitetai neparuoš tikram gyvenimui; žiniasklaida ir medijos skatina netikrumą (Scholz 2019, 6). Organizacijoms norinčioms ne tik pritraukti, bet ir išlaikyti darbuotojus yra labai svarbu turėti savo vertybes ir jų laikytis, taip pat būti sąžiningiems ir atviriems (Ringwood 2020, 22). Kadangi šios kartos

atstovai dar yra jauni, dar sunku ištirti kaip stipriai tai juos paveiks kūriant santykius su aplinkiniais. Svarbu paminėti ir tai, kad Z kartos atstovai patiria nuolatinį stresą ir suserga depresija dėl didžiulio susitelkimo į technologijas ir socialinę mediją (Gerhold ir Whiting 2020, 12). Nors daugelyje straipsnių galime rasti pozityvius teiginius apie skaitmeninės erdvės daroma įtaką šios kartos atstovams, visgi negalima apsieiti ir be neigiamų pasekmių.

Nors daugelyje mokslinių straipsnių yra teigiama, kad tiek vaikų, tiek suaugusiųjų įgalinimas yra teigiamas dalykas, Z kartos vaikams, tai turi neigiamų pasekmių. Perdėtas tėvų tikejimas, kad vaikai nuo mažų dienų gebės patys priimti teisingus sprendimus, išsiugdys savikontrolę bei atsakys už savo veiksmus, paverčia juos „mažais suaugusiais“. Taip pat vaikų įgalinimas priimti sprendimus, reikšti savo norus pasamoningai suformuoja supratimą, kad jų interesai yra pats svarbiausias dalykas, aukščiau visko.

Technologiškai raštingoji karta yra pritaikyta daugiafunkcinėms užduotims atlikti (McCrindle 2014, 72). Norisi teigti, kad Z kartos atstovų gebėjimas greitai pereiti nuo vienos užduoties prie kitos, atneša didžiulę naudą dėl greitai atliekamų darbų, tačiau tokio pobūdžiu užduotys būna atliekamos ne taip tiksliai. Jauniausios kartos atstovams būti tokiems greitiems, padeda ir tai, kad bet kokią informaciją jie gali gauti vos po kelių pelytės paspaudimų. Pasaulis jiems tapo atversta knyga. Šių dienų mokytojai yra ypač susirūpinę dėl to, kokį poveikį mokiniams daro bendravimas socialinėje erdvėje, tam tikrų frazių trumpinimas, šypsenėlių ir akronimų naudojimas. Jie nebegeba tasyklingai kirčiuoti žodžių, rašydami rašinius daro gramatines klaidas ir tai yra negatyvi naujų technologijų daroma įtaka.

Net 27% savo pabudimo valandų, Z kartos atstovai praleidžia prie ekrano (McQueen). Vienas pagrindinių to priežasčių, tai laikas leidžiamas socialiniuose tinkluose. Geriausiai socialinius tinklus įvaldžiusių asmenų pagrindinis motyvas – kitų dėmesys. Daugumos socialinių tinklų vartotojų motyvas – tiesiog būti socialiniuose tinkluose ir tinkamai juose būti priimtiems. Pradedančiųjų vartotojų motyvas – integruotis į socialinius tinklus (Targamadzė, Girdzijauskienė, Šimelionienė, Pečiuliauskienė, Nauckūnaitė 2015, 111). Socialinių tinklų aplinka Z kartai tampa svarbesnė nei realioji. Šios kartos atstovai yra itin pavydi karta, dėl nuolatinio savo ir kitų bendraamžių gyvenimo lyginimo socialinėje erdvėje. To pasekoje Z kartos atstovai susiduria su didžiuliu nerimu ir negebėjimu jo valdyti (Ditter 2019, 36). Socialinių medijų aplinkoje formuojasi visai kitokie nei įprastai bendravimo įgūdžiai, kurie ilgalaikėje perspektyvoje sukelia sunkumų bendraujant su Y ir X kartomis.

Z karta yra pirmoji, kurios atstovai kaip niekas kitas pasisako už įvairovę (Ditter 2019, 36). Rasė, lytinė tapatybė, seksualinė orientacija, tautybė bei religija yra temos, kuriomis Z karta yra linkusios atvirai kalbėti. Naujai sutinkančius bendraamžius, kolegas ar vadovus jie pirmiausia vertina ne pagal

prieš tai išvardintas temas, bet pagal žmogaus autentiškumą. Z karta vertina žmonių tikrumą ir priešinasi stereotipams. Kiekvienas žmogus turi būti toks, koks jis yra ir turėti vertybes tokias, kokios yra jam artimiausios. Visgi noras būti autentišku sukuria tam tikra šabloniškumą tarp Z kartos bendraamžiu, nes žmogus tarsi nebegali galvoti ar pritarti, tam ką pasakė jo bendraamžis, jis turi išsiskirti iš jų, turi turėti kitokią nuomonę.

9 lentelė. Z kartos charakteristika

	Z kartos ypatybės
Simbolinė reikšmė;	Skaitmeninė era; Seksualinio pasirinkimo laisvė; Aplinkos tvarumas; Daugiakultūriškumas; Brexit;
Savybės;	Struktūrizuotumas; Visur nori jaustis gerai; Neatsakingumas; Vėjavaikiškumas; Realistiškumas; Egocentriškumas; Neatsparumas stresui; Hiperaktyvumas; Verslumas; Socialinis autizmas; Orientacija į tikslą;
Savęs apibūdinimas;	Ankstyvas brendimas; Karta, kuri pakeis pasaulį; Viską žinantys;
To meto visuomenės požiūris;	Auga tarsi „burbule“; Per daug apsaugoti ir aprūpinti; Nervinga karta;
Ligos;	Depresija; Valgymo sutrikimai; Streso sukeltos ligos: skranžio skausmai, galvos skausmai, lėtinis nuovargis;

Santykis su tėvais;	Bendravimas žinutėmis, socialiniais tinklais; Ilgalaikė finansinė parama; Gyvenimas „burbule“;
Laisvalaikis;	„Ekrano laikas“: kompiuteris, mobilusis telefonas, televizorius;
Mokymo metodika mokykloje;	Privačios mokyklos; Daugiarūšis mokymas; Informacinių technologijų naudojimas; Baimė klysti; Aktyvus mokymasis;
Išsilavinimas;	Daugiau skiriama laiko papildomui mokymuisi; Labai aukštas išsilavinimo lygis;
Moraliniai jų laikų rūpesčiai;	Klimato pokyčiai; Tos pačios lyties asmenų santuoka; Pabėgėliai iš besivystančių šalių; Terorizmas; Nelegaliai siučiamos dainos, filmai; Vartotojiškumas; Aplinkos tvarumas;
Darbas;	Gerai apmokamas darbas, tai kelias į laimę; Lankstus darbo grafikas; Saugumo trūkumas; Greitas paaukštinimas; Noriai mokosi iš konstruktyvių atsiliepimų;
Šeima;	Partneriai; Santuoka, tai tik gabalėlis popieriaus;
Prioritetai;	Socialinis pripažinimas; „Instagram“, „Facebook“; Būti sėkmingu;
Balansas tarp pajamų ir išlaidų.	Pats didžiausias vartotojiškumas.

Sudaryta darbo autoriaus pagal McCrindle (2014), Scholz (2019), Groves (2020)

Susikūrė nauja santykiu forma – partnerystė, kuri reiškia kartu gyvenančius arba ne porinius tėvus, susituokusi pora bei poras kurios gyvena kartu daugiau kaip dvejus metus (McCrindle

2014, 76). Santuoka šios kartos atstovams nėra svarbus religinis procesas, ar tam tikrą statusą visuomenėje suteikiantis įvykis. Z kartos atstovai santuoką apibūdina kaip gabalėlį popieriaus ar vakarėlį draugams. Iš kartos į kartą perduodamos vertybės šios kartos atstovams paranda vertę.

Socialinių mokslų daktarė Elena Kocai (2018), savo tyrime atskleidė, kad šios vartotojiškos kartos pagrindinės vertybė yra materialiai aprūpintas gyvenimas, kas sąlygoja vieną didžiausių šios kartos iššūkių – išaugęs vartotojiškumas. Nuolatinis bendraamžių spaudimas atitikti naujausias tendencijas, skatina Z kartos atstovus vis daugiau ir daugiau vartoti. Taip pat šios kartos atstovai peržiūri nuo 30 000 iki 40 000 reklamų per metus, kas dar labiau skatina vartotojiškumą (McCrindle 2014, 90). Visgi išaugus vartotojiškumui Z karta labiau kreipia dėmesį ne į savo kartos atstovus, bet į Y ir X kartas. Z karta save pristato kaip tuos, kurie pakeis pasaulį tik kolkas dažniau galime susidurti su kalbomis, o ne veiksmais (Zacharek 2019, 51).

Z karta iš kitų labiausiai išsiskiria savo verslumu. Matydami kaip jų tėvai neteko darbo vietų, neturėjo stabilių pajamų, jie didžiausią dėmesį skiria savo išsilavinimui. Šios kartos atstovams nerūpi kaip atrodys jų virtuvės plytelės ar kur suplanuoti atostogas, svarbiausia – karjera (Flink ir Charmaine 2019, 32). Z kartai labai svarbu finansinis stabilumas, kuris dažnu atveju yra viena iš priežasčių kodėl šios kartos atstovai kenčia dėl nerimo, depresijos. Visgi, kitaip nei Y karta, Z kartos atstovai nenori pradėti savo verslo iš namų. Jie nori dalintis savo žiniomis ir įgūdžiais su organizacijomis, kurios suteiks lankstumą ir leis realizuoti savo idėjas (Alter 2019, 78). Taigi kalbėdami apie Z kartos verslumą, neturėtume atkreipti dėmesį tik į poreikį sukurti savo asmeninį verslą.

1.1.6. X, Y ir Z kartų charakteristikos apibendrinimas

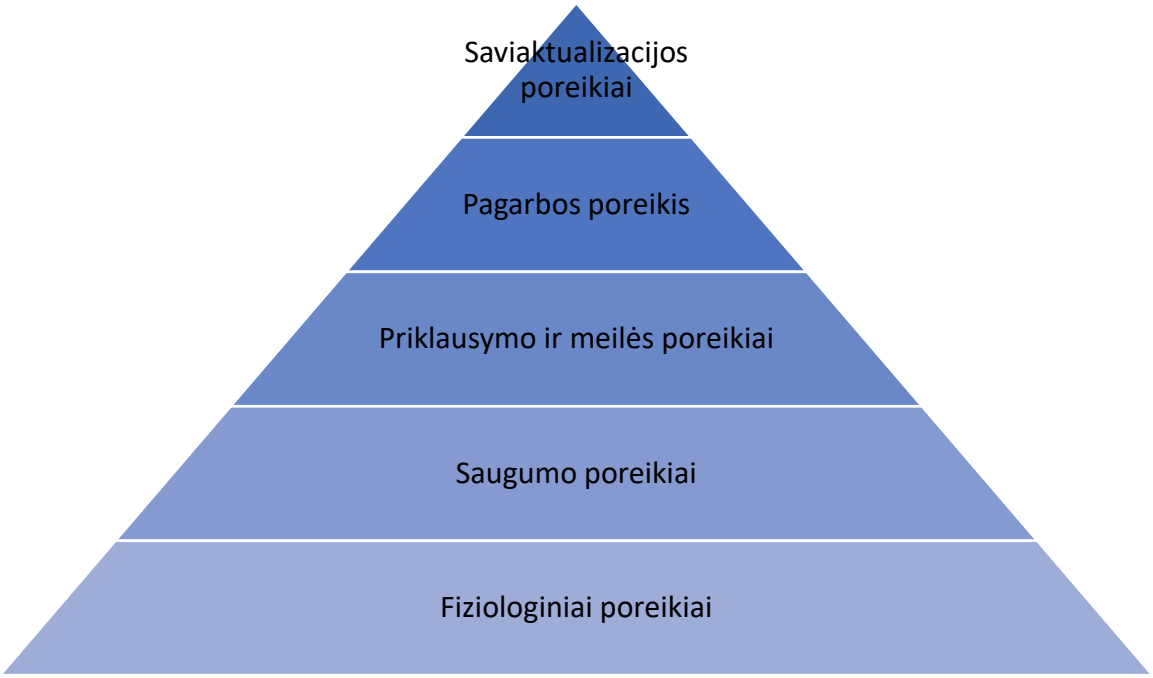
X, Y ir Z kartos yra neatsiejamos viena nuo kitos. Šios kartos susiduria tiek šeimyninėje, tiek ugdymo, tiek darbinėje aplinkoje. Nors daugelyje straipsnių galime sutikti teiginį, kad kartos, kurių gimimo laikotarpiai yra greta, yra labiausiai vienos į kitas panašios, susipažinus su daugiau mokslinės literatūros su šiuo teiginiu galima ir nesutikti. Apžvelgus X, Y ir Z kartų charakteristiką galime matyti, kad dėl skirtingų laikmečių, technologijų pažangos, ekonominės situacijos bei kitų aplinkybių, kiekvienos kartos atstovams susiformuoja visiškai skirtingos vertybės. Išryškėja skirtingos charakterio savybės, skirtinga santykių su tėvais forma. Taip pat ir darbinėje aplinkoje išsiskiria šių kartų skirtingi požiūriai. X karta darbą iškėlė kaip galimybę gerai gyventi. Jie labiau nei kas kitas yra motyvuoti ir nebijo dirbti daug ir sunkiai tam, kad galėtų sau leisti patogiai ir aprūpintai mėgautis gyvenimu. Darbinėje aplinkoje jiems svarbu dirbti individualiai, sąvarankiškai atlikti užduotis ir kuo mažiau turėti kontakto su kitais asmenimis. Tuo tarpu Y karta į darbą žiūri kaip į dar vieną savo poreikių patenkinimą. Darbas jiems turi atspindėti jų vertybes, norus bei leisti save realizuoti. Labiau už viską darbe svarbus rezultatas, nepriklausomai nuo priemonių. Tarp šių kartų Z karta išsiskiria tuo, kad darbe jiems svarbu

greitos karjeros galimybės bei labai gerai apmokamas darbas nepriklausomai nuo darbo stažo. Taip pat ši karta nemato poreikio dirbti pagal nustatytas darbo dienas bei valandas. Apžvelgus šias tris kartas matome, kad tarp jų yra labai daug skirtumų. Tiek X, tiek Y kartos atstovai norėdami motyvuoti Z kartos atstovus, negali taikyti tų veiksnių, kurie motyvuoja juos arba taikydami juos negali tikėtis tokio rezultato, kokį pasiektų su savo kartos atstovais. Tam, kad Z karta jaustusi motyvuota darbo aplinkoje svarbu žinoti veiksnius, kurie motyvuoja būtent ją. Išnagrinėjus mokslinę literatūrą randama daug informacijos apie tai, kas sąlygoja X ir Y kartos atstovų motyvaciją darbo aplinkoje, tačiau atliktų tyrimų apie tai, kas motyvuoja Z kartos atstovus darbo aplinkoje, visgi dar yra labai mažai.

1.2. Motyvacijos teorijos

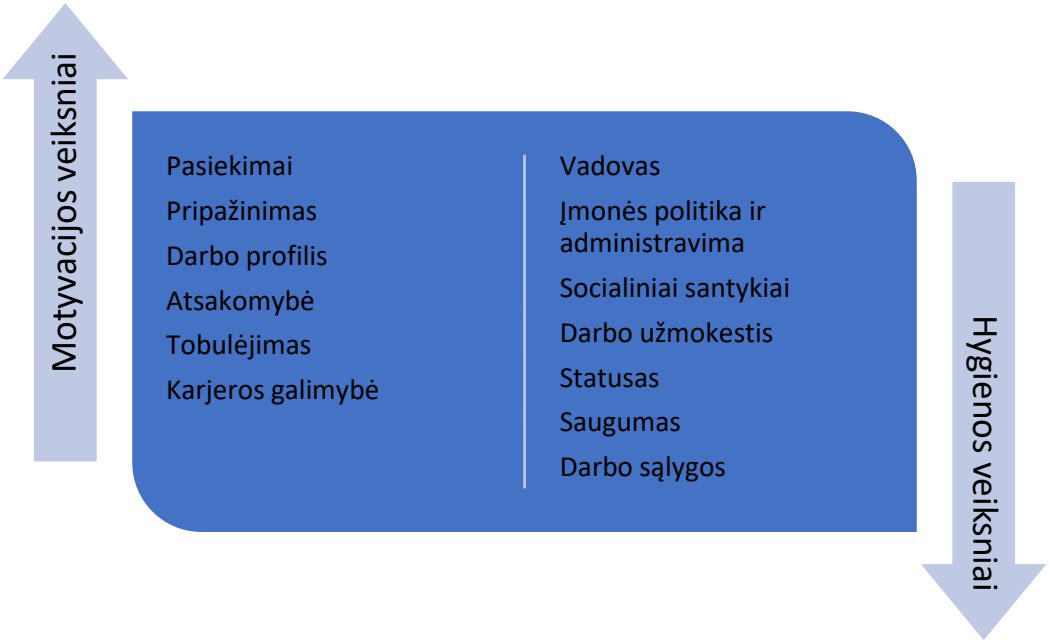
Žodis „motyvuoti“, kilęs iš lot. žodžio „mover“, kuris reiškia „judinti, skatinti“. Tai tarsi vidinė jėga, kuri skatina žmogų imtis vienų ar kitų veiksmų. Daugelis mokslininkų nurodo, kad motyvacija taip pat kaip ir elgesys neatsiranda iš niekur ir turi tam priežastį. Žmogus priima ir atmeta tam tikrus sprendimus dėl įvairių veiksnių. Motyvacija – žmogaus elgesį lemiančių veiksnių visuma (Jusienė ir Laurinavičius 2007, 175). Veiksniai, kurie lemia žmogaus elgesį dar yra vadinima motyvu. Motyvacija yra dviejų rūšių: vidinė ir išorinė. Vidinė rūšis tai, kai veiklą lemia noras būti veiksmingam ir veikti dėl pačios veiklos, o išorinė rūšis tai, kai veiklą lemia išorinio atlygio siekis arba noras išvengti bausmės (Jusienė ir Laurinavičius 2007, 188).

Vienas žymiausių žmogaus motyvacijos tyrinėtojų Abrahamas Maslow (2006) sukūrė poreikių hierarchijos teoriją. Jis kitaip nei kiti mokslininkai neignoravo fakto, kad žmogaus elgesys, motyvacija gali kisti dėl vieno ar kito poreikio nepatenkinimo (Maslow 2006, 50). Garsus psichologos nurodė, kad žmogaus troškimai pasirodo priklausomai nuo to, ar yra patenkinti galingesni troškimai t.y. žmogus netrokš saviaktualizacijos jei nebus patenkinti jo fiziologiniai poreikiai.



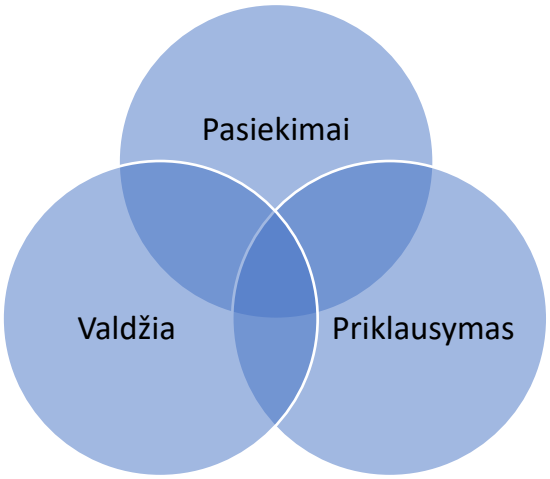
1 pav. A. Maslow poreikių hierarchija (Maslow 2006)

Psichologas Frederick Herzberg (1968) kalbėdamas apie motyvaciją, atskyrė veiksnius keliančius pasitenkinimą darbu nuo veiksnių, kurie sukelia nepasitenkinimą darbu. Savo motyvacijos teorijoje jis išskyrė higieninius ir motyvacinius veiksnius, pabrėždamas, kad šie du veiksniai nėra vienas kito priešingybės, o atskiri dalykai (Frederick 1968, 56). Darbdavys norėdamas pakelti darbuotojų motyvaciją pirmiausia turi užtikrinti hygieninių (darbo aplinkos) veiksnių kokybę t.y. įmonės politika, socialiniai santykiai, darbo sąlygos, darbo užmokestis. Šie veiksniai patenkina žmonių fiziologinius, saugumo bei socialinius poreikius. Motyvacijos veiksniai, tokie kaip pasiekimai, pripažinimas, karjeros galimybės – patenkina žmonių pagarbos ir saviaktualizacijos poreikius.



2 pav. F. Herzberg motyvacijos teorija (Herzberg 1968)

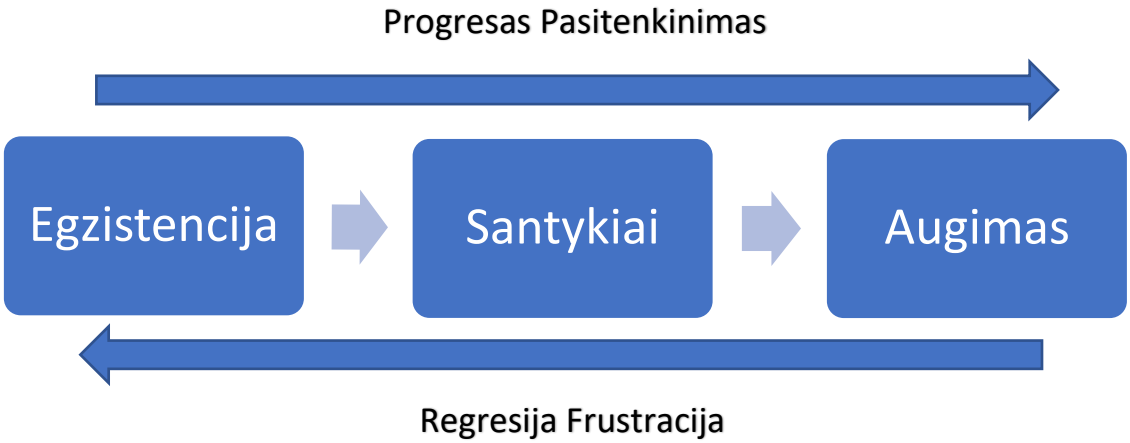
Moksliniuose straipsniuose gausu įvairiausių motyvacijos teorijų. Viena iš svarbesnių yra amerikiečių psichologo David McClelland (1987) poreikių teorija. Ši teorija išskiria tris poreikius: pasiekimų, valdžios, priklausymo. David McClelland (1987) teigė, kad motyvai yra tik vienas elgesio veiksnys. Elgesys taip pat susideda iš žinių, vertybių, įpročių, kultūros. Norėdami motyvuoti žmogų turime žinoti, kuris iš poreikių jam yra svarbiausias.



3 pav. D. McClelland poreikių teorija (McCelland 1987)

Psichologas Clayton Alderfer sujungdamas A. Maslow nurodytus poreikius, savo ERG (anglų kalba existence, related, growth) teorijoje išskyrė juos tris: egzistencijos, santykių ir augimo (Alderfer ir Guzzo 1979, 347). Galime teigti, kad egzistenciniai poreikiai apiima visus materialinius poreikius,

santykių poreikiai apima bendravimą su kitais žmonėmis, o augimo poreikis apiima asmenybės ugdymą, savirealizaciją. Visi poreikiai yra suskirstyti į dvi dalis: tikslas, į kurį nukreiptas poreikis ir procesas, kuris būtinas pasitenkinimui. Tarp šių trijų poreikių nuolatos vyrauja pasitenkinimas arba frustacija. Psichologas Clayton Alderfer (1979) teigė, kad kai nėra patenkinti aukštesnės kategorijos poreikiai, žmonės padvigubina pastangas investuotas į mažesnės kategorijos poreikį t.y. jei nepavyksta savęs realizuoti, tada dedamos didesnės pastangos į santykius, tikint, kad tai padės pasiekti didesnį poreikį.



4 pav. C. Alderfer ERG teorija (Alderfer 1979)

1.3. Z kartos motyvaciją sąlygojantys veiksniai

Darbo aplinka apima organizacijos kultūrą, valdymo stilių, tikslus, vertybes, darbo reikalavimus ir paramą bei dar daugiau (Taylor 2015, 28). Kitaip nei prieš tai buvusios kartos, Z kartos atstovai auga aplinkoje, kurioje iš jų mažiau reikalaujama, daugiau padedama. Tokiu būdu, jaunuoliai pradėję dirbti tikisi pagalbos iš savo darbdavių bei konstruktyvaus, nuolatinio grįžtamojo ryšio. Taip pat vienas iš pagrindinių veiksnų sąlygojančių Z kartos motyvacija darbo aplinkoje, tai įmonės kultūra (Brown, Shallcross, Stuebs 2019, 78). Santykiai su bendradarbiais, įmonės vertybės, nerašytos taisyklės ir bendruomeniškumas dažnu atveju nulemia, ar šios kartos atstovai liks dirbti įmonėje, ar ieškos kitos darbo vietos.

Sociologas Mark McCrindle (2014) vieną pagrindinių Z kartos motyvacijos veiksnių išskiria pripažinimą. Šios kartos darbuotojams labai svarbus nuolatinis įvertinimas už atliktą tiek mažesnės, tiek didesnės vertės darbą. Daugelyje mokslinės literatūros šaltinių yra nurodoma, kad Z karta yra daugiau susikoncentravusi į malonumus, nei į darbus. Taip pat jie yra savimi pasitikintys, norintys visko čia ir dabar. Visgi yra randama ir priešingų nuomonių. Z kartos atstovai yra pasiruošę dirbti sunkiau ir ilgesnes nei numatyta darbo valandas, jei tai padės pakilti karjeros laiptais (Nagler 2015, 9). Z kartos atstovai jau mokykliniame amžiuje pradeda galvoti apie savo karjerą bei imasi papildomų veiklų, kurios ateityje

jiems padėtų siekti jų norimo darbo. Įmonės galinčios suteikti karjeros galimybes tampa ženkliai patrauklesnės šios kartos atstovams. Išsiskiriantys savo verslumu, šios kartos atstovai tikisi dirbti prasmingą darbą, kuris padarytų ką nors gero pasauliui (Dupont 2015, 19).

Atlikus tyrimą, kas motyvuoja Z kartą, paaiškėjo, kad gyvas bendravimas kaip motyvacijos faktorius veikia net 54% apklaustųjų (Nagler 2015, 9). Nors šios kartos atstovai galėtų užduotis atlikti greičiau rašydami elektroninius laiškus, ar skambindami mobiliuoju telefonu, dalis jų prioritetą skiria gyvam bendravimui. Tačiau nereikėtų šio teiginio suprasti neteisingai, socialinės erdvės šios kartos atstovams yra labai svarbios. „Facebook“, „Instagram“, „Tik Tok“ yra šių dienų pagrindiniai kanalai Z kartos atstovams bendrauti (Vercelletto 2019, 26). Galbūt tai, kad šios kartos atstovai tiek daug savo asmeninio laiko praleidžia elektroninėje erdvėje, pažadina jų poreikį bendrauti gyvai darbo aplinkoje.

Taip pat Z kartos atstovų kitaip nei Y, nemotyvuoja daugialypės užduotys. Jiem svarbu susitelkti ties viena užduotimi ir neskirti visos energijos pastangoms atlikti daugybę užduočių vienu metu. Kitaip nei kitoms kartoms, jiem ypatingai sunku išlaikyti dėmesį ilgesnį laiko tarpa, o daugialypių užduočių atikimas dar labiau sunkina galimybes susitelkti į vieną užduotį. Visgi nepriklausomai nuo užduočių formos, Z kartos atstovai ypač vertina lankstumą (Butera 2020, 4). Užduotis jie nori atlikti tada, kada yra tam nusiteikę, o ne tada kada liepia vadovas. Kai kuriose organizacijose jau dabar galime sutikti pavyzdžių, kai darbuotojams yra leidžiama dirbti lanksčiu grafiku. Darbuotojas pats nusprendžia, kuriomis dienomis ir kiek jis dirbs.

Kalifornijos universiteto dėstytoja Holly Schroth (2019) Z kartą išskiria iš kitų dėl orientacijos į tikslą. Šios kartos atstovams svarbu ne ką aš darau, bet kodėl. Norint užtikrinti Z kartos darbuotojo produktyvumą, labai svarbu kiekvieną kartą skiriant užduotį paaiškinti, kodėl svarbu ją atlikti. Norint pasiekti geriausio rezultato svarbu ir aiškiai suformuluoti pagrindinį tikslą. Net 30% Y kartos paauglių 15 – 17 metų pradėjo dirbti pirmuosius savo darbus, kai to paties amžiaus Z kartos atstovų tik 19% (Schroth 2019, 6). Pagrindinės to priežastys geresnė materialinė padėtis, taip pat dalis šios kartos atstovų vasaros dienas leidžia papildomai mokydamiesi, kad padidintų galimybes įstoti į savo norimą universitetą.

Nors Z kartos atstovai savo pirmąjį darbą pradeda vyresnio amžiaus, jiems labai svarbu žinoti ir aiškiai suprasti darbo pobūdį. Kadangi prieš tai šios kartos atstovai nėra turėję darbo patirties, dažnu atveju jų lūkesčiai labai stipriai skiriasi nuo to, kokios yra realios darbo sąlygos. Z kartos atstovai tikisi lanksčių darbo valandų, jie tiki, kad bus mėgiami visų kolegų, jų nuomonė bus vertinama ir to pasekoje bus lengva siūlyti ir įgyvendinti savo idėjas. Taip pat šios kartos atstovai tikisi greito paaukštinimo

pareigose dėl puikiai atliekamo savo darbo, gero vadovo įvertinimo. Hooly Schroth (2019) nurodo, kad norint išlaikyti jų motyvaciją labai svarbu įvardinti šiuos punktus, kurie apibrėžia jų darbo profilį:

- Darbo sąlygos bei valandos, komandiruotės;
- Svarbiausi teigiami ir neigiami aspektai susiję su darbo atlikimu;
- Svarbiausi teigiami ir neigiami aspektai atliekant darbą dėl įmonės gerovės;
- Svarbiausi teigiami ir neigiami tiesioginio vadovo bruožai;
- Įmonės vidinė kultūra, galimybės tobulėti ir kilti karjeros laiptais.

Taip pat darbo profilio apibrėžimas ne tik išlaiko darbuotojų motyvaciją, bet ir skatina pasitikėjimą, atvirumą bei lojalumą. Svarbu paminėti ir tai, kad Z kartai labai svarbus vientisumas tarp asmeninio gyvenimo ir darbo (Frederick 2020, 10). Tiek darbas, tiek asmeninis gyvenimas turi atspindėti vienodas vertybes bei požiūrį. Darbo profilis turi apibrėžti tai, kas Z kartos atstovui yra aktualu ir įdomu asmeniniame gyvenime.

Z kartos motyvaciją sąlygojančių veiksnių sąraše būtina paminėti ir įvedimo į darbą procesą. Atlikus apklausą, tik 12% respondentų nurodė, kad yra patenkinti įvedimo į darbą procesu savo įmonėje, net 87% apklaustųjų nurodė, kad jiems vis dar trūksta reikalingų įrankių bei žinių, tam kad galėtų kokybiškai atlikti savo darbą (Schroth 2019, 7). Nors daugelis įmonių skiria vis daugiau dėmesio ir laiko naujų darbuotojų įvedimui į darbą, dažnu atveju to nepakanka. Net 25% naujų darbuotojų per pirmus 6 mėnesius priima sprendimą išeiti iš darbo dėl netinkamų apmokymų įvedant į darbą. Taigi galima teigti, kad įvedimo į darbą procesas yra vienas iš veiksių sąlygojančių Z kartos darbuotojų motyvaciją.

Šiuolaikiniams darbuotojams tokie mokymų būdai kaip seminarai, vadovėliai, paskaitos tapo nepatrauklūs (Maszewski 2016, 230). Mobiliosios programėlės, naujausi kompiuteriai, programinės įrangos, interaktyvus mokymosi procesas, visa tai Z karta įvardija kaip vieną sudedamųjų dalių norint atlikti kokybišką darbą. Tokiu būdu užduotys yra atliekmos greičiau ir paties darbuotojams yra įdomiau. Nuolatinis darbuotojų žinių, įgūdžių tobulinimas, leidžia jiems kilti karjeros laiptais. Toks asmeninis tobulėjimas paskatina teigiamus pokyčius ir organizacijos sėkmę (Caudill 2015, 46). Vadovo vaidmuo ypač svarbus norint išlaikyti darbuotojų motyvaciją jų mokymų metu. Z karta tikisi, kad vadovas tiek asmeniškai, tiek bendrai grupei skirs laiko atlikti koučingą, tuo pačiu išklausys juos, palaikys ir padrąsins (Stuckey 2016). Naujų žinių suteikimas ne tik padės išlaikyti Z kartos motyvaciją, bet ir padės atskleisti jų potencialą integruojant naujas ir kitokias idėjas (Tomasian 2019, 26). Nors mokymosi metu skiriamas dėmesys yra ypač svarbus šios kartos atstovams, taip pat jiems labai svarbu užsitikrinti autonomiją atliekant užduotis ateityje (Schroth 2019, 13). Kitaip nei prieš tai buvusios kartos Z karta teikia prioritetą individualiai darbo aplinkai, kuri padėtų susikaupti ir tinkamai atlikti paskirtas užduotis (Miller 2018, 55). Nors moksliniuose straipsniuose dažnu atveju nurodoma, kad Z kartos atstovams labai svarbus

gyvas bendravimas, geri santykiai su kolegomis, visgi negalime su šiuo teiginiu sutikti visais atvejais. Norint kokybiškai atlikti darbą, ši karta skiria prioritetą individualiai erdvei, o ne prieš tai įvardintiems veiksniams.

Moksliniuose straipsniuose galima rasti informacijos, kas motyvuoja Z kartos atstovus remiantis motyvacijos veiksniais, tačiau negalime pamiršti ir hygienos veiksnių. Net 2 iš 3 Z kartos atstovų teigia, kad jie prioritetą skirtų gerai apmokamam darbui nei tam, kuris teiktų didesnį pasitenkinimą (Miller 2018, 54). Taip pat šios kartos atstovai teikai prioritetą įmonėms su papildomis naudomis, tokiomis kaip sveikatos draudimas, poilsio kambariai, įmonės renginiai (Craven 2018, 18). Tai parodo, kad jiems yra labai svarbios materialinės gėrybės.

Nors atlyginimas Z kartos atstovams yra labai svarbus, visgi moksliniuose straipsniuose galime rasti vis daugiau pavyzdžių, kad Z kartą labiausiai motyvuojantis veiksnys, kurį daugeliu atveju nulemia ar darbuotojas liks dirbti įmonėje ilgesnį laiką ar ne, tai galimybės kilti karjeros laiptais (Mitchell 2017, 18). Mokslininkai vis labiau bando suprasti, kodėl atlyginimo dydis, kuris yra pagrindinis motyvas Y kartai, Z kartai nėra pats svarbiausias. Galimai tai nulemia faktas, jog Z kartos atstovai nėra linkę artimoje ateityje kurti šeimos. Tokie dalykai kaip vestuvės, gyvenamosios vietos įsigijimas, vaikų darželiai ir mokyklos reikalauja daug išlaidų. Neturint šių įsipareigojimų, Z karta nejaučia tokio didelio spaudimo rinktis darbą tik kaip pajamų šaltinį, jiems darbas tai galimybė augti ir tobulėti.

Vadovo vaidmuo yra ne ką mažiau svarbus veiksnys darantis įtaką Z kartos darbuotojų motyvacijai. Paklausus, ko Z kartos atstovai labiausiai norėtų iš savo vadovo net 42% apklaustųjų įvardijo pozityvų požiūrį ir 38% apklaustųjų įvardijo aiškiai iškeltus tikslus (Schroth 2019, 7). Vadovas taip pat turi tikėti ir mokėti išklausyti Z kartos idėjas. Galimybė tas idėjas įgyvendinti yra viena stipriausių Z kartos motyvaciją skatinančių veiksnių. Nors daugelis įmonių vadovų investuoja į naujausias mokymų sistemas, darbuotojams skirtus renginius, sveikatos draudimą bei papildomas apmokamas atostogas, daugelis jų nebando įdiegti tuos veiksnius, kurie papildomai finansiškai nieko nekainuoja.

Vadovai iškelia naujus tikslus, įdiegia naujas sistemas nepaaiškindami darbuotojams kodėl. Taip inovatyvūs įrankiai, sistemos neįsidiegia įmonėje, tačiau ne dėl išorinių priežasčių, o būtent dėl to, kad darbuotojai, kurie tame dalyvauja nesupranta vieno ar kito dalyko naudos. Taip jie praranda motyvaciją ir atlieka užduotis, netikėdami jų sėkme. Vadovo paaiškinimas ir pristatymas įdiegiant naujus dalykus įmonėje, yra taip pat vienas iš veiksnių sąlygojančių Z kartos motyvacija (Maszewski 2016, 233). Kadangi vienas iš jaunausios kartos motyvacijos veiksnių yra galimybė augti ir tobulėti, šios kartos atstovams ypatingai svarbu, kad jų vadovas jiems būtų autorites. Kompetetingas, atviras bei savo

patirtimi besidalinantis vadovas, visada motyvuos ir įkvėps Z kartos darbuotojus. Šios kartos atstovovams lyderis yra žodis apibūdinantis įmonės vadovą su kuriuo jie norėtų dirbti. Taip pat Z kartos atstovai demonstruoja didelį norą mokytis, priimtis iššūkius, įveikti kliūtis ir mokytis iš konstruktyvaus grįžtamojo ryšio (Groves 2020, 7). Vadovas gebantis tai suteikti, sustiprina savo autoritetą ir didina Z kartos atstovų motyvaciją.

2. METODOLOGIJA

Tyrimo teorinis pagrindimas/ teorinis modelis. Atlikus mokslinės literatūros apžvalgą ir susipažinus su pagrindinėmis motyvacijos teorijomis buvo pasirinkta psichologo Clayton Alderfer (1979) motyvacijos teorija (ERG), kuri teigia, kad žmogus turi tris poreikius: egzistencijos, santykių ir augimo. Taip pat psichologas nurodė, kad pirmiausia žmogus privalo patenkinti egzistencinius poreikius, tik po to santykių ir galiausiai augimo. Ši teorija pasirinkta, nes gali padėti atskleisti Z kartos poreikių hierarchiją.

Susipažinus su naujausiais moksliniais tyrimais, toliau buvo išnagrinėta skirtingų mokslininkų darbai, kurie atskleidė, kokie bendrieji ir specifiniai veiksniai sąlygoja Z kartos motyvaciją. Bendrieji veiksniai buvo suskirstyti į tris grupes pagal C. Alder ERF teoriją. Specifiniai veiksniai buvo suskirstyti į atskirus bendrųjų veiksnių blokus.

10 lentelė. Teorinis tyrimo modelis

C. Alder ERG teorijos žmonių poreikiai	**Z kartos motyvaciją sąlygojantys bendrieji veiksniai**	**Z kartos motyvaciją sąlygojantys specifiniai veiksniai**
Egzistenciniai poreikiai;	Įmonės politika ir administravimas;	Įmonės skaidrumas; Aiškiai apibrėžti pareigybiniai nuostatai; Gerbiamas darbuotojų asmeninio gyvenimo – darbo balansas; Lygybė nepriklausomai nuo rasės, lyties tapatybės, seksualinės orientacijos, tautybės ir religijos;
	Darbo vieta;	Nauja ir moderni darbo aplinka;
	Darbo užmokestis;	Laiku mokamas atlyginimas; Atlyginimas mokamas ne už išdirbtas valandas, bet už atliktas užduotis;
	Darbo grafikas;	Lanksčios darbo valandos; Lanksčios darbo dienos;
	Papildomos naudos;	Sveikatos draudimas;

		Didesnis nei privalomas apmokamų atostogų dienų skaičius; Įmonės renginiai;
Santykių poreikiai;	Vadovas;	Atvira komunikacija; Gyvas bendravimas; Grįžtamojo ryšio suteikimas; Objektyvumas; Pozityvus požiūris; Darbuotojų vertinimas; Darbuotojų idėjų išklausymas ir įgyvendinimas; Kompetencija; Autoritetas;
	Socialiniai santykiai;	Gyvas bendravimas; Lygybė; Pagarba; Statuso suteikimas; Bendradarbiavimas;
Augimo poreikiai;	Darbo pobūdis;	Profesionalus įvedimas į darbą; Sąvarankiškai atliekamos darbo užduotys; Aiškūs tikslai darbui atlikti; Paaiškinama atliekamo darbo svarba; Galimybė keisti ir įgyvendinti naujus dalykus;
	Karjeros galimybės;	Galimybė užimti aukštesnes pozicijas; Galimybė keisti darbo pobūdį (pereiti į kitą skyrių);

		Įmonėje teikiama pirmenybė vidiniams kandidatams užimti aukštesnes pozicijas;
	Darbuotojų tobulėjimas;	Galimybė mokytis iš geriausių; Interaktyvūs mokymai; Mokymai, užsiėmimai grupėse;
	Technologijos;	Naudojamos technologiškai pažengusios darbo priemonės; Socialinių medijų naudojimas darbo aplinkoje.

Sudaryta darbo autoriaus pagal Nagler (2015), Maszewski (2016), Stuckey (2016), Miller (2018), Schroth (2019), Alderfer ir Guzzo (1979).

Tyrimo objektas – Z kartos motyvaciją sąlygojantys veiksniai darbo aplinkoje.

Tyrimo tikslas – išsiaiškinti Z kartos motyvaciją sąlygojančius veiksnius darbo aplinkoje.

Tyrimo uždaviniai:

1. Nustatyti Z kartos poreikių hierarchiją pagal C. Alder ERG teoriją.
2. Nustatyti bendruosius veiksnius sąlygojančius Z kartos motyvaciją darbo aplinkoje.
3. Nustatyti specifinius veiksnius sąlygojančius Z kartos motyvaciją darbo aplinkoje.
4. Nustatyti ar egzistuoja skirtingi Z kartos motyvaciją sąlygojantys veiksniai darbo aplinkoje pagal demografinius kriterijus (pareigos, darbo stažas).

Tyrimo metodai:

1. Anketinė apklausa.
2. Statistinė duomenų analizė.

Anketinė apklausa pasirinkta siekiant gauti reprezentatyvios informacijos apie tiriamą tikslinę grupę. Taip pat šiuo metodu yra siekiama per trumpą laiko tarpą surinkti, kuo daugiau informacijos iš respondentų. Anketą sudaro teiginiai, kurie yra sudaryti iš mokslinės literatūros analizės. Joje atsispindi bendrieji ir specifiniai veiksniai, kurie užsienio mokslinėje literatūroje yra patvirtinti kaip Z kartą motyvuojantys veiksniai.

Statistinės duomenų analizės metodai:

Statistinei duomenų analizei atlikti pasirinkta SPSS programa. Analizės metu naudojami šie metodai: Cronbach alfa, procentinė dažnių lentelė, nepriklausomų imčių Stjudento t kriterijus, nepriklausomų imčių ANOVA kriterijus.

Cronbach alfa naudojama patikrinti skalių vidinio suderintumo tinkamumą tyrimui atlikti.

Procentinė dažnių lentelė naudojama atvaizduoti respondentų atsakymų pasiskirstymą procentine išraiška.

Nepriklausomų imčių Stjudento t kriterijus naudojamas nustatyti, ar egzistuoja statistiškai reikšmingi skirtumai tarp pardavėjų – konsultantų ir aukštesnių pozicijų grupių, vertinant bendrųjų veiksnių svarbą ir specifinių veiksnių įtaką motyvacijai darbo aplinkoje.

Nepriklausomų imčių ANOVA kriterijus naudojamas nustatyti, ar egzistuoja statistiškai reikšmingi skirtumai tarp skirtingą darbo stažą turinčių respondentų grupių, vertinant bendrųjų veiksnių svarbą ir specifinių veiksnių įtaką motyvacijai darbo aplinkoje.

Tyrimo tipas – kiekybinis.

Tyrimui atlikti pasirinktas kiekybinis tipas, kuris turėtų atskleisti, kurie veiksniai daro didžiausią įtaką Z kartos motyvacijai darbo aplinkoje. Naudojantis šiuo tipu galima ieškoti išorinių reiškinio požymių, išgaunant įvairius dydžius, kurie gali būti išreikšti skaičiais ir matuojami (Kardelis 2005, 273). Kiekybiniu tyrimu galima nustatyti sąsajas tarp veiksnių bei analizuoti duomenis pagal demografinius požymius.

Tyrimo instrumentai – darbo autorės sudaryta anketa laikantis pagrindinių taisyklių: vartojami tik apklausos dalyviams suprantami žodžiai, terminai; klausimai trumpi ir nesudėtingi; laikomasi išdėstomų klausimų nuoseklumo (Martišius ir Kėdaitis 2013, 57). Anketos sudedamosios dalys: įvadas, klausimai skirti nustatyti Z kartos motyvaciją sąlygojančius veiksnius darbo aplinkoje naudojantis intervaline vertinimo skale, klausimai skirti nustatyti demografinius kriterijus naudojantis nominaline skale.

Įvado dalyje atskleidžiama trumpa informacija apie atliekamą tyrimą, respondentai supažindinami su tema.

Pagrindinę anketos dalį sudaro teiginiai, kuriais siekiama atskleisti Z kartos motyvaciją sąlygojančius veiksnius darbo aplinkoje. Teiginiai sudaryti darbo autorės naudojantis moksline literatūra. Pirmąjį bloką sudaro 11 bendrųjų veiksnių, kurie remiantis psichologo Clayton Alderfer (1979) motyvacijos teorija yra priskiriami trims poreikių grupėms: egzistencijos, santykių ir augimo. Kitus tris blokus sudaro 40 specifinių veiksnių priklausančių bendriesiems veiksniams. Veiksniams

nustatyti naudojama ranginė skalė, kurios pagrindinė esmė yra tai, kad visi atsakymai eina griežtai mažėjančia arba didėjančia tvarka (Kardelis 2005, 191).

Paskutinėje dalyje siekiant atskleisti demografinius kriterijus naudojamos šios klausimų formos: plataus pasirinkimo (2 klausimai) bei turintys tik dvi alternatyvas (2 klausimai).

Tiriama organizacija. Įmonių grupė užsiima mažmenine prekyba drabužiais Baltijos šalyse. Grupę sudaro pagrindinė įmonė Lietuvoje bei dar 25 dukterinės įmonės Latvijoje ir Estijoje. Siekiant išlaikyti įmonės konfidencialumą, pavadinimas neatskleidžiamas.

Tyrimas atliekamas tik su pagrindinėje įmonėje Lietuvoje dirbančiais darbuotojais. Šiuo metu įmonėje dirba 1309 darbuotojai. Didžiąją dalį darbuotojų sudaro atskiruose padaliniuose t.y. parduotuvėse, dirbantys asmenys: vadovai, vadovo pavaduotojai, vizualistai, operacijų specialistai bei pardavėjai – konsultantai. Įmonė padalinių darbuotojams suteikia lankstų darbo grafiką t.y. rytines bei popietines pamainas, kas sąlygoja faktą, kad didžioji dalis darbuotojų yra studentai. Tokiu atveju sujungus padalinių bei administracijos darbuotojus susiduria skirtingų (X, Y, Z) kartų atstovais. Įmonė norėdama užtikrinti sklandų ir produktyvų darbą nuolat investuoja į konsultacijas, seminarus, mokymus, siekiant padėti skirtingų kartų atstovams geriau suprasti vieniems kitus.

Pastaruoju metu įmonės personalo skyrius daugiausia dėmesio skyrė Y kartos pažinimui, tačiau šiuo metu įmonėje dirba 705 Z kartos atstovai, kurie sudaro net 54% visų darbuotojų. Taigi šios kartos pažinimas tampa svarbus tiek administracijos darbuotojams, tiek atskirų padalinių vadovams. Tyrimui atlikti ši įmonė buvo pasirinkta dėl to, kad visada yra suinteresuota turėti, kuo labiau motyvuotus darbuotojus, taip pat tyrimą galima įgyvendinti, nes dalis darbuotojų priklauso Z kartai t.y. gimę nuo 1995 m.. Kadangi darbo autorė yra šios įmonės darbuotoja ir atlikus tyrimą pateiks praktinius patarimus, respondentai yra labiau suinteresuoti užpildyti klausimyną.

Tyrimo imtis. Atsitiktinė imtis leidžia duomenis iš populiacijos atrinkti atsitiktinai (Bagdonas 2009, 101). Ši imtis buvo naudojama atliekant tyrimą, tam kad tyrime dalyvautų įvairaus amžiaus, lyties bei skirtingas pareigas įmonėje užimantys respondentai. Vienintelė sąlyga buvo tai, kad jų gimimo metai negali būti ankstesni nei 1995 m.. Pagal McCrindle (2014) ir Scholz (2019) Z kartai priklausantys atstovai yra gimę nuo 1995 m..

Tyrimo imčiai apskaičiuoti panaudota formulė.

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

5 pav. Formulė tyrimo imčiai apskaičiuoti

n – imties dydis, N – generalinės visumos dydis, Δ – leidžiamas paklaidos dydis.

Esant 95% tikimybei ir leistinai 5% paklaidai, gautas imties dydis 255.

Viso anketą užpildė 213 respondentų. Tyrimui tinkamos tik tos anketos, kuriose gimimo metai nurodyti nuo 1995 m., tokių anketų užpildyta 176.

Kadangi tyrimo metu tikslas buvo gauti 255 anketas, o buvo gautos 176, remiantis formule apskaičiuojama paklaida.

$$\varepsilon = \sqrt{\frac{N * 1{,}96^2 * p * q}{n * (N-1) + 1{,}96^2 * p * q}} = 6{,}8\ \%.$$

6 pav. Formulė, skirta nustatyti paklaidos dydį (Bilevičienė ir Jonušauskas 2011)

ε – imties paklaidos dydis;
n – imties dydis;
p = q – tiriamo požymio pasirodymo/nepasirodymo tikimybė (atsitiktinėms imtims tikimybė lygi ½ t.y. 50 %);
N – generalinės visumos dydis.
$1{,}96^2$ – patikimumo lygmenų konstanta (z), kai patikimumo lygmuo 95 %.

Šio tyrimo imties paklaidos dydis – 6,7 %, kuri neleidžia generalizuoti rezultatų. Imtis nėra pakankama, kad rezultatus būtų galima bendrai taikyti Z kartos atstovams Lietuvoje, todėl gauti rezultatai bus taikomi tik apklausoje dalyvavusiems respondentams.

Tyrimo organizavimas. Sudarius klausimyną, pirmiausia su juo buvo supažindinta X įmonės personalo skyriaus mokymų vadovė. Anketa buvo patalpinta internetinėje svetainėje www.manoapklausa.lt. Apie atliekamą tyrimą buvo išsiųstas oficialus elektroninis laiškas visų padalinių vadovams su trumpa informacija apie atliekamą tyrimą bei nuoroda anketai užpildyti. Tyrime atsitiktine tvarka dalyvavo visų padalinių darbuotojai, kurie yra gimę ne anksčiau 1995 m.. Taip pat informacija apie atliekamą tyrimą bei nuoroda anketoms užpildyti buvo patalpinta uždaroje įmonės grupėje, esančioje internetiniame puslapyje www.facebook.com. Prieigą prie anketos gavo tik įmonės darbuotojai. Anketai užpildyti buvo skirtas 14 kalendorinių dienų periodas, kurio metu praėjus vienai savaitei, įmonės darbuotojams buvo išsiųstas priminimas apie atliekamą tyrimą.

Tyrimo etika. Tyrimas buvo atliktas neatskleidus įmonės pavadinimo, taip pat klausimynas buvo suderintas su organizacijos personalo skyriaus mokymų vadove. Visi respondentai atsakinėjo savanoriškai, viso tyrimo metu buvo išlaikytas respondentų konfidencialumas. Tyrime galėjo dalyvauti visi įmonės darbuotojai nepriklausomai nuo jų rasės, tautybės, lyties ir religijos, gimę ne anksčiau 1995

m.. Toks apibrėžtumas buvo privalomas, nes tyrimui atlikti galėjo dalyvauti tik Z kartai priklausantys darbuotojai.

3. TYRIMO REZULTATAI

3.1. Vidinis suderintumas

Siekiant ištirti Z kartos motyvaciją sąlygojančius veiksnius, klausimynas buvo sudarytas iš dviejų skalių: bendrieji veiksniai ir specifiniai veiksniai. Esant keliems kintamiesiems yra apskaičiuojamas vidinis suderinamumas paremtas korealiacijosmis tarp kintamųjų. Vidinis suderintumas pristatomas kaip Cronbacho alfa koficientas, kuris yra išreiškiamas skaičiumi nuo 0 iki 1. Jei Cronbacho alfa siekia 0,60, tai yra tinkama tyrimams atlikti (Pakalniškienė 11, 2012).

Cronbacho alfai apskaičiuoti buvo naudojami atskirai 11 kintamųjų duomenys (bendrieji veiksniai) ir 40 kintamųjų duomenys (specifiniai veiksniai). Pagal gautus rezultatus galima matyti, kad bendrųjų veiksnių skalės Cronbacho alfa reikšmė 0,819, tai yra didesnė nei 0,6 reikšmė, todėl skalės suderintumas yra tinkamas tyrimui atlikti. Specifinių veiksnių skalės Cronbacho alfa reikšmė 0,941 ir yra didesnė nei 0,6 reikšmė, todėl skalės suderintumas taip pat yra tinkamas tyrimui atlikti.

11 lentelė. Skalių vidinio suderintumo rezultatai pagal Cronbacho alfa reikšmę

Skalės	**Teiginių kiekis**	**Cronbacho alfa reikšmė**
Bendrieji veiksniai	11	0,819
Specifiniai veiksniai	40	0,941

Sudaryta darbo autoriaus naudojantis SPSS programa

3.2. Respondentų demografinė statistika

Viso tyrimą sudarė 176 respondentai. Pagal lytį labai netolygiai pasiskirstė respondentų skaičius: moterys sudarė 96% ir vyrai sudarė tik 4% (12 lentelė). Tokį pasiskirstymą galimai nulėmė, tai kad tyriamą organizaciją sudaro 1186 moterų (91%) ir 115 vyrų (9%). Pagal užimamas pareigybes, didžiausią skaičių sudarė pardavėjų – konsultantų kategorija 79% (139 anketos). Aukštesnių pareigybių atstovai (vadovas, vadovo pavaduotojas, vizualistas, pardavimų specialistas, operacijų specialistas, sandėlininkas, administracija) sudarė tik 21% (37 anketos). Įmonėje aukštesnes pozicijas užima asmenys turintys ilgesnę darbo patirtį, galintys dirbti pilnu etatu. Kadangi tyrime galėjo dalyvauti tik gimę nuo 1995 m., kurių amžius šiuo metu nuo 18 iki 26 metų, natūralu, kad didesnis skaičius respondentų sudarė pardavėjų – konsultantų kategoriją. Galimai didesnė dalis šio amžiaus atstovų vis dar studijuoja, negali dirbti pilnu etatu ir jiems trūksta darbo patirties. Taip pat pardavėjų – konsultantų kategorija sudaro žymiai didesnį skaičių įmonės darbuotojų, nei aukštesnių pareigybių darbuotojai. Respondentų skaičius pagal darbo stažą beveik tolygiai pasiskirstė tarp dirbančių nuo 6 iki 12 mėnesių (33,5%) ir dirbančių nuo 1 iki 3 metų (32,4%). Taip pat nemažą dalį respondentų sudarė organizacijoje dirbantys iki 6

mėnesių (22,7%). Mažiausią dalį apklaustųjų sudarė dirbantys nuo 3 iki 5 metų (9,1%) bei dirbantys ilgiau nei 5 metus (2,3%).

12 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal demografinius rodyklius

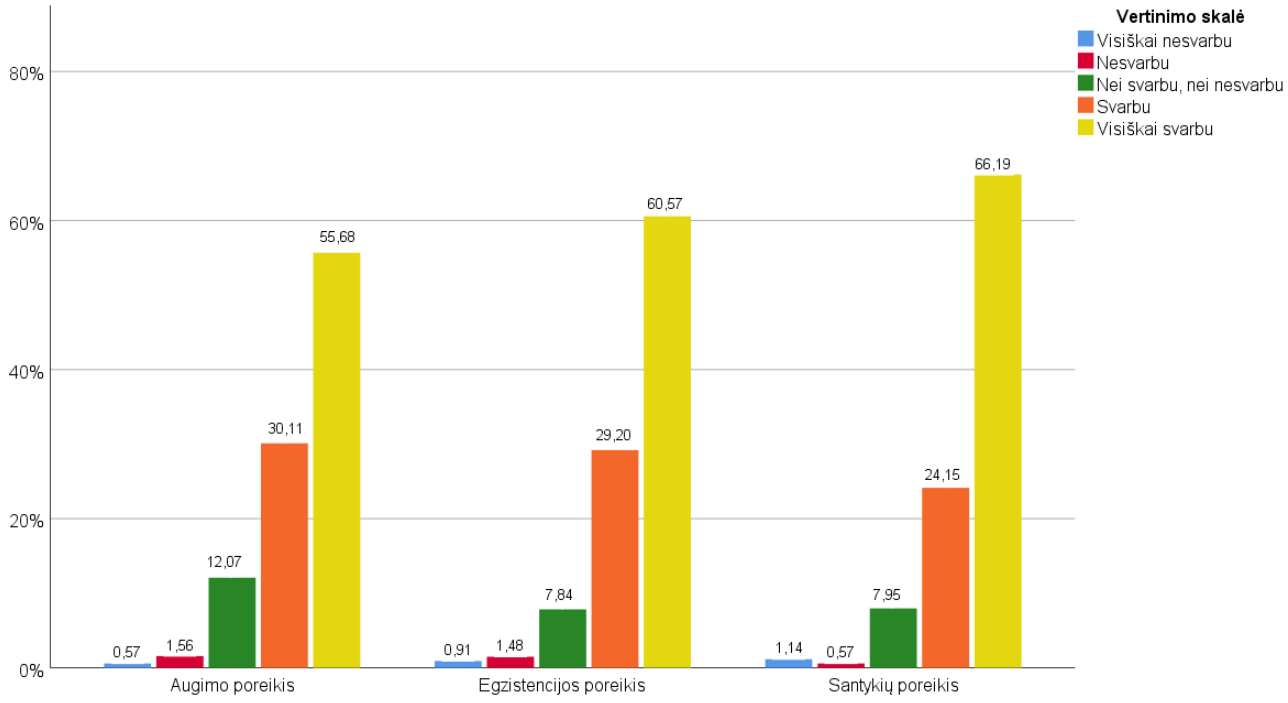
Demografiniai rodykliai		**Respondentų skaičius (n)**	**Respondentų dalis (%)**
Bendras respondentų skaičius		176	100
Lytis	Moteris	169	96
	Vyras	7	4
Gimimo metai	Nuo 1995 m.	176	100
Pareigybės	Pardavėjas – konsultantas	139	79
	Vadovas	3	1,7
	Vadovo pavaduotojas	12	6,8
	Vizualistas, pardavimų specialistas	9	5,1
	Operacijų specialistas, sandėlininkas	10	5,7
	Kita (administracija)	3	1,7
Darbo stažas	Iki 6 mėnesių	40	22,7
	Nuo 6 iki 12 mėnesių	59	33,5
	Nuo 1 iki 3 metų	57	32,4
	Nuo 3 iki 5 metų	16	9,1
	Daugiau nei 5 metus	4	2,3

Sudaryta darbo autoriaus naudojantis SPSS programa

3.3. Z kartos motyvaciją darbo aplinkoje sąlygojančių veiksnių poreikių hierarchija

Pirmiausia atlikus tyrimą buvo lyginima poreikių svarba pagal C. Alderfer ERG teoriją remiantis bendraisiais Z kartos motyvaciją sąlygojančiais veiksniais. Pagal gautus duomenis (7 pav.) galima matyti, kad respondentams svarbiausias yra santykių poreikis (66,1%), po to seka egzistencijos poreikis (60,67%) ir augimo poreikis (55,68%). Jei būtų įvardijama, kad poreikių hierarchija yra sudaroma pagal tai į ką respondentai atsakė „svarbu“ ir „labai svarbu“, būtų išlaikyta tokia pati hierarchija: santykių poreikis (90,34%), egzistencijos poreikis (89,77%), augimo poreikis (85,79%). Tačiau remiantis C. Alderfer ERG teorija gauti rezultatai nėra reprezentatyvus, todėl kad tyrimo metu nebuvo nustatyta, kokie repondentų poreikiai tuo metu buvo patenkinti. Tam, kad būtų galima nustatyti respondentų poreikių hierarchiją, anketos pildymo metu respondentai turėtų būti nepatenkinę nei vieno poreikio arba

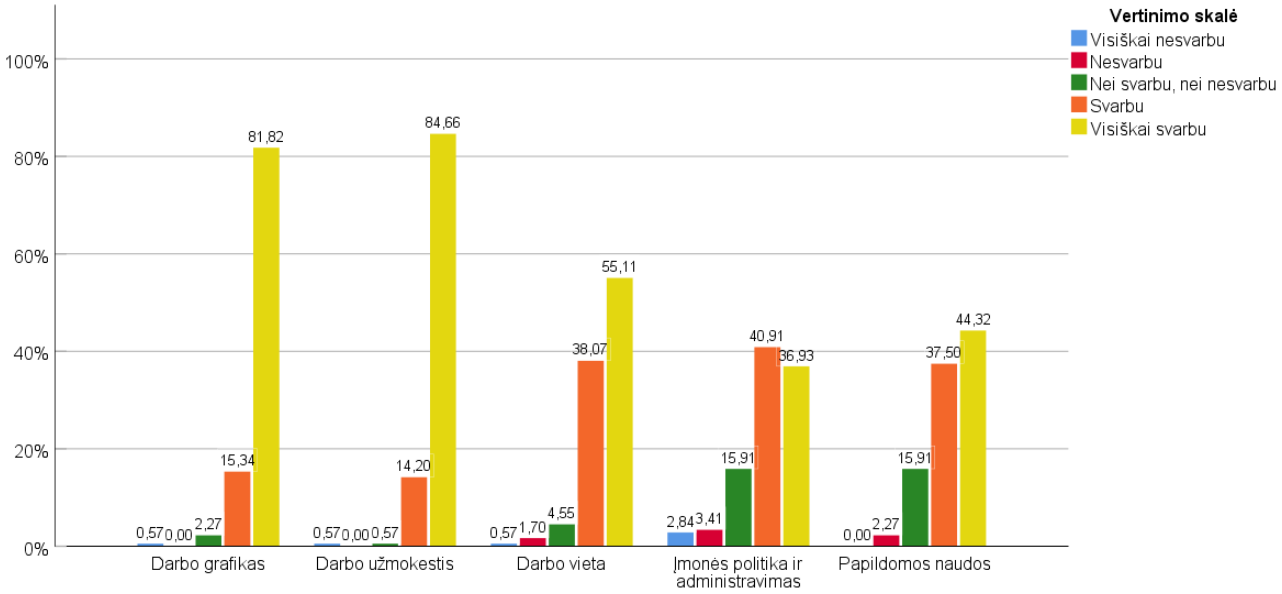
anketos pildymo metu turi būti nustatyta, kokį ar kokius poreikius respondentas yra patenkinęs ir tada tirti sąsają su gautais rezultatais. Taigi tyrimo metu nepavyko nustatyti Z kartos motyvaciją darbo aplinkoje sąlygojančių poreikių hierarchijos.



7 pav. Pagal C. Alderfer ERG teoriją poreikių svarbos darbo aplinkoje pasiskirstymo rezultatai

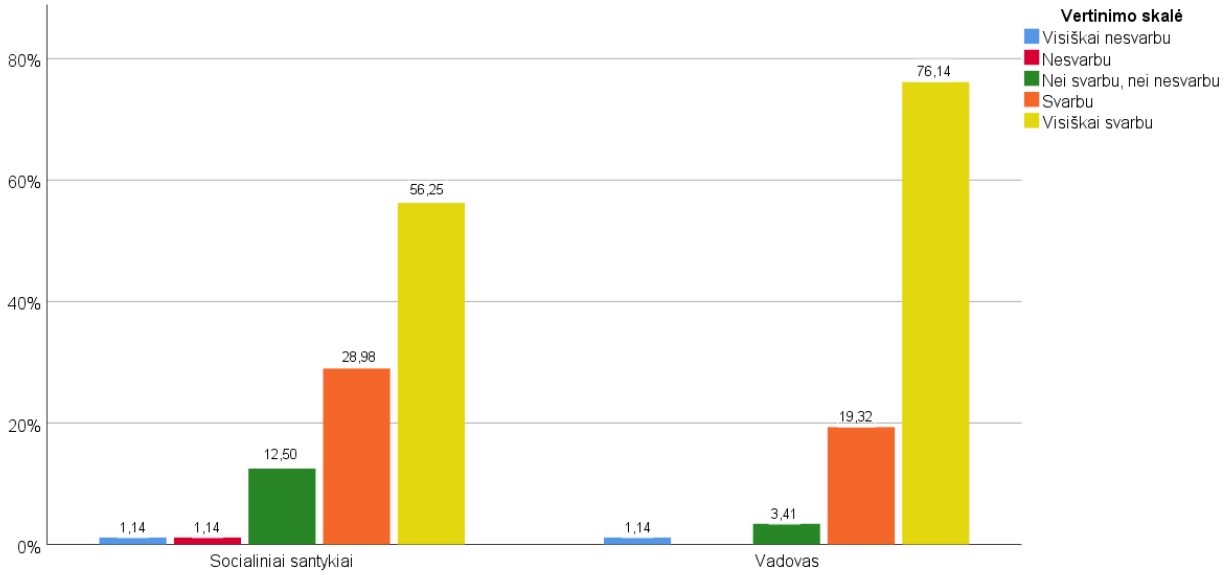
3.4. Bendrųjų veiksnių sąlygojančių Z kartos motyvacijos svarbą darbo aplinkoje rezultatai

Analizuojant egzistencijos poreikiui priskirtus bendruosius veiksnius (8 pav.), buvo nustatyta, kad darbo užmokestis (84,66%) ir darbo grafikas (81,82%) turi didžiausią svarbą respondentų motyvacijai. Taip pat daugiau nei pusė (55,51%) respondentų pasisakė, kad darbo vieta yra visiškai svarbus veiksnys darantis įtaką motyvacijai. Daugiau nei 90% respondentų šiuos veiksnius įvertinimo „visiškai svarbu“ arba „svarbu“: darbo užmokestis (98,86%), darbo grafikas (93,18%), darbo vieta (93,18%). Daugiausiai įvertininti „visiškai nesvarbu“, „nesvarbu“, „nei svarbu, nei svarbu“ buvo įmonės politika ir administravimas (22,16%) bei papildomos naudos (18,87%). Nors šie veiksniai surinko daugiausiai neigiamo ir neautralaus vertinimo, visi egzistenciniam poreikiui priskirti bendrieji veiksniai didžiajai daliai respondentų (daugiau nei 77%) yra svarbūs arba visiškai svarbūs. Atsižvelgus į rezultatus galima teigti, kad visi egzistenciniam poreikiui priklausantys bendrieji veiksniai yra svarbūs respondentų motyvacijai darbo aplinkoje.



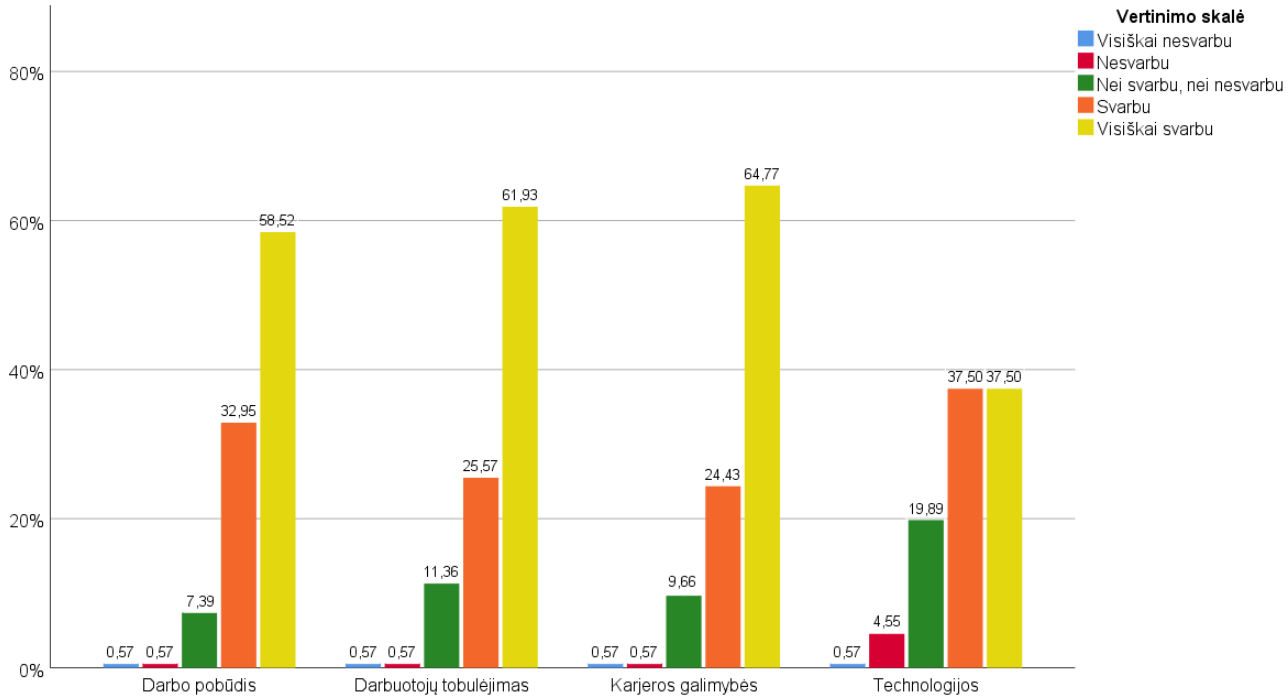
8 pav. Egzistenciniam poreikiui priklausančių bendrųjų veiksnių rezultatai

Išnagrinėjus santykių poreikiui priklausančius bendruosius veiksnius (9 pav.) buvo gautas rezultatas, kad vadovas (76,14%) yra svarbiau nei socialiniai santykiai (56,25%) darbo aplinkoje. Daugiau nei 85% respondentų pasisakė, kad vadovas (95,46%) ir socialiniai santykiai (86,23%) jiems yra „visiškai svarbu“ arba „svarbu“. Galima teigti, kad tiek vienas, tiek kitas veiksniai yra svarbūs respondentų motyvacijai.



9 pav. Santykių poreikiui priklausančių bendrųjų veiksnių rezultatai

Gavus augimo poreikiams priklausančių bendrųjų veiksnių rezultatus (10 pav.), galima matyti, kad daugiau nei 50% respondentų yra visiškai svarbios karjeros galimybės (64,77%), darbuotojų tobulėjimas (61,93%) ir darbo pobūdis (58,62%). Taip pat mažiau nei 1% respondentų įvertino, kad jiems šie bendrieji veiksniai yra „visiškai nesvarbu“ arba „nesvarbu“. Tuo tarpu technologijos kaip bendrasis veiksnys buvo įvertintas „visiškai svarbu“ tik 37,5% respondentų ir ganėtinai atsiskyrė nuo kitų prieš tai išvardintų bendrųjų veiksnių. Susumavus „visiškai svarbu“ ir „svarbu“ vertinimus, buvo gautas rezultatas, kad teigiamai labiausiai yra vertinamas darbo pobūdis (91,48%), toliau seka karjeros galimybės (89,2%), darbuotojų tobulėjimas (87,5 %) ir technologijos (75%). Apibendrinus rezultatus galima matyti, kad visi augimo poreikiui priklausantys bendrieji veiksniai yra svarbūs arba visiškais svarbūs didžiajai daliai respondentų.



10 pav. Augimo poreikiui priklausančių bendrųjų veiksnių rezultatai

Toliau tyrime buvo palyginti bendrųjų veiksnių vidurkiai, standartiniai nuokrypiai ir apskaičiuota ar egzistuoja statistiškai reikšmingi skirtumai tarp pardavėjų – konsultantų ir aukštesnių pozicijų grupių (13 lentelė). Naudojant SPSS programą buvo taikytas nepriklausomų imčių Stjudento t kriterijus. Statistiškai reikšmingi skirtumai tarp pardavėjų – konsultantų ir aukštesnių pozicijų grupių yra laikomi, kai gauta p (skalių vidurkis) < 0,05. Kai p > 0,05 skirtumai tarp pardavėjų – konsultantų ir aukštesnių pozicijų grupių yra laikomi statistiškai nereikšmingi.

Išanalizavus bendrąjį veiksnį „įmonės politika ir administravimas“ buvo gautas rezultatas, kad skalių vidurkiai yra labai panašūs: pardavėjas – konsultantas (4,04), auštesnė pozicija (4,14). Tai reiškia, kad abiems grupėms šis veiksnys sudaro panašią svarbą. Vertinant darbo vietą kaip svarbų veiksnį, buvo gautas labai panašus vidurkis: pardavėjas – konsultantas (4,47), auštesnė pozicija (4,38). Palyginus vidurkius galima matyti, kad darbo vieta kaip bendrasis veiksnys motyvacijai yra svarbesnis pardavėjų – konsultantų grupei. Visgi skalių vidurkių skirtumai nėra statistiškai reikšmingai, nes p = 0,494 > 0,05. Taip pat darbo užmokesčio (4,81 ir 4,86), papildomų naudų (4,29 ir 4,03) vidurkiai parodė, kad tiek pardavėjų – konsultantų, tiek aukštesnių pozicijų grupėms šie bendieji veiksniai yra panašiai svarbūs jų motyvacijai darbo aplinkoje ir skirtumai tarp skalių vidurkių nėra statistiškai reikšmingi: darbo užmokestis (p = 0,457 > 0,05), papildomos naudos (p = 0,268 > 0,05). Remiantis bendrųjų veiksnių skalių vidurkių rezultatais (13 lentelė) galima matyti, kad statistiškai reikšmingi skirtumai vertinant darbo grafiką kaip bendrąjį veiksnį motyvacijai tarp pardavėjų – konsultantų ir aukštesnių pozicijų grupių yra, nes p = 0,001 < 0,05. Pagal gautus rezultatus pardavėjų – konsultantų grupei (4,81) darbo

grafikas yra svarbesnis veiksnys, nei aukštesnių pozicijų grupei (4,65). Išanalizavus tolimesnius duomenis galima matyti, kad vadovas (4,68 ir 4,67) ir socialiniai santykiai (4,40 ir 4,30) kaip bendrieji veiksniai yra panašiai svarbūs abiems grupėms ir skirtumai tarp skalių vidurkių nėra statistiškai svarbūs: vadovas ($p = 0,386 > 0,05$), socialiniai santykiai ($p = 0,886 > 0,05$). Tuo tarpu, darbuotojų tobulėjimas vertinamas skirtingai, nes $p = 0,045 < 0,05$ ir tai rodo, kad skalės vidurkių skirtumas yra statistiškai reikšmingas. Aukštesnių pozicijų grupė (4,68) labiau vertina darbuotojų tobulėjimą, nei pardavėjų – konsultantų grupė (4,42). Išanalizavus darbo pobūdžio (4,45 ir 4,62), karjeros galimybių (4,48 ir 4,68) bei technologijų (4,05 ir 4,14) vidurkius, galima pamatyti, kad visus tris bendruosius veiksniu aukštesnių pozicijų grupė įvertino kaip svarbesnius lyginant su pardavėjų – konsultantų grupe. Vis dėlto skirtumai tarp skalių vidurkių nėra statistiškai svarbūs, nes darbo pobūdžio p reikšmė yra $0,237 > 0,05$; karjeros galimybių p reikšmė yra $0,102 > 0,05$; technologijų p reikšmė yra $0,591 > 0,05$.

13 lentelė. Bendrųjų veiksnių skalių vidurkių palyginimas pardavėjų – konsultantų ir aukštesnių pozicijų grupėse

Bendrasis veiksnys	**Pareigos**	**Vidurkis**	**Standartinis nuokrypis**	**p reikšmė ($p < 0,05 < p$)**
Įmonės politika ir administravimas	Pardavėjas – konsultantas	4,04	0,951	0,950
	Aukštesnė pozicija	4,14	1,004	
Darbo vieta	Pardavėjas – konsultantas	4,47	0,674	0,494
	Aukštesnė pozicija	4,38	0,861	
Darbo užmokestis	Pardavėjas – konsultantas	4,81	0,409	0,457
	Aukštesnė pozicija	4,86	0,673	
Darbo grafikas	Pardavėjas – konsultantas	4,81	0,427	0,001
	Aukštesnė pozicija	4,65	0,824	
Papildomos naudos	Pardavėjas – konsultantas	4,29	0,756	0,268

	Aukštesnė pozicija	4,03	0,928	
Vadovas	Pardavėjas – konsultantas	4,68	0,628	0,386
	Aukštesnė pozicija	4,76	0,723	
Socialiniai santykiai	Pardavėjas – konsultantas	4,40	0,823	0,886
	Aukštesnė pozicija	4,30	0,878	
Darbo pobūdis	Pardavėjas – konsultantas	4,45	0,693	0,237
	Aukštesnė pozicija	4,62	0,758	
Karjeros galimybės	Pardavėjas – konsultantas	4,48	0,726	0,102
	Aukštesnė pozicija	4,68	0,784	
Darbuotojų tobulėjimas	Pardavėjas – konsultantas	4,42	0,752	0,045
	Aukštesnė pozicija	4,68	0,784	
Technologijos	Pardavėjas – konsultantas	4,05	0,911	0,591
	Aukštesnė pozicija	4,14	0,855	

Sudaryta darbo autoriaus naudojantis SPSS programa

Tęsiant rezultatų analizę buvo pritaikytas ANOVA kriterijus, kuris parodė, kad nepriklausomai nuo darbo stažo, visiems respondentams yra panašiai svarbūs bendrieji veiksniai (14 lentelė). Buvo apskaičiuoti bendrųjų veiksnių skalių vidurkiai kiekvienoje grupėje, kurios pasiskirsčiusios pagal darbo stažą. Kadangi kiekvieno bendrojo veiksnio p reikšmė yra > 0,05, skirtumai tarp grupių nėra statistiškai reikšmingi. Taigi galima sustikti, kad darbo stažas neturi įtakos respondentų bendrųjų veiksnių motyvacijos svarbai.

14 lentelė. Bendrųjų veiksnių skalių vidurkių palyginimas pagal darbo stažą

Bendrasis veiksnys	**Darbo stažas**	**Vidurkis**	**Standartinis nuokrypis**	**p reikšmė (p < 0,05 < p)**
Įmonės politika ir administravimas	Iki 6 mėnesių	4,13	1,042	0,216
	Nuo 6 iki 12 mėnesių	4,20	0,826	
	Nuo 1 iki 3 metų	3,84	0,960	
	Daugiau kaip 3 metus	4,10	1,119	
Darbo vieta	Iki 6 mėnesių	4,45	0,677	0,154
	Nuo 6 iki 12 mėnesių	4,61	0,526	
	Nuo 1 iki 3 metų	4,37	0,837	
	Daugiau kaip 3 metus	4,25	0,851	
Darbo užmokestis	Iki 6 mėnesių	4,73	0,506	0,484
	Nuo 6 iki 12 mėnesių	4,85	0,363	
	Nuo 1 iki 3 metų	4,84	0,591	
	Daugiau kaip 3 metus	4,90	0,308	
Darbo grafikas	Iki 6 mėnesių	4,85	0,427	0,052
	Nuo 6 iki 12 mėnesių	4,88	0,375	
	Nuo 1 iki 3 metų	4,70	0,654	
	Daugiau kaip 3 metus	4,55	0,686	
Papildomos naudos	Iki 6 mėnesių	4,15	0,834	0,364
	Nuo 6 iki 12 mėnesių	4,39	0,644	
	Nuo 1 iki 3 metų	4,18	0,869	
	Daugiau kaip 3 metus	4,15	0,933	
Vadovas	Iki 6 mėnesių	4,80	0,516	0,476
	Nuo 6 iki 12 mėnesių	4,69	0,500	
	Nuo 1 iki 3 metų	4,60	0,863	
	Daugiau kaip 3 metus	4,75	0,550	
Socialiniai santykiai	Iki 6 mėnesių	4,50	0,816	0,635
	Nuo 6 iki 12 mėnesių	4,41	0,746	
	Nuo 1 iki 3 metų	4,28	0,901	
	Daugiau kaip 3 metus	4,35	0,933	
Darbo pobūdis	Iki 6 mėnesių	4,58	0,675	0,366
	Nuo 6 iki 12 mėnesių	4,36	0,689	

	Nuo 1 iki 3 metų	4,51	0,782	
	Daugiau kaip 3 metus	4,60	0,598	
Karjeros galimybės	Iki 6 mėnesių	4,48	0,784	0,566
	Nuo 6 iki 12 mėnesių	4,44	0,749	
	Nuo 1 iki 3 metų	4,60	0,753	
	Daugiau kaip 3 metus	4,65	0,587	
Darbuotojų tobulėjimas	Iki 6 mėnesių	4,38	0,807	0,617
	Nuo 6 iki 12 mėnesių	4,44	0,749	
	Nuo 1 iki 3 metų	4,54	0,803	
	Daugiau kaip 3 metus	4,60	0,598	
Technologijos	Iki 6 mėnesių	4,03	1,000	0,761
	Nuo 6 iki 12 mėnesių	4,17	0,931	
	Nuo 1 iki 3 metų	4,00	0,802	
	Daugiau kaip 3 metus	4,05	0,887	

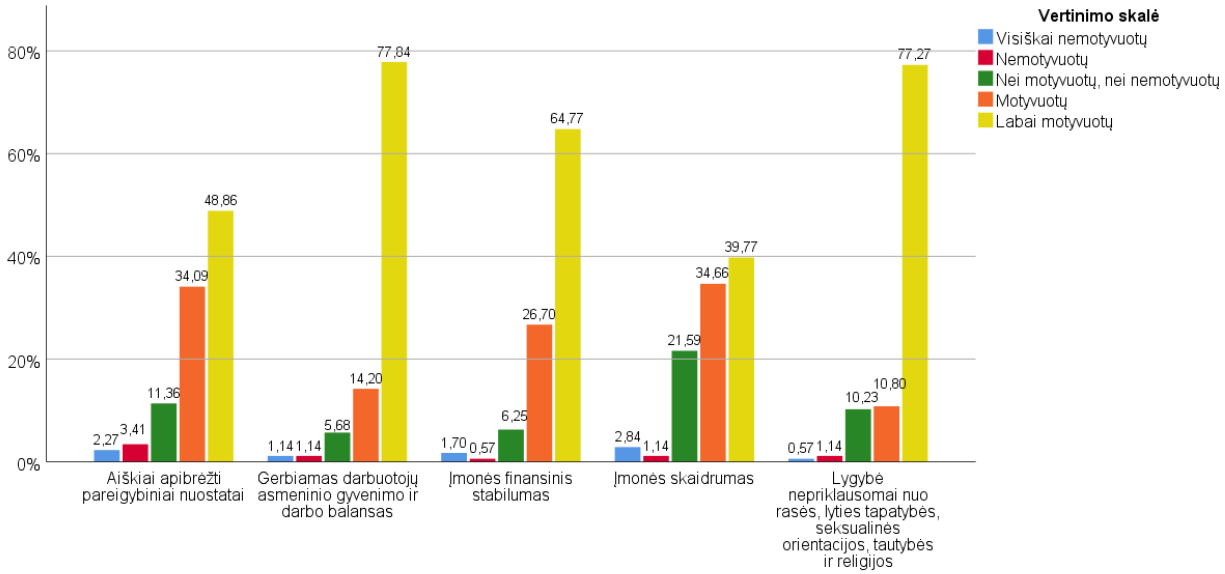
Sudaryta darbo autoriaus naudojantis SPSS programa

Apibendrinus bendrųjų veiksnių rezultatus, galima teigti, kad visi bendrieji veiksniai yra „visiškai svarbūs“ arba „svarbūs“ didžiajai daliai respondentų. Visgi prie svarbiausių veiksnių galima priskirti darbo užmokestį, darbo grafiką ir vadovą. Taip pat svarbu paminėti, kad išanalizavus rezultatus galima teigti, kad tarp dviejų skirtingas pozicijas užimančių darbuotojų grupių (pardavėjai – konsultantai, aukštesnės pozicijos) bendrųjų veiksnių svarba motyvacijai yra skirtinga tik ties darbo grafiku ir darbuotojų tobulėjimu. Kitų bendrųjų veiksnių svarba yra panaši abiems grupėms. Visgi norint pasirinkti svarbiausius bendruosius veiksnius, kurie galėtų daryti didžiausią įtaką skirtingą darbo stažą turintiems respondentams, prioritetų nėra. Nepriklausomai nuo darbo stažo visiems respondentams yra panašiai svarbūs bendrieji veiksniai.

3.5. Bendrųjų veiksnių blokams priklausančių specifinių veiksnių sąlygojančių Z kartos motyvaciją darbo aplinkoje rezultatai

Išnagrinėjus įmonės politikos ir administravimo blokui priklausančių specifinių veiksnių rezultatus (11 pav.), galima matyti, kad respondentus labiausiai motyvuotų įmonėje egzistuojanti lygybė nepriklausomai nuo rasės, lyties tapatybės, seksualinės orientacijos, tautytės bei reigijos (77,27%) ir gerbiamas darbuotojų asmeninio gyvenimo ir darbo balansas (77,04%). Būtent šiais bruožais ir išsiskiria Z karta. Tarp visų veiksnių labiausiai kaip nei motyvuojantys, nei nemuotyvuojantys veiksniai išsiskyrė aiškiai apibrėžti pareigybiniai nuostatai (34,09%) ir įmonės skaidrumas (34,66%). Visi įmonės politikos

ir administravimo blokui priskirti veiksniai turi įtaką respondentų motyvacijai, nes kiekvienas veiksnys daugumos respondentų (nuo 74% iki 91%) buvo įvertintas kaip „labai svarbus“ arba „svarbus“.



11 pav. Įmonės politikos ir administravimo bloko specifinių veiksnių sąlygojančių Z kartos motyvaciją darbo aplinkoje rezultatai

Įvertinus pardavėjų – konsultantų ir aukštesnių pozicijų grupes, ties kiekvienu veiksniu buvo gautas labai panašus vidurkis (15 lentelė). Labiausiai iš visų vidurkių pagal grupes išsiskyrė įmonės skaidrumo veiksnys: pardavėjų – konsultantų grupės vidurkis – 4,03; aukštesnių pozicijų grupės vidurkis – 4,24. Tai parodo, kad aukštesnių pozicijų grupės respondentams įmonės skaidrumas yra svarbesnis veiksnys nei kitos grupės respondentams. Visgi visų veiksnių gautos p reikšmės yra > 0,05, todėl statistiškai reikšmingų skirtumų tarp skalių vidurkių nėra. Įvertinus skalių vidurkių svarbą pagal darbo stažą, visos p reikšmės yra > 0,05, todėl ir tarp šių grupių nėra statistiškai reikšmingų skirtumų (2 priedas).

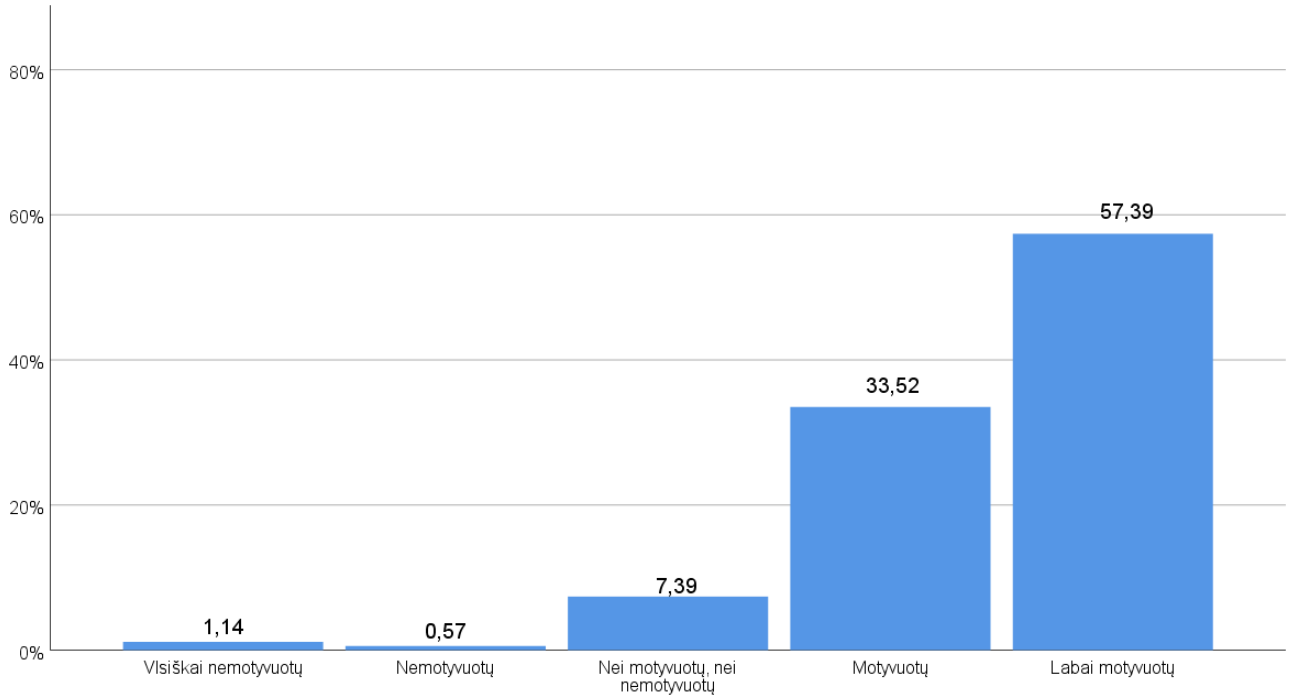
15 lentelė. Įmonės politikos ir administravimo bloko specifinių veiksnių skalių vidurkių palyginimas pardavėjų – konsultantų ir aukštesnių pozicijų grupėse

Specifinis veiksnys	**Pareigos**	**Vidurkis**	**Standartinis nuokrypis**	**p reikšmė (p < 0,05 < p)**
Įmonės skaidrumas	Pardavėjas – konsultantas	4,03	0,955	0,571
	Aukštesnė pozicija	4,24	0,955	

Aiškiai apibrėžti pareigybiniai nuostatai	Pardavėjas – konsultantas	4,22	0,938	0,756
	Aukštesnė pozicija	4,32	0,973	
Įmonės finansinis stabilumas	Pardavėjas – konsultantas	4,51	0,774	0,896
	Aukštesnė pozicija	4,57	0,835	
Gerbiamas darbuotojų asmeninio gyvenimo ir darbo balansas	Pardavėjas – konsultantas	4,67	0,716	0,705
	Aukštesnė pozicija	4,65	0,824	
Lygybė nepriklausomai nuo rasės, lyties tapatybės, seksualinės orientacijos, tautybės ir religijos	Pardavėjas – konsultantas	4,63	0,734	0,761
	Aukštesnė pozicija	4,62	0,861	

Sudaryta darbo autoriaus naudojantis SPSS programa

Nauja ir moderni darbo aplinka, kaip specifinis veiksnys galintis labai motyvuoti, buvo įvertintas 57,39% respondentų (12 pav.). Net 90,91% apklaustųjų šį veiksnį įvertino „labai motyvuotų“ arba „motyvuotų“. Taigi galima teigti, jog norint padidinti respondentų motyvaciją, šio veiksnio įgyveninimas yra patikima priemonė.



12 pav. Darbo vietos bloko specifinio veiksnio (nauja ir moderni darbo aplinka) sąlygojančio Z kartos motyvaciją darbo aplinkoje rezultatai

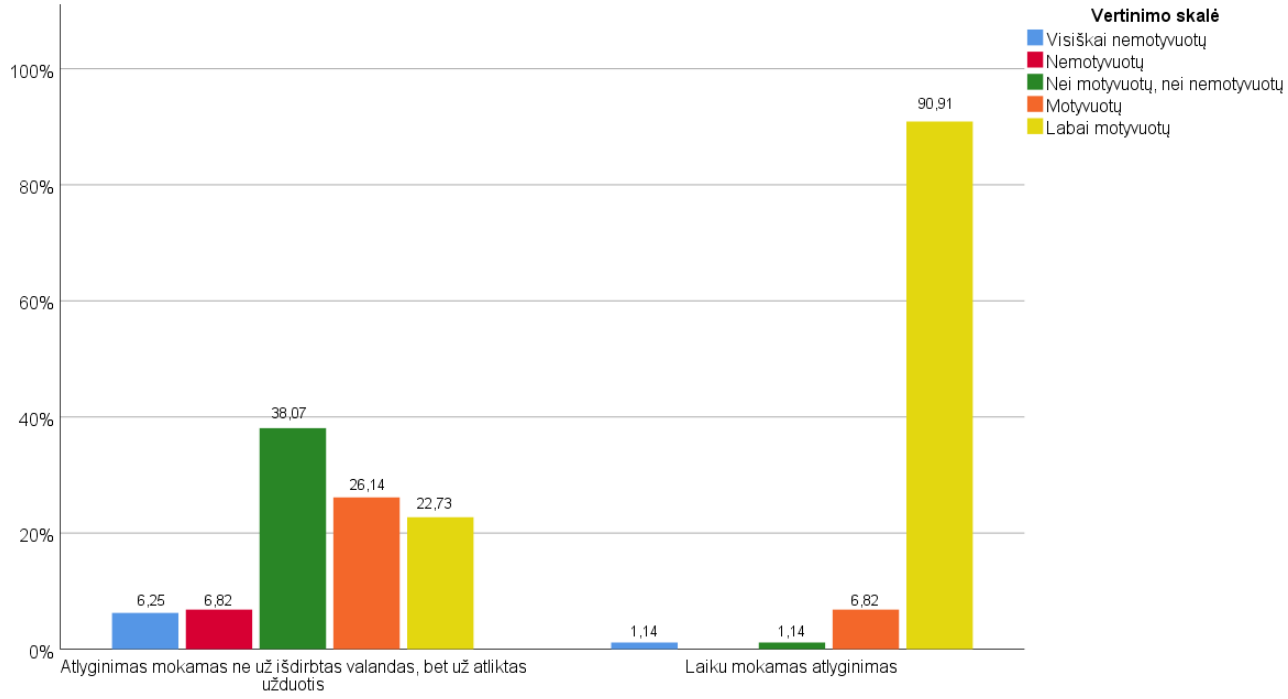
Palyginus veiksnio „nauja ir moderni darbo aplinka“ vidurkius (16 lentelė) tarp pardavėjų – konsultantų ir aukštesnių pozicijų grupių, gautas rezultatas, kad pardavėjų – konsultantų grupė (4,5) šį veiksnį vertina labiau nei auštesnių pozicijų grupė (4,3). Tačiau patikrinus skalių vidurkius pagal p reikšmę, buvo gautas rezultatas, kad statistiškai reikšmingų skirtumų nėra ($p = 0,099 > 0,05$). Suskirsčius respondentus į grupes pagal darbo stažą, p reikšmė yra $0,176 > 0,05$ (2 priedas). Gauti rezultatai parodė, kad nepriklausomai nuo darbo stažo veiksnys „nauja ir moderni darbo aplinka“ respondentus panašiai motyvuotų.

16 lentelė. Darbo vietos bloko specifinio veiksnio (nauja ir moderni darbo aplinka) skalių vidurkių palyginimas pardavėjų – konsultantų ir aukštesnių pozicijų grupėse

Specifinis veiksnys	**Pareigos**	**Vidurkis**	**Standartinis nuokrypis**	**p reikšmė ($p < 0,05 < p$)**
Nauja ir moderni darbo aplinka	Pardavėjas – konsultantas	4,5	0,706	0,099
	Aukštesnė pozicija	4,3	0,909	

Sudaryta darbo autoriaus naudojantis SPSS programa

Toliau išanalizavus darbo užmokesčio bloko specifinius veiksnius, buvo gautas rezultatas, kad net 90,91% respondentų labai motyvuotų laiku mokamas atlyginimas. Nors moksliniuose straipsniuose yra teigiama, kad vienas iš Z kartai būdingų bruožų yra noras gauti atlyginimą už atliktas darbo užduotis, o ne išdirbtas valandas, šiuo atveju tik 22,73% respondentų įvertino, kad tai yra labai motyvuojantis veiksnys ir tik 26,14% respondentų pasisakė, kad šis veiksnys yra motyvuojantis. Apibendrinus galima teigti, kad laiku mokamas atlyginimas yra efektyvus motyvaciją skatinantis veiksnys, kuris nereikalauja papildomų finansinių išlaidų.



13 pav. Darbo užmokesčio bloko specifinių veiksnių sąlygojančių Z kartos motyvaciją darbo aplinkoje rezultatai

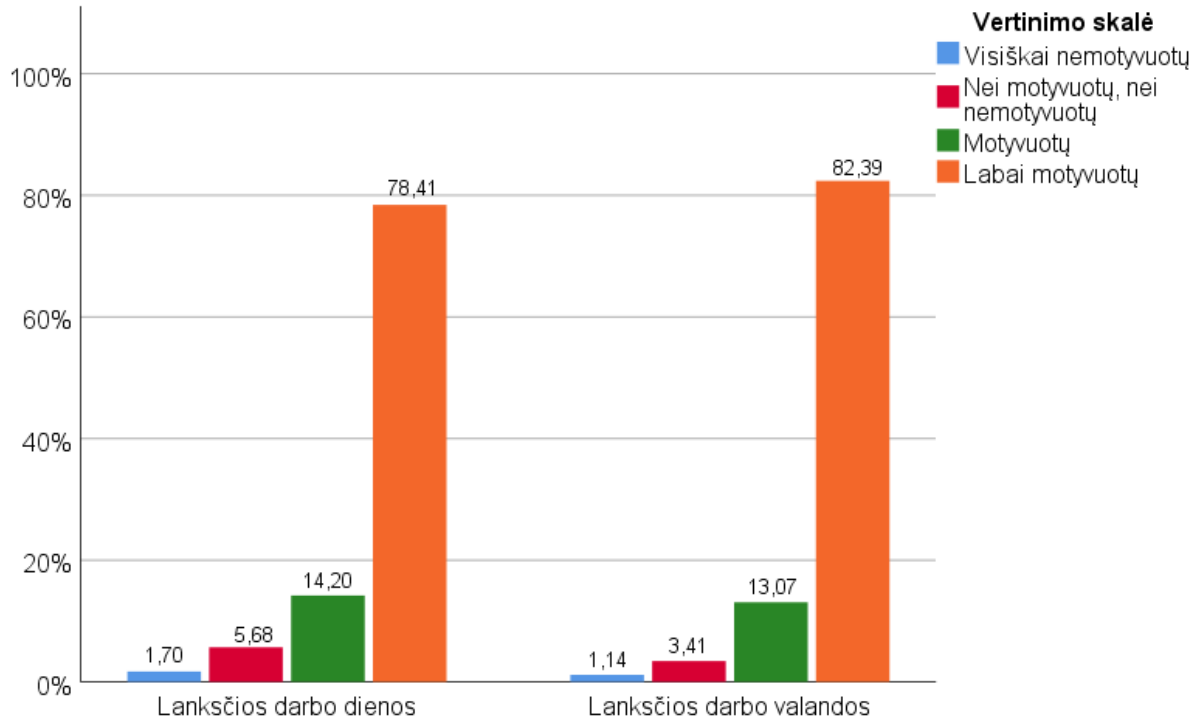
Tęsiant rezultatų analizę buvo nustatyta, kad darbo užmokesčio blokui priklausančių veiksnių tarp pardavėjų – konsultantų ir aukštesnių pozicijų grupių statistiškai reikšmingų skirtumų nėra, nes skalių vidurkiai pagal p reikšmę yra > 0,05 (17 lentelė). Taigi tiek vienai, tiek kitai grupei šie veiksniai yra panašiai motyvuojantys. Taip pat šie veiksniai panašiai motyvuoja visas respondentų grupes pasiskirsčiusias pagal darbo stažą, nes gautų veiksnių p reikšmė yra > 0,05 (2 priedas). Gavus tokius rezultatus galima teigti, kad darbo užmokesčio bloko veiksniai panašiai motyvuotų visus respondentus nepriklausomai nuo jų užimamų pareigų ir darbo stažo.

17 lentelė. Darbo užmokesčio bloko specifinių veiksnių skalių vidurkių palyginimas pardavėjų – konsultantų ir aukštesnių pozicijų grupėse

Specifinis veiksnys	Pareigos	Vidurkis	Standartinis nuokrypis	p reikšmė (p < 0,05 < p)
Laiku mokamas atlyginimas	Pardavėjas – konsultantas	4,88	0,473	0,186
	Aukštesnė pozicija	4,81	0,701	
Atlyginimas mokamas ne už išdirbtas valandas, bet už atliktas užduotis	Pardavėjas – konsultantas	3,50	1,138	0,318
	Aukštesnė pozicija	3,62	0,982	

Sudaryta darbo autoriaus naudojantis SPSS programa

Atlikus darbo grafiko blokui priskirtų specifinių veiksnių analizę (14 pav.), gautas rezultatas, kad tiek lanksčios darbo valandos (82,39%), tiek lanksčios darbo dienos (78,41%) labai motyvuotų didžiają dalį respondentų. Tik labai nežymiai daliai respondentų „visiškai nemotyvotų“ arba „nemotyvuotų“ lanksčios darbo valandos (4,55%) bei lanksčios darbo dienos (7,38%). Taigi šiuose rezultatuose atsispindi Z kartai būdingas bruožas, poreikis dirbti lanksčiu darbo grafiku.



14 pav. Darbo grafiko bloko specifinių veiksnių sąlygojančių Z kartos motyvaciją darbo aplinkoje rezultatai

Palyginus veiksnio „lanksčios darbo valandos“ skalių vidurkius tarp pardavėjų – konsultantų ir aukštesnių pareigų grupių (18 lentelė), gautas rezultatas, kad p = 0,47, o tai yra mažiau už 0,05 ir parodo, kad skirtumai yra statistiškai reikšmingi. Taip pat įvertinus veiksnio „lanksčios darbo dienos“ skalių vidurkius p = 0,49 > 0,05, o tai reiškia, kad skirtumai tarp šių grupių yra statistiškai reikšmingi. Respondentus priklausančius pardavėjų – konsultantų grupei (4,82 ir 4,76) lanksčios darbo valandos ir dienos motyvuotų labiau nei aukštesnių pozicijų grupės respondentus (4,51 ir 4,38). Pritaikius nepriklausomų imčių ANOVA kriterijų, respondentų grupėms pasiskirsčiusioms pagal darbo stažą, veiksnio „lanksčios darbo valandos“ gauta skalių vidurkių p reikšmė yra 0,031 < 0,05 (2 priedas). Taigi skirtumai yra statistiškai reikšmingi, labiausiai šis veiksnys motyvuotų dirbančius nuo 6 iki 12 mėnesių (4,92), mažiausiai dirbančius nuo 1 iki 3 metų (4,58). Taip pat veiksnio „lanksčios darbo valandos“ gauta skalių vidurkių p reikšmė yra 0,003 < 0,05 ir tai parodo, kad egzistuoja statistiškai reikšmingi skirtumai tarp respondentų grupių pasiskirsčiusių pagal darbo stažą. Labiausiai šis veiksnys motyvuotų dirbančius nuo 6 iki 12 mėnesių (4,85), mažiausiai dirbančius nuo 1 iki 3 metų (4,39). Apibendrinant rezultatus, galima sustikti, kad norint pritaikyti darbo grafiko bloko veiksnius, svarbu atsižvelgti į darbuotojų užimamas pareigas ir darbo stažą.

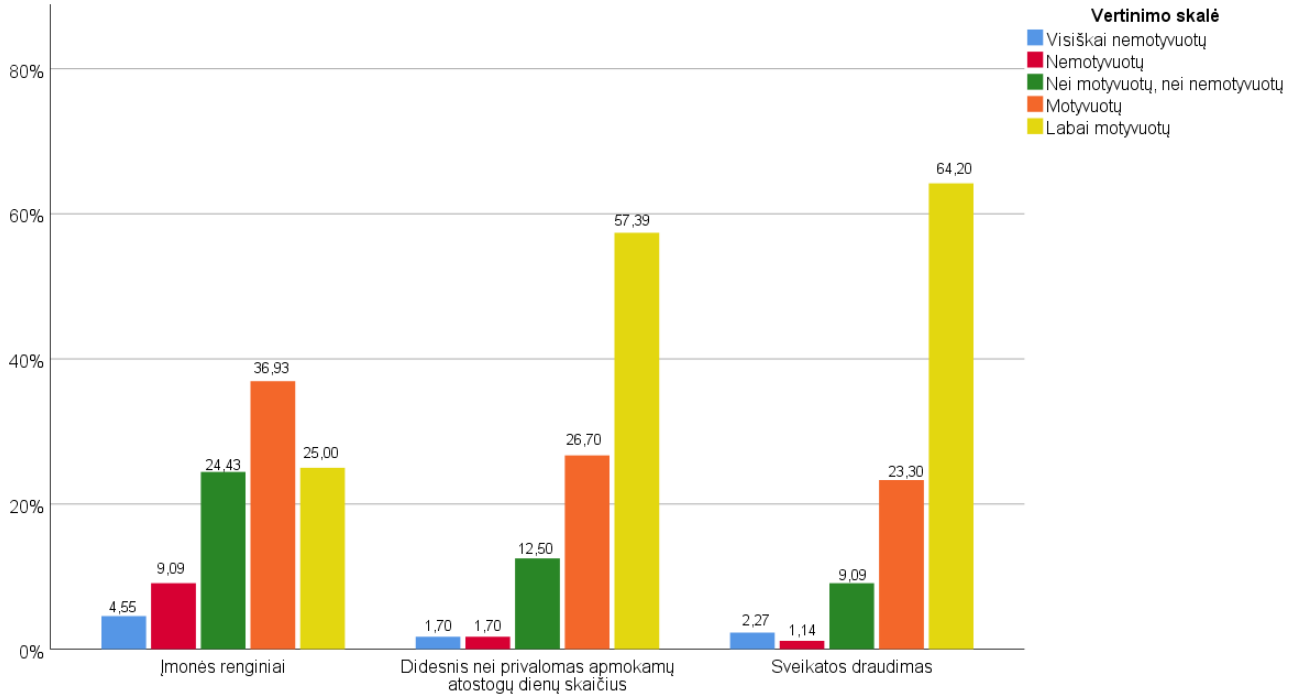
18 lentelė. Darbo grafiko bloko specifinių veiksnių skalių vidurkių palyginimas pardavėjų – konsultantų ir aukštesnių pozicijų grupėse

Specifinis veiksnys	**Pareigos**	**Vidurkis**	**Standartinis nuokrypis**	**p reikšmė (p < 0,05 < p)**
Lanksčios darbo valandos	Pardavėjas – konsultantas	4,82	0,528	0,047
	Aukštesnė pozicija	4,51	0,870	
Lanksčios darbo dienos	Pardavėjas – konsultantas	4,76	0,588	0,049
	Aukštesnė pozicija	4,38	1,089	

Sudaryta darbo autoriaus naudojantis SPSS programa

Išanalizavus papildomų naudų bloko specifinius veiksnius (15 pav.) buvo gautas rezultatas, kad didžiausias procentas respondentų (64,2%) sveikatos draudimą pasirinko kaip veiksnį, galinti labai motyvuoti. Nors daugelis organizacijų nuolat organizuoja įvairius renginius darbuotojams, kad išlaikytų jų motyvaciją, šiuo atveju gautas rezultatas, kad toks veiksnys labai motyvuotų tik 25% respondentų. Visgi visi trys veiksniai „labai motyvuotų“ arba „motyvuotų“ daugiau kaip 61% respondentų: sveikatos

draudimas (87,5%), didesnis nei privalomas apmokamų dienų skaičius (84,09%), įmonės renginiai (61,93%).



15 pav. Papildomų naudų bloko specifinių veiksnių sąlygojančių Z kartos motyvaciją darbo aplinkoje rezultatai

Toliau tęsiant analizę, pritaikus dviejų nepriklausomų imčių Stjudento t kriterijų, gautas rezultatas, kad nuomonių skirtumai tarp pardavėjų – konsultantų ir aukštesnių pozicijų grupių nėra statistiškai reikšmingi (19 lentelė): sveikatos draudimas ($p = 0,662 > 0,05$), didesnis nei privalomas apmokamų atostogų dienų skaičius ($p = 0,936 > 0,05$), įmonės renginiai ($p = 0,950 > 0,05$). Taigi tiek vienos, tiek kitos grupės respondentai papildomų naudų bloko veiksnius vertina labai panašiai. Respondentų grupės pasiskirsčiusios pagal darbo stažą taip pat labai panašiai vertina papildomų naudų bloko specifinius veiksnius, nes visų veiksnių skalių vidurkių p reikšmė yra > 0,05 (2 priedas). Nors visų veiksnių svarba yra labai panaši nepriklausomai nuo užimamų pareigų ir darbo stažo, galima sutikti, kad taikant šiuos veiksnius prioritetą reikėtų teikti „sveikatos draudimui“, „didesniam nei privaloma apmokamų atostogų dienų skaičiui“, nes jų vidurkiai yra aukštesni už veiksnį „įmonės renginiai“.

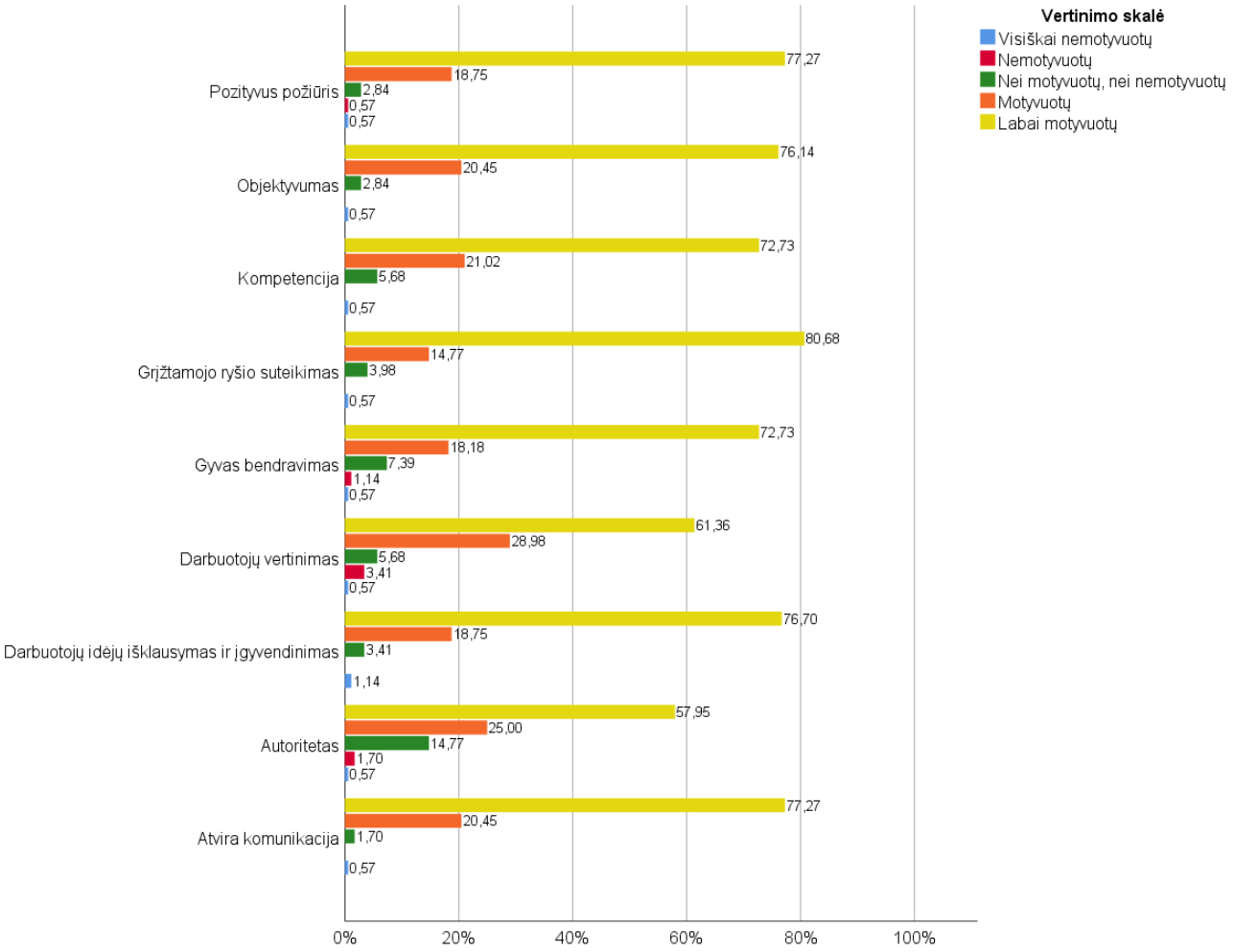
19 lentelė. Papildomų naudų bloko specifinių veiksnių skalių vidurkių palyginimas pardavėjų – konsultantų ir aukštesnių pozicijų grupėse

Specifinis veiksnys	**Pareigos**	**Vidurkis**	**Standartinis nuokrypis**	**p reikšmė ($p < 0,05 < p$)**

Sveikatos draudimas	Pardavėjas – konsultantas	4,45	0,886	0,662
	Aukštesnė pozicija	4,51	0,870	
Didesnis nei privalomas apmokamų atostogų dienų skaičius	Pardavėjas – konsultantas	4,37	0,902	0,936
	Aukštesnė pozicija	4,35	0,857	
Įmonės renginiai	Pardavėjas – konsultantas	3,73	1,087	0,950
	Aukštesnė pozicija	3,51	1,070	

Sudaryta darbo autoriaus naudojantis SPSS programa

Gavus vadovo bloko specifinių veiksnių rezultatus (16 pav.) galima matyti, kad kiekvienas veiksnys yra įvertintas kaip labai motyvuojantis nuo 57 % iki 80% respondentų. Nors daugelis veiksnių tokių kaip „grįžtamojo ryšio suteikimas“, „atvira komunikacija“ „pozityvus požiūris“, „kompetencija“ yra vertinami kaip labai motyvuojantys veiksniai daugiau nei 72% respondentų, visgi „autoritetas“ yra įvertintas kaip labai motyvuojantis veiksnys tik 57,95%. Taip pat šis veiksnys yra daugiausiai įvertintas (14,77%) kaip nei motyvuojantis, nei nemotyvuojantis. Taigi galima sutikti su teiginiu, kad Z kartos atstovams yra būdingas bendravimas su vadovu kaip su sau lygiu ir tai, kad jis užima aukštesnę poziciją nereiškia, kad būtinai turi būti autoritetu.



16 pav. Vadovo bloko specifinių veiksnių sąlygojančių Z kartos motyvaciją darbo aplinkoje rezultatai

Palyginus kiekvieno veiksnio skalių vidurkius pardavėjų – konsultantų ir aukštesnių pozicijų grupėse (20 lentelė), gautas rezultatas, kad 8 veiksnių p reikšmė yra > 0,05, todėl statistiškai reikšmingų skirtumų tarp grupių nėra. Tik vieno veiksnio „kompetencija“ skalių vidurkių reiškmė p = 0,039 < 0,05. Aukštesnių pozicijų grupės respondentai (4,78) vadovo kompetenciją kaip motyvuojantį veiksnį vertina labiau nei pardavėjų – konsultantų grupė (4,62). Šie skirtumai yra statistiškai reikšmingi. Visgi didžioji dalis veiksnių yra vertinami labai panašiai, tad galima sutikti, kad didžioji dalis vadovo bruožų yra panašiai svarbūs visiems respondentams nepriklausomai nuo jų užimamų pareigų. Pritaikius nepriklausomų imčių ANOVA kriterijų skirtingoms grupėms pasiskirsčiusioms pagal darbo stažą, gautos p reikšmės yra > 0,05 (2 priedas). Statistiškai reikšmingi skirtumai neegzistuoja, todėl galima sutikti, kad visi vadovo bloko veiksniai panašiai motyvuotų respondentus, nepriklausomai nuo jų darbo stažo.

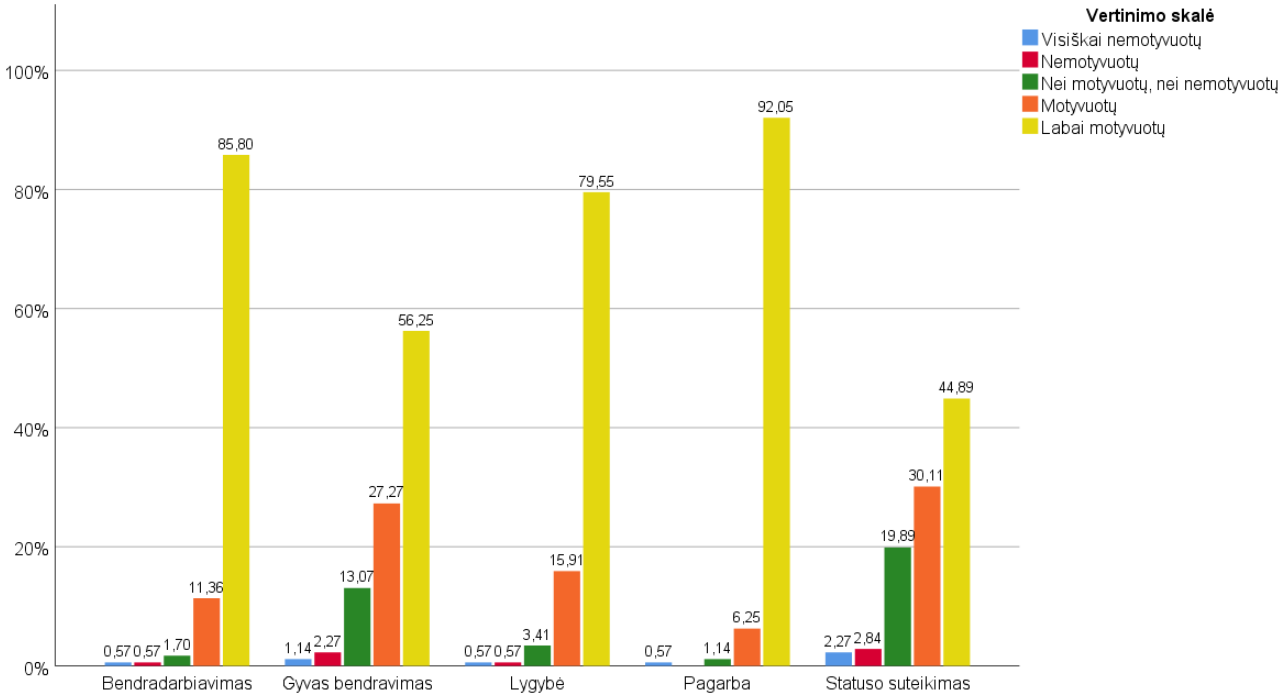
20 lentelė. Vadovo bloko specifinių veiksnių skalių vidurkių palyginimas pardavėjų – konsultantų ir aukštesnių pozicijų grupėse

Specifinis veiksnys	**Pareigos**	**Vidurkis**	**Standartinis nuokrypis**	**p reikšmė (p < 0,05 < p)**
Atvira komunikacija	Pardavėjas – konsultantas	4,73	0,494	0,606
	Aukštesnė pozicija	4,78	0,712	
Gyvas bendravimas	Pardavėjas – konsultantas	4,58	0,721	0,076
	Aukštesnė pozicija	4,73	0,732	
Grįžtamojo ryšio suteikimas	Pardavėjas – konsultantas	4,74	0,543	0,643
	Aukštesnė pozicija	4,78	0,712	
Objektyvumas	Pardavėjas – konsultantas	4,72	0,525	0,547
	Aukštesnė pozicija	4,70	0,740	
Pozityvus požiūris	Pardavėjas – konsultantas	4,72	0,552	0,480
	Aukštesnė pozicija	4,70	0,777	
Darbuotojų vertinimas	Pardavėjas – konsultantas	4,42	0,807	0,070
	Aukštesnė pozicija	4,65	0,753	
Darbuotojų idėjų išklausymas ir įgyvendinimas	Pardavėjas – konsultantas	4,70	0,622	0,951
	Aukštesnė pozicija	4,70	0,740	

Kompetencija	Pardavėjas – konsultantas	4,62	0,619	0,039
	Aukštesnė pozicija	4,78	0,712	
Autoritetas	Pardavėjas – konsultantas	4,36	0,825	0,830
	Aukštesnė pozicija	4,46	0,900	

Sudaryta darbo autoriaus naudojantis SPSS programa

Išanalizavus socialinių santykių bloko specifinių veiksnių rezultatus (17 pav.), gautas rezultatas, kad labiausiai respondentus motyvuotų pagarba (92,05%), bendradarbiavimas (85,80%), lygybė (79,55%). Mažiausiai reikšmės jų motyvacijai t.y. nei motyvuotų, nei nemotyvuotų turi statuso suteikimas (19,89%) ir gyvas bendravimas (13,07%). Taigi galima sutikti su teiginiu, kad Z kartai yra būdinga lygybė, bendradarbiavimas, o statuso suteikimas turi mažesnę vertę.



17 pav. Socialinių santykių bloko specifinių veiksnių sąlygojančių Z kartos motyvaciją darbo aplinkoje rezultatai

Tęsiant socialinių santykių bloko specifinių veiksnių rezultatų analizę, galima matyti, kad kiekvieno veiksnio vidurkis gautas labai panašus tarp pardavėjų – konsultantų ir aukštesnių pozicijų grupių (21 lentelė). Atlikus skalių vidurkių palyginimus, visų veiksnių p reikšmė yra > 0,05, kas parodo jog skirtumai nėra statistiškai reikšmingi. Visi socialinių santykių bloko specifiniai veiksniai yra panašiai

vertinami tarp skirtingų grupių respondentų. Taip pat visi šio bloko veiksniai yra panašiai vertinami tarp visų respondentų nepriklausomai nuo jų darbo stažo, kadangi pritaikius ANOVA kriterijų p reikšmės yra > 0,05 (2 priedas). Apibendrinant galima teigti, kad norint pritaikyti socialinių santykių bloko veiksnius nėra svarbu atkreipti dėmesį į darbuotojų užimamas pareigas ir darbo stažą.

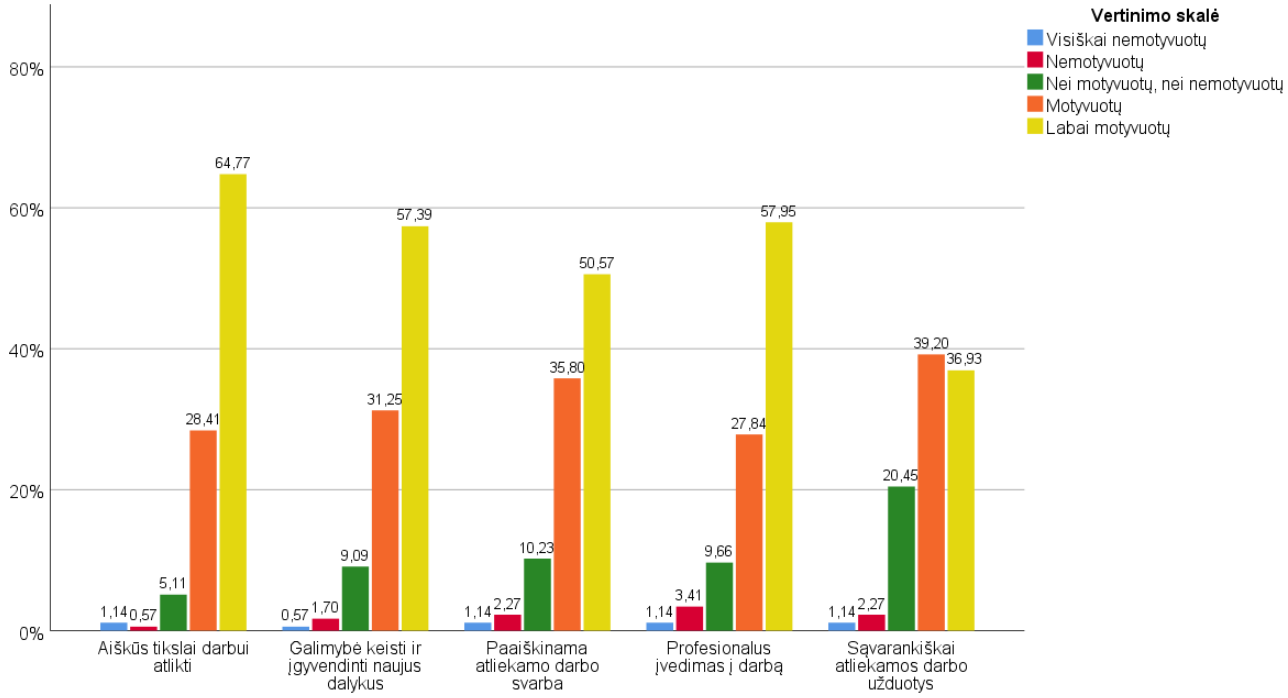
21 lentelė. Socialinių santykių bloko specifinių veiksnių skalių vidurkių palyginimas pardavėjų – konsultantų ir aukštesnių pozicijų grupėse

Specifinis veiksnys	**Pareigos**	**Vidurkis**	**Standartinis nuokrypis**	**p reikšmė (p < 0,05 < p)**
Gyvas bendravimas	Pardavėjas – konsultantas	4,33	0,888	0,232
	Aukštesnė pozicija	4,43	0,835	
Lygybė	Pardavėjas – konsultantas	4,73	0,572	0,833
	Aukštesnė pozicija	4,73	0,732	
Pagarba	Pardavėjas – konsultantas	4,90	0,347	0,316
	Aukštesnė pozicija	4,86	0,673	
Bendradarbiavimas	Pardavėjas – konsultantas	4,83	0,480	0,170
	Aukštesnė pozicija	4,76	0,723	
Statuso suteikimas	Pardavėjas – konsultantas	4,09	0,996	0,392
	Aukštesnė pozicija	4,27	0,902	

Sudaryta darbo autoriaus naudojantis SPSS programa

Įvertinus specifinių veiksnių, kurie priklauso darbo pobūdžio blokui rezultatus (18 pav.), galima matyti, kad „aiškūs tikslai darbui atlikti“ kaip labai motyvuojantis veiksnys buvo įvertintas daugiausiai respondentų (64,77%). Taip pat galima matyti, kad „galimybė keisti ir įgyvendinti naujus dalykus“ (57,39%), „profesionalus įvedimas į darbą“ (57,95%), „paaiškinama atliekamo darbo svarba“ (50,57%)

yra vertinami labai panašiai, tad turi panašią įtaką respondentų motyvacijai. Nors yra minima, kad Z kartos atstovams būdingas bruožas yra tai, jog jie nori atlikti užduotis sąvarankiškai, atlikus tyrimą galima matyti, kad tik 36,93% respondentų šį veiksnį vertina kaip labai motyvuojantį, o net 20,45% respondentų sutinka, kad šis veiksnys jų nei motyvuotų, nei nemotyvuotų.



18 pav. Darbo pobūdžio bloko specifinių veiksnių sąlygojančių Z kartos motyvaciją darbo aplinkoje rezultatai

Atlikus darbo pobūdžio bloko specifinių veiksnių skalių vidurkių palyginimą tarp pardavėjų – konsultantų grupių, visų veiksnių p reikšmė yra > 0,05 (22 lentelė). Taigi statistiškai reikšmingų skirtumų tarp šių grupių nėra. Galima teigti, kad nepriklausomai nuo užimamos pozicijos, visi respondentai darbo pobūdžio veiksnių įtaką motyvacijai vertina labai panašiai. Taip pat taikant šiuos veiksnius nėra svarbu atsižvelgti į darbuotojų stažą. Atlikus atskirų grupių pasiskirsčiusių pagal darbo stažą skalių vidurkių palyginimą, visų veiksnių p reikšmė yra > 0,05 ir tai parodo, kad skirtumai tarp skirtingo darbo stažo grupių nėra statistiškai reikšmingi (2 priedas).

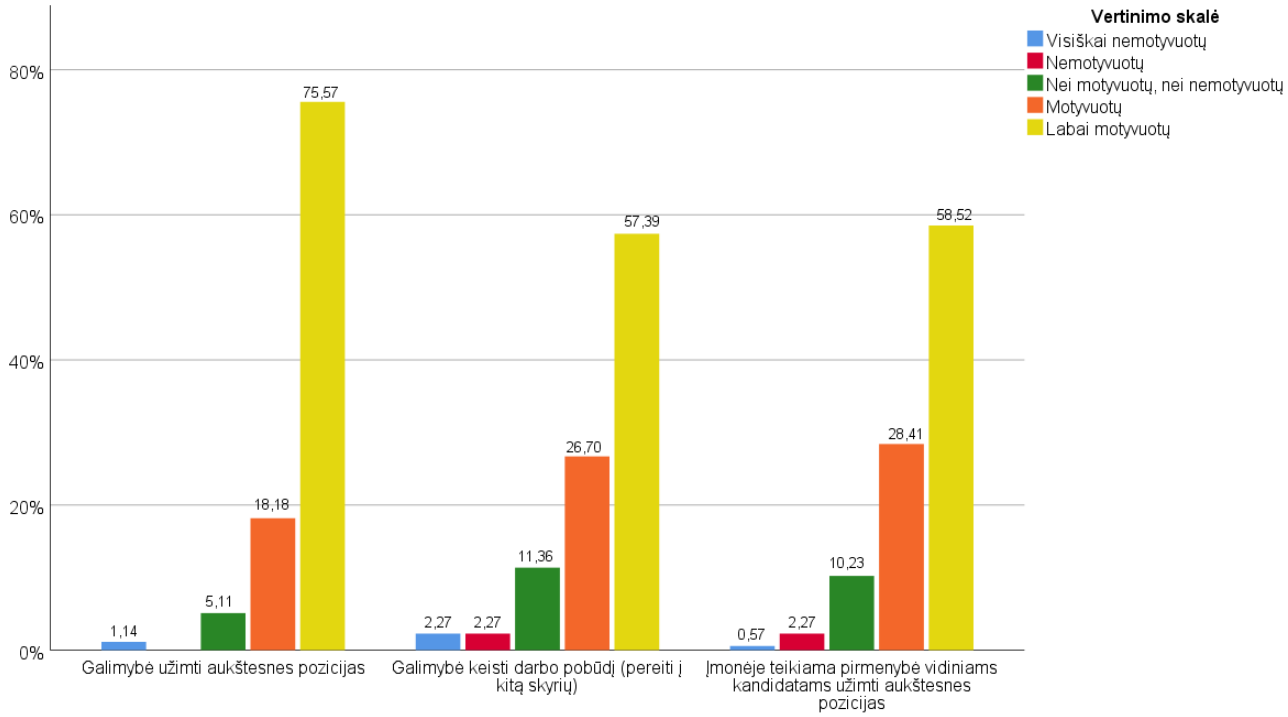
22 lentelė. Darbo pobūdžio bloko specifinių veiksnių skalių vidurkių palyginimas pardavėjų – konsultantų ir aukštesnių pozicijų grupėse

Specifinis veiksnys	**Pareigos**	**Vidurkis**	**Standartinis nuokrypis**	**p reikšmė (p < 0,05 < p)**
Profesionalus įvedimas į darbą	Pardavėjas – konsultantas	4,39	0,856	0,472

	Aukštesnė pozicija	4,35	0,978	
Sąvarankiškai atliekamos darbo užduotys	Pardavėjas – konsultantas	4,11	0,882	0,108
	Aukštesnė pozicija	4,00	0,850	
Aiškūs tikslai darbui atlikti	Pardavėjas – konsultantas	4,57	0,713	0,947
	Aukštesnė pozicija	4,49	0,768	
Paaiškinama atliekamo darbo svarba	Pardavėjas – konsultantas	4,32	0,834	0,803
	Aukštesnė pozicija	4,35	0,857	
Galimybė keisti ir įgyvendinti naujus dalykus	Pardavėjas – konsultantas	4,42	0,761	0,883
	Aukštesnė pozicija	4,46	0,836	

Sudaryta darbo autoriaus naudojantis SPSS programa

Analizuojant karjeros bloko specifinius veiksnius, daugiausiai respondentų kaip labai motyvuojantį veiksnį pasirinko galimybę užimti aukštesnes pozicijas (75,57%). Nors galimybę keisti darbo pobūdį (57,39%) ir įmonėje teikiama pirmenybė vidiniams kandidatams užimti aukštesnes pozicijas (58,52%) mažiau respondentų įvertino kaip labai motyvuojančius veiksnius, visgi visi trys veiksniai buvo įvertinti „labai motyvuotų“ arba „motyvuotų“ daugiau nei 84% respondentų (19 pav.). Galima sutikti, kad visi šio bloko veiksniai turi stiprią įtaką respondentų motyvacijai.



19 pav. Karjeros galimybių bloko specifinių veiksnių sąlygojančių Z kartos motyvaciją darbo aplinkoje rezultatai

Toliau analizuojant karjeros galimybių bloko specifinių veiksnių rezultatus buvo atliktas skalių vidurkių palyginimas, kuris parodė statistiškai reikšmingus tam tikrų veiksnių skirtumus tarp pardavėjų – konsultantų ir aukštesnų pozicijų grupių (23 lentelė). Galimybę užimti aukštesnes pozicijas, aukštesnių pozicijų grupės respondentai (4,84) vertina labiau, nei pardavėjų – konsultantų grupės respondentai (4,63). Kadangi p = 0,006 < 0,05 tai skirtumas yra statistiškai reikšmingas. Veiksnio „įmonėje teikiama pirmenybė vidiniams kandidatams“ p = 0,040 < 0,05, todėl skirtumai taip pat yra statistiškai reikšmingi. Aukštesnių pozicijų grupės darbuotojai (4,62) šį veiksnį vertina labiau, nei pardavėjai – konsultantai (4,37). Taigi, galima sutikti, kad pardavėjus – konsultantus karjeros galimybės motyvuoja mažiau, o tam gali turėti įtakos tai, kad dažnu atveju jie savo darbą vertina kaip trumpalaikį. Įvertinus skalių vidurkius tarp respondentų grupių pasiskirsčiusių pagal darbo stažą, gautos p reikšmės yra > 0,05, tad skirtumai tarp šių gupių yra statistiškai nereikšmingi (2 priedas). Norint taikyti karjeros galimybių bloko veiksnius galima sutikti, kad svarbu atsižvelgti į tai, kokias pareigas darbuotojai užima, tačiau darbo stažas nėra svarbus.

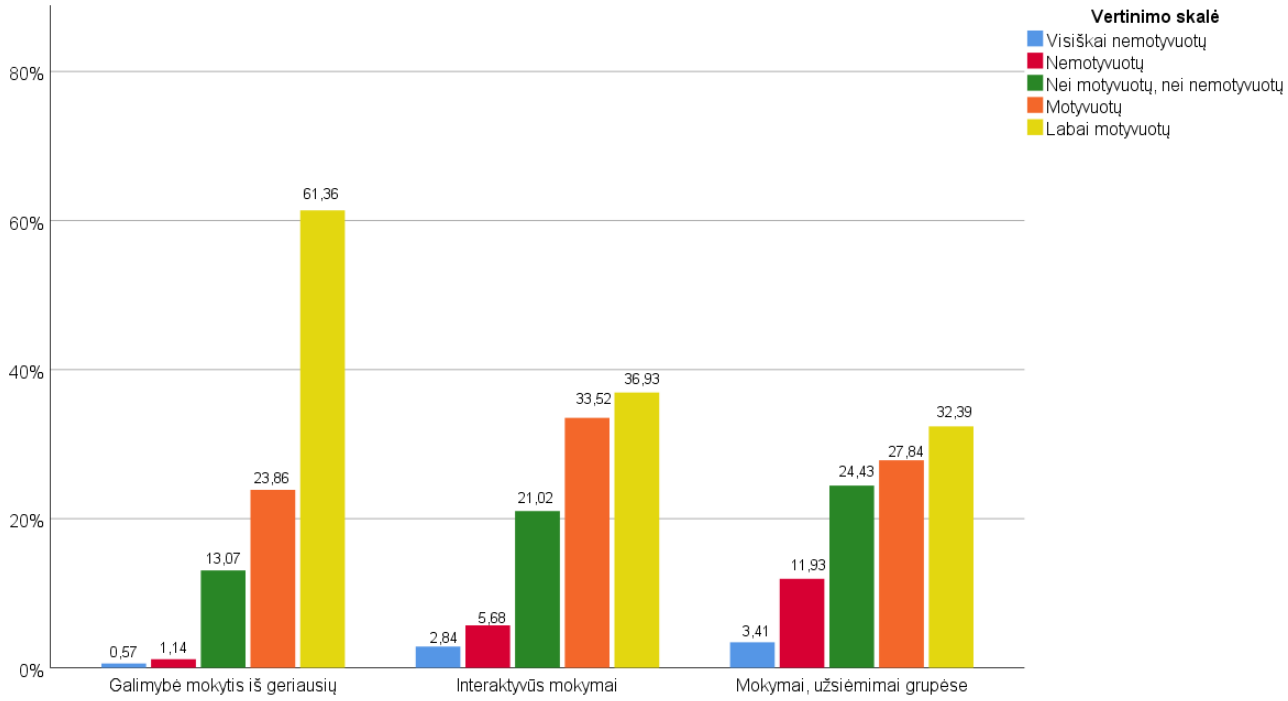
23 lentelė. Karjeros galimybių bloko specifinių veiksnių skalių vidurkių palyginimas pardavėjų – konsultantų ir aukštesnių pozicijų grupėse

Specifinis veiksnys	**Pareigos**	**Vidurkis**	**Standartinis nuokrypis**	**p reikšmė (p < 0,05 < p)**

Galimybė užimti aukštesnes pozicijas	Pardavėjas – konsultantas	4,63	0,673	0,006
	Aukštesnė pozicija	4,84	0,688	
Galimybė keisti darbo pobūdį (pereiti į kitą skyrių)	Pardavėjas – konsultantas	4,29	0,966	0,144
	Aukštesnė pozicija	4,54	0,767	
Įmonėje teikiama pirmenybė vidiniams kandidatams užimti aukštesnes pozicijas	Pardavėjas – konsultantas	4,37	0,835	0,040
	Aukštesnė pozicija	4,62	0,681	

Sudaryta darbo autoriaus naudojantis SPSS programa

Gavus darbuotojų tobulėjimo bloko specifinių veiksnių rezultatus, galima matyti, kad lyginant su kitų blokų veiksniais rezultatai nėra tokie teigiami. Interaktyvius mokymus ir mokymus, užsiėmimus grupėse vos daugiau nei 32% respondentų įvertino kaip galinčius labai motyvuoti (20 pav.). Taip pat 21,02% respondentų pasisakė, kad interaktyvūs mokymai jų nei motyvuotų, nei nemotyvuotų. Tokios pat nuomonės laikėsi net 24,43% apklaustųjų apie mokymus bei užsiėmimus grupėse. Teigiamiausiai buvo įvertinta galimybė mokytis iš geriausių (61,36%). Galima sutikti, kad norint įdiegti veiksnius, kurie stiprintų darbuotojų motyvaciją, efektyviausia būtų rinktis kitų bendrųjų veiksnių blokų specifinius veiksnius.



20 pav. Darbuotojų tobulėjimo bloko specifinių veiksnių sąlygojančių Z kartos motyvaciją darbo aplinkoje rezultatai

Palyginus abiejų grupių visų veiksnių skalių vidurkius, p reikšmė yra > 0,05 (24 lentelė), taigi skirtumai nėra statistiškai reikšmingi. Tiek pardavėjus – konsultantus, tiek aukštesnių pozicijų respondentus panašiai motyvuotų ar nemotyvuoja darbuotojų tobulėjimo bloko specifiniai veiksniai. Taip pat palyginus atskiras respondentų grupes pasiskirsčiusias pagal darbo stažą gautos p reikšmės yra > 0,05 (2 priedas). Taigi skirtumai tarp šių grupių taip pat yra statistiškai nereikšmingi.

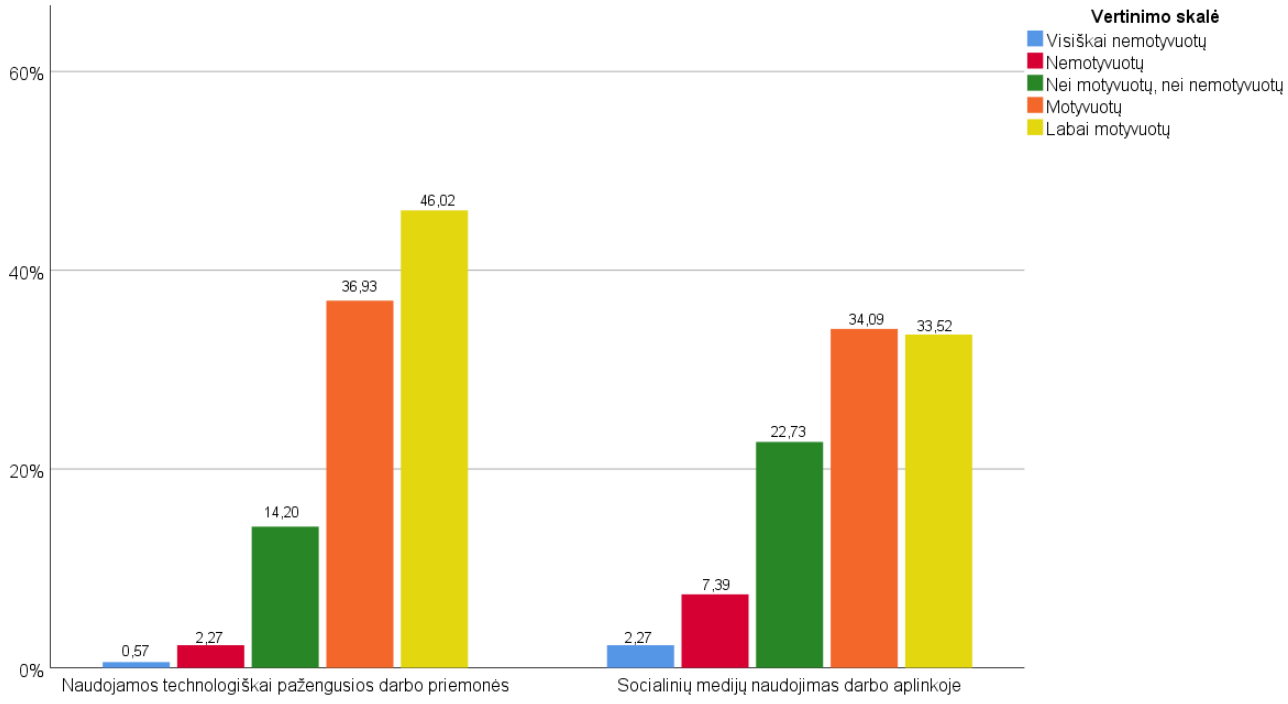
24 lentelė. Darbuotojų tobulėjimo bloko specifinių veiksnių skalių vidurkių palyginimas pardavėjų – konsultantų ir aukštesnių pozicijų grupėse

Specifinis veiksnys	**Pareigos**	**Vidurkis**	**Standartinis nuokrypis**	**p reikšmė (p < 0,05 < p)**
Galimybė mokytis iš geriausių	Pardavėjas – konsultantas	4,44	0,790	0,856
	Aukštesnė pozicija	4,46	0,869	
Interaktyvūs mokymai	Pardavėjas – konsultantas	4,01	1,011	0,392
	Aukštesnė pozicija	3,78	1,109	

Mokymai, užsiėmimai grupėse	Pardavėjas – konsultantas	3,76	1,109	0,213
	Aukštesnė pozicija	3,68	1,248	

Sudaryta darbo autoriaus naudojantis SPSS programa

Toliau tęsiant analizę buvo gauti rezultatai, kad mažiau nei pusę respondentų labai motyvuotų technologijų bloko specifiniai veiksniai (21 pav.): naudojamos technologiškai pažengusios darbo priemonės (46,02%), socialinių medijų naudojimas darbe (33,52%). Taigi galima sutikti, kad šie veiksniai turi mažesnę įtaką respondentų motyvacijai nei kitų bendrųjų veiksnių blokų specifiniai veiksniai.



21 pav. Technologijų bloko specifinių veiksnių sąlygojančių Z kartos motyvaciją darbo aplinkoje rezultatai

Atlikus veiksnių skalių vidurkių palyginimą pardavėjų – konsultantų ir aukštesnių pareigų grupėse buvo gauti statistiškai reikšmingi skirtumai (25 lentelė). Socialinių medijų naudojimas darbo vietoje ($p = 0,022 < 0,05$) labiau motyvuoja pardavėjus – konsultantus (3,94) nei aukštesnes pozicijas užimančius darbuotojus (3,70). Taip pat naudojimas technologiškai pažengusių darbo priemonių ($p = 0,039 < 0,05$) turėtų didesnę reikšmę pardavėjų – konsultantų grupei (4,31), nei aukštesnių pozicijų grupei (4,05). Galima sutikti, kad norint panaudoti technologijas kaip priemonę skatinti darbuotojų motyvaciją, rekomenduotina, tai panaudoti pardavėjų – konsultatų atliekamuose darbuose. Atlikus skalių vidurkių

palyginimą tarp grupių pasiskirsčiusių pagal darbo stažą, gautos p reikšmės yra > 0,05 (2 priedas). Kadangi skirtumai nėra statistiškai reikšmingi, pritaikant technologijų bloko veiksnius nėra svarbu atkreipti dėmesį į darbuotojų darbo stažą.

25 lentelė. Technologijų bloko specifinių veiksnių skalių vidurkių palyginimas pardavėjų – konsultantų ir aukštesnių pozicijų grupėse

Specifinis veiksnys	**Pareigos**	**Vidurkis**	**Standartinis nuokrypis**	**p reikšmė (p < 0,05 < p)**
Socialinių medijų naudojimas darbo aplinkoje	Pardavėjas – konsultantas	3,94	0,969	0,022
	Aukštesnė pozicija	3,70	1,222	
Naudojamos technologiškai pažengusios darbo priemonės	Pardavėjas – konsultantas	4,31	0,760	0,039
	Aukštesnė pozicija	4,05	1,026	

Sudaryta darbo autoriaus naudojantis SPSS programa

Apibendrinus visus specifinių veiksnių gautus rezultataus, galima teigti jog visi paminėti veiksniai buvo įvertinti labiau teigiamai nei neigiamai. Užsienio mokslinėje literatūroje ištirti Z kartos motyvaciją sąlygojantys veiksniai taip pat yra būdingi ir tyrime dalyvavusiams respondentams. Atlikus tyrimą galima teigti, kad labiausiai respondentus motyvuotų laiku mokamas atlyginimas, lanksčios darbo valandos bei dienos, vadovo gebėjimas suteikti grįžtamąjį ryšį, pagarba ir bendradarbiavimas tarp kolegų. Visgi norint didinti darbuotojų motyvaciją, svarbu paminėti, kad mažiausiai jų motyvaciją skatintų rengiami grupiniai užsiėmimai, interaktyvūs mokymai bei įmonės vakarėliai. Nors Z karto atstovai neįsivaizduoja savo gyvenimo be socalinių medijų, darbe jiems tai yra mažiau motyvaciją didinantis veiksnys lyginant su kitais veiksniais. Taip pat svarbu paminėti ir tai, kad prie mažiausiai motyvaciją skaitinančių veiksnių galima priskirti sąvarankiškai atliekamas darbo užduotis, įmonės skaidrumą bei atlygį, kuris mokamas ne už išdirbtas valandas, bet atliktas užduotis.

Svarbu paminėti ir tai, kad aukštesnių pozicijų darbuotojus labiau motyvuoja pirmenybė ir galimybės užimti aukštesnes pozicijas įmonėje, nei pardavėjus – konsultantus. Tuo tarpu pardavėjus – konsultantus labiau motyvuoja lanksčios darbo valandos bei dienos. Nors abiejų grupių respondentai vadovo bruožus kaip motyvacijos veiksnius įvertino teigiamai, aukštesnių pozicijų darbuotojai labiau vertina vadovo kompetenciją, nei pardavėjai – konsultantai. Socialinių medijų ir technologiškai pažengusių priemonių naudojimas nebuvo įvertintas kaip vienas stipriausių veiksnių darančių įtaką

respondent motyvacijai, visgi šie veiksniai labiau motyvuoja pardavėjus – konsultantus lyginant su aukštesnių pozicijų darbuotojais. Taigi taikant atitinkamus veiksnius, svarbu atkreipti dėmesį, kokių pareigybių darbuotojiems jie yra taikomi norint pasiekti geriausią rezultatą. Taip pat svarbu atkreipti dėmesį, kad skirtingą darbo stažą turinčios grupės labai panašiai vertina veiksnių svarbą motyvacijai, todėl galima sutikti, kad norint padidinti darbuotojų motyvaciją nėra reikšminga atkreipti dėmesį į darbuotojų stažą. Išnagrinėjus veiksnių svarbą pagal demografinius kriterijus nebuvo gautą daug reikšmingų skirtumų, tai galėjo nulemti tai, kad tyrime dalyvavo tik Z kartai priklausantys respondentai, kurių amžius svyravo tarp 18 – 26 metų. Visų respondentų tarpusavio amžiaus skirtumas nebuvo dideli, kas galėjo sąlygoti panašias jų vertybes bei požiūrį.

IŠVADOS

1. Kiekviena karta turi savo vertybes ir požiūrį, kuriuos suformuoja jų laikmečio svarbūs įvykiai, ekonominė ir socialinė situacija, technologijų pažanga. Nors nėra priimtos vieningos nuomonės, kuri tiksliai apibrėžtų kiekvienos kartos gyvenimo tarpsnį, skirtingas kartas galima atskirti pagal joms būdingus bruožus. Tai, kad kartos pagal savo gyvenimo tarpsnį yra viena šalia kitos, nereiškia, kad jos yra panašios, todėl norint jas motyvuoti, labai svarbu kiekvieną kartą pažinti atskirai.
2. Mokslinėje literatūroje gausu įvairių apibrėžimų nusakančių žodžio motyvacija reikšmę. Motyvacija gali būti apibūdinama kaip reiškinys, procesas, poreikiai. Nors susiduriama su gausybę skirtingų motyvacijos teorijų, dažnu atveju jos viena kitą papildo. Svarbu paminėti tai, kad motyvacija yra plačiai nagrinėjama kaip veiksnys, galintis daryti įtaką darbo aplinkoje. Daugiausia užsienio mokslinėje literatūroje galima rasti bendruosius ir specifinius veiksnius, kurie sąlygoja Z kartos motyvaciją. Visgi vieningos nuomonės apie šios kartos motyvaciją sąlygojančius veiksnius nėra.
3. Atlikto tyrimo rezultatai parodė, kad tarp bendrųjų veiksnių, didžiausią svarbą respondentų motyvacijai darbo aplinkoje turi darbo užmokestis, darbo grafikas ir vadovas. Išnagrinėjus atskirus bendrųjų veiksnių blokų rezultatus, buvo atskleista, kurie specifiniai veiksniai labiausiai motyvuoja respondentus.
    - Įmonės politika ir administravimas: gerbiamas darbuotojų asmeninio gyvenimo ir darbo balansas; lygybė nepriklausomai nuo rasės, lyties tapatybės, seksualinės orientacijos, tautybės ir religijos.
    - Darbo užmokestis: laiku mokamas atlyginimas.
    - Darbo grafikas: lanksčios darbo valandos; lanksčios darbo dienos.
    - Vadovas: grįžtamojo ryšio suteikimas; atvira komunikacija; pozityvus požiūris; darbuotojų idėjų išklausymas ir įgyvendinimas; objektyvumas; kompetencija; gyvas bendravimas.
    - Socialiniai santykiai: pagarba; bendradarbiavimas; lygybė.
    - Karjeros galimybės: galimybė užimti aukštesnes pozicijas.

    Svarbu paminėti ir tai, kad visi bendrieji ir specifiniai veiksniai buvo teigiamai įvertinti respondentų, tik rezultatai parodė, kurių reikšmė yra didesnė, o kurių mažesnė motyvacijai darbo aplinkoje.

4. Palyginus gautus rezultatus tarp pardavėjų – konsultantų ir aukštesnių pozicijų grupių buvo nustatyti statistiškai reikšmingi skirtumai tarp veiksnių sąlygojančių respondentų motyvaciją darbo aplinkoje. Bendrųjų veiksnių tarpe pardavėjams – konsultantams darbo grafikas yra svarbesnis veiksnys jų motyvacijai, nei aukštesnių pozicijų darbuotojams. Tuo tarpu darbuotojų tobulėjimas kaip motyvacinis veiksnys yra labiau vertinamas aukštesnių pozicijų darbuotojų, nei pardavėjų – konsultantų. Išanalizavus specifinių veiksnių skirtumus tarp prieš tai paminėtų grupių, gautas rezultatas, kad labiau pardavėjus – konsultantus motyvuoja: lanksčios darbo valandos ir dienos; socialinių medijų naudojimas darbo aplinkoje, technologiškai pažengusios darbo priemonės. Aukštesnių pozicijų darbuotojus labiau motyvuoja: vadovo kompetencija; galimybė užimti aukštesnes pozicijas; įmonėje teikiama pirmenybė vidiniams kandidatams užimti aukštesnes pozicijas. Išanalizavus rezultatus tarp skirtingą darbo stažą turinčių darbuotojų, statistiškai reikšmingi skirtumai nustatyti tik tarp šių veiksnių: lanksčios darbo valandos; lanksčios darbo dienos. Šiuos veiksnius labiausiai vertina respondentai dirbantys organizacijoje nuo 6 iki 12 mėnesių, mažiausiai vertina respondentai dirbantys nuo 1 iki 3 metų. Visi kiti veiksniai neturi statistiškai reikšmingų skirtumų tarp skirtinga darbo stažą turinčių respondentų.

PASIŪLYMAI

1. Norint išlaikyti ir padidinti Z kartai priklausančių darbuotojų motyvaciją, labai svarbu paskirti teisingus skyrių ir atskirų padalinių vadovus, kurie pasižymėtų šiais bruožais: objektyvus, kompetentingas, gebantis bendrauti atvirai ir teikiantis grįžtamąjį ryšį, vertinantis savo darbuotojus, mokantis išklausyti juos ir panaudoti jų idėjas, turintis pozityvų požiūrį. Z kartos atstovams neužtenka vien tik pavadinimo „vadovas“, kad jį gerbtų ir priimtų jo idėjas. Šios kartos atstovų lojalumą ir palankumą reikia nusipelnyti, rodant tinkamą ir įkvepiantį pavyzdį.
2. Vienas labiausiai motyvuojančių Z kartos darbuotojus veiksnių, tai lanksčios darbo valandos ir dienos. Esant galimybei pagal darbo pobūdį, toks lankstumas įmonėje tikrai padidintų šios kartos darbuotojų motyvaciją. Svarbu paminėti ir tai, kad tai nereikalautų didelių, ar net papildomų finansinių išlaidų.
3. Z kartos darbuotojams yra labai svarbūs socialiniai santykiai. Rekomenduojama atsakingiems asmenims skirti dėmesį į įmonės vertybes ir vidines taisykles. Z karta iš kitų kartų išsiskiria daugiakultūriškumu, seksualine ir lyties laisve, todėl labai svarbu įmonėje užtikrinti lygybę nepriklausomai nuo rasės, lyties tapatybės, seksualinės orientacijos, tautybės ir religijos. Svarbu apgalvoti ir tai, kaip užtikrinti darbuotojų tarpusavio bendradarbiavimą ir pagarbą vienas kitam.
4. Norint net tik pritraukti, bet ir išlaikyti Z kartai priklausančius darbuotojus, svarbu skirti dėmesį ir sudaryti realias karjeros galimybes įmonėje. Vienas iš Z kartai būdingų bruožų yra atsidavimas siekiant tikslų. Kaip parodė tyrimo rezultatai, karjeros galimybės ir teikiama pirmenybė vidiniams įmonės darbuotojams užimti aukštesnes pozicijas, yra vieni iš stipriausių veiksnių sąlygojančių Z kartos darbuotojų motyvaciją. Įdiegus šiuos du veiksnius įmonėje, ne tik padidėtų darbuotojų motyvacija, bet ir sustiprėtų darbuotojų lojalumas. Taip pat vidinės karjeros galimybės galimai sumažintų išlaidas skirtas darbuotojų paieškai.

LITERATŪROS SĄRAŠAS

1. Adamson, Carey. „Talking about Your Generations.“ *School Business Affairs* 81, 5 (2015): 30-31.
2. Alderfer, Clayton, ir Guzzo Richard. „Life Experiences and Adults' Enduring Strength of Desires in Organizations.“ *Administrative Science Quarterly* 24, 3 (1979): 347-361.
3. Alonderienė, Raimonda ir Juknevičienė Lina. „Psichologinės sutarties veiksnių poveikis darbuotojų įsipareigojimui organizacijai: X ir Y kartų perspektyva.“ *Regional Formation & Development Studies* (2017): 6-20.
4. Alter, Sarah. „What Does Gen Z Mean for Our Workplaces? Gen Zers differ from previous generations — and we can learn a thing or two from them.“ *Convenience Store News* 55, 11 (2019): 78-79.
5. Bagdonas, Eugenijus. Socialinė statistika. Kaunas: Technologija, 2009.
6. Bilevičienė, Tatjana, ir Steponas Jonušauskas. Statistinių metodų taikymas rinkos tyrimuose. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2011.
7. Brown, Owen, Shallcross Daniel, ir Stuebs Martin. „What it takes for accounting firms to recruit Gen Z.“ *Journal of Accountancy* 228, 6 (2019): 77-80.
8. Butera, Cal. „Do we really need to prep for Gen Z?“ *Managing People at Work* 7, 2 (2020): 4.
9. Caudill, G Jasson. „Employee Motivations for Workplace Learning and the Role of Elearning in the Workplace.“ *Internet Learning Journal* 4, 2 (2015): 37-48.
10. Craven, Valerie Dennis. „The Future of Facilities Management: As older facilities managers retire, have a plan to attract millennial and Generation Z employees.“ *Buildings* 112, 12 (2018): 16-19. https://www.buildings.com/news/industry-news/articleid/21766/title/attract-millennials-next-generation-facilities-management
11. Ditter, Bob. „The Next Wave Isn't Blue or Red – It's Young Understanding and Supporting Gen Z. “ *Camping Magazine* 93, 1 (2019): 34-37.
12. Dupont, Stephen. „Move Over Millennials, Here Comes Generation Z.“ *Public Relations Tactics* 22, 5 (2015): 19-19.
13. Dutta, Megan A. „Gen Z Is Coming To Your Office – Are You Ready?“ *TWICE: This Week in Consumer Electronics* 32, 12 (2019): 13-15.
14. Flagler, W., Thompson, T. (2014). 21st Century Skills: Bridging the Four Generations in Today’s Workforce. Prieiga internete: http://cannexus.ca/wp-content/uploads/2014/04/21st-Century-Skills-Bridhing-the-FourGenerations-in-Todays-Workforce-Flager-Thompson.pdf [žiūrėta 2015-01-29].
15. Flink, Judith, ir Daniels Charmaine. „Make Way for Gen Z.“ *Business Officer* 53, 5 (2019): 30-33.

16. Frederick, Christ. „OK Boomers – time to get ready for Gen Z! Good for business, this generation will impact your business, training and hiring.“ *Motor age* 139, 3 (2020): 8-10.
17. Gerhold, Charles, ir Whiting Anne „From Boomers to Gen Z: Leading Across Generations: Everything old is new again.“ *Leadership Excellence* 37, 3 (2020): 11-14.
18. Groves, Kevin S. „Are You Ready To Lead Gen Z? Core competencies for 21st century business leaders.“ *Leadership Excellence* 37, 3 (2020): 6-10.
19. Herzberg, Frederick. „One more time: how do you motivate employees?“ *Harvard Business Review* 46, 1 (1968): 53-62.
20. Howe, Neil, ir William Strauss. *Millennials rising: The next great generation.* New York: Vintage, 2000. http://michaelmcqueen.net/phocadownload/parentsteachers/Ready%20or%20not,%20here%20come%20Gen%20Z.pdf
21. Jusienė, Roma, ir Alfredas Laurinavičius. Psichologija. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2007.
22. Kardelis, Kęstutis. *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai.* Šiauliai: Lucilijus, 2005.
23. Keinys, Stasys, Klimavičius Jonas, Paulauskas Jonas, Pikčilingis Juozas, Sližienė Nijolė, Ulvydas Kazys, ir Vitkauskas Vytautas. Dabartinės lietuvių kalbos žodynas. Vilnius: Mokslo ir enciklopedijų leidybos institutas, 2000.
24. Kocai, Elena. „Z kartos vertybinis portretas – vartojiškos visuomenės atspindys?“ *Socialinis ugdymas* 49, 2 (2018): 32-48.
25. Labanauskas, Liutauras. „Profesinės karjeros ir migracijos sąryšis: kartos studija.“ *Filosofija. Sociologija* 19, 2 (2008): 64-75.
26. MacDonald, Patrick, Kelly Stephanie ir Christen Scott. „A Path Model of Workplace Solidarity, Satisfaction, Burnout, and Motivation.“ *International Journal of Business Communication* 56, 1 (2019): 31-49.
27. Mannheim, K. „The Problem of Generations.“ *Essays on the Sociology of Knowledge by Karl Mannheim* (1952): 276-322.
28. Martišius, Stanislovas Algimantas, ir Kėdaitis Vytautas. *Statistika 1. Statistinės analizės teorija ir metodai.* Vilnius: Vilniaus universitetas, 2013.
29. Maslow, A. H. Motyvacija ir asmenybė. Vilnius: Apostrofa, 2006.
30. Maszewski, Filip. „Variety of training techniques in the process of generation Z employee development.“ *Proceedings of the Multidisciplinary Academic Conference* (2016): 229-236.
31. McClelland, David. *Human motivation.* New York: Cambridge University Press, 1987.

32. McCrindle, Mark, ir Emily Wolfinger Emily. *The ABC of XYZ: Understanding the global generations.* Sydney: A UNSW, 2014.
33. McQueen, Michael. „Ready or Not… Here Come Gen Z.“ Michaelmcqueen. 2020 vasario 1 d.
34. Miller, Josh. „10 things you need to know about Gen Z.“ *HR magazine* 63, 7 (2018): 50-56.
35. Mitchell, Kathryn. „We Are All Gen Z – and Y and X.“ *HR Magazine* 61, 10 (2017): 18-19.
36. Nagler, Matt. „Are You Ready for gen Z?“ *Business NH Magazine* 32, 5 (2015): 9-10.
37. Ringwood, Vicky „How Technology And Gen Z Will Make Waves In Hiring Practices: Here are three things to keep in mind.“ *Leadership Excellence* 37, 3 (2020): 20-22.
38. Scholz, Christian. „The Generations Z in Europe – An Introduction. “ *Generations Z in Europe: Inputs, Insights and Implications* (2019): 3-34.
39. Schroth, Holly. „Are You Ready for Gen Z in the Workplace?“ *California Management Review* 61, 3 (2019): 5-18.
40. Stanišauskienė, Vilija. „Karjeros sprendimus lemiančių veiksnių dinamika kartų kaitos kontekste“ *Tiltai* 71, 2 (2015): 1-20.
41. Stuckey, Cynthia. „Preparing leaders for Gen Z.“ *Training Journal*, spalio 17, 2016. https://www.trainingjournal.com/articles/opinion/preparing-leaders-gen-z
42. Targamadzė, Vilija. „Z karta: charakteristika ir ugdymo metodologinės linkmės įžvalga.“ *Tiltai* 69, 4 (2014): 95-104.
43. Taylor, M Beverly. „The Integrated Dynamics of Motivation and Performance in the Workplace.“ *Performance Improvement* 54, 5 (2015): 28-37.
44. Tomasian, Bethany. „Move Over, ‘Net Kids,’ Gen Z Has Arrived.“ *Workforce* 98, 4 (2019): 24-27.
45. Tsvangirai, P Fidelis, ir Chinyamurindi T Willie. „The moderating effect of employee motivation on workplace surveillance and employee engagement amongst employees at the Zimbabwe Revenue Authority.“ *South African Journal of Human Resource Management* 17, 1 (2019): 1-8.
46. Vercelletto, Christina. „The A to Z of Gen Z.“ *Library Journal* 144, 7 (2019): 26-28.
47. Vilija Targamadzė, Sigita Girdzijauskienė, Aida Šimelionienė, Palmira Pečiuliauskienė, Zita Nauckūnaitė. *Naujoji (Z) karta – prarastoji ar dar neatrastoji? Naujosios (Z) kartos vaiko mokymosi procesų esminių aspektų identifikavimas*. Šiauliai: Titnagas, 2015.
48. Vilmantė, Pakalniškienė. Tyrimo ir įvertinimo priemonių patikimumo ir validumo nustatymas. Vilnius: Vilniaus universitetas, 2012.
49. Wiedmer, Terry. „Generations Do Differ: Best Practices in Leading Traditionalists, Boomers, and generations X, Y, and Z.“ *Delta Kappa Gamma Bulletin* 82 (2015): 51-58.

50. William, Strauss, ir Neil Howe. *The History of America's Future, 1584 to 2069.* New York: Harper Perennial, 1991.
51. Zacharek, Stephanie. „Gen Z Strikes Back." *TIME magazine*, vasario 12, 2019, 51.

SANTRAUKA

Mokslinėje literatūroje gausu straipsnių nagrinėjančių kartų teorijas. Skirtingų kartų atstovai reprezentuoja skirtingas vertybes ir požiūrį, todėl natūralu, kad susidūrus šioms kartos gali kilti tarpusavio nesutarimai. Norint to išvengti, labai svarbu pažinti skirtingų kartų bruožus. Viena jauniausių kartų atstovų grupių yra Z karta, kuri kasmet sudaro vis didesnę darbo rinkos dalį. Siekiant sėkmingai integruoti šios kartos atstovus į darbo rinką bei juos išlaikyti, labai svarbu suprasti, kas sąlygoja jų motyvaciją darbo aplinkoje.

Darbo tikslas nustatyti veiksnius sąlygojančius Z kartos motyvaciją darbo aplinkoje. Pirmiausia buvo atlikta mokslinės literatūros analizė ir sudaryti bendrųjų ir specifinių veiksnių sąlygojančių Z kartos motyvaciją blokai. Toliau panaudojus kiekybinio tyrimo metodą buvo sudaryta anketinė apklausa. Darbui su gautais respondentų atsakymais buvo panaudota statistinė duomenų analizė.

Gauti rezultatai atskleidė, kad didžiausią svarbą respondentų motyvacijai turi darbo grafikas, darbo užmokestis ir vadovas. Labiausiai motyvuojantys specifiniai veiksniai: gerbiamas darbuotojų asmeninio gyvenimo ir darbo balansas; lygybė nepriklausomai nuo rasės, lyties tapatybės, seksualinės orientacijos, tautybės ir religijos; laiku mokamas atlyginimas; lanksčios darbo valandos ir dienos; galimybė užimti aukštesnes pozicijas. Taip pat respondentus labiausiai motyvuotų šie vadovo bruožai: grįžtamojo ryšio suteikimas; atvira komunikacija; pozityvus požiūris; darbuotojų idėjų išklausymas ir įgyvendinimas; objektyvumas; kompetencija; gyvas bendravimas. Socialiniuose santykiuose didžiausią reikšmę respondentų motyvacijai turėtų pagarba, bendradarbiavimas, lygybė.

Atliktas tyrimas parodė, kad pardavėjus – konsultantus labiau nei aukštesnių pozicijų darbuotojus motyvuotų lanksčios darbo valandos ir dienos, socialinių medijų naudojimas darbo aplinkoje, technologiškai pažengusios darbo priemonės. Aukštesnių pozicijų darbuotojus labiau nei pardavėjus – konsultantus motyvuotų vadovo kompetencija; galimybė užimti aukštesnes pozicijas; įmonėje teikiama pirmenybė vidiniams kandidatams užimti aukštesnes pozicijas. Statistiškai reikšmingi skirtumai tarp skirtingą darbo stažą turinčių darbuotojų egzistuoja tik ties veiksniais: lanksčios darbo valandos, lanksčios darbo dienos. Šie veiksniai labiausiai motyvuotų darbuotojus dirbančius nuo 6 iki 12 mėnesių, mažiausiai darbuotojus dirbančius nuo 1 iki 3 metų.

Darbo struktūra: įvadas, teorinė dalis, metodologinė dalis, analitinė dalis (tyrimo rezultatai), išvados, pasiūlymai, literatūros sąrašas, santrauka lietuvių ir anglų kalbomis, priedai.

Darbo raktiniai žodžiai: Z karta, kartų teorija, motyvacija, veiksniai.

SUMMARY

Nowadays there are many articles in the scientific literature examining the theories of generations. Different generations represent different values and attitudes, so it is natural that clashes between these generations may lead to disagreements. To avoid this, especially important to know the features of different generations. One of the youngest generational groups is Generation Z, which is taking the bigger part of labor market every year. In order to successfully integrate this generation into the labor market and retain them, great significance to know what factors can increase their motivation in work environment.

The goal of this thesis is to determine the factors, which can increase Generation Z motivation in work environment. First of all, an analysis of scientific literature was performed and blocks of general and specific factors determining generation Z motivation were formed. Secondly, a questionnaire was concluded using quantitative research method. Statistical data analysis was used to work with the received answers of the respondents.

The obtained results revealed that the work schedule, salary and manager are the most important for the motivation of the respondents. The most motivating specific factors are: respect for the work-life balance of employees; equality regardless of race, gender identity, sexual orientation, nationality and religion; timely payment of salary; flexible working hours and days; opportunity to get higher positions. Also, respondents would be most motivated by the following features of the manager: providing feedback; open communication; positive attitude; listening and implementing employee ideas; objectivity; competence; live communication. In social relations, the greatest importance for the motivation of the respondents would be respect, cooperation, equality.

The research showed that sales assistants are more motivated than employees in higher positions by flexible working hours and days, the use of social media in the work environment, technologically advanced work tools. Employees in higher positions would be more motivated than sales assistants by the competence of the manager; opportunity to get higher positions; the company give the priority to internal candidates to get higher positions. Statistically significant differences between employees with different work experience exist only in terms of factors: flexible working hours, flexible working days. These factors would motivate employees working for 6 to 12 months the most and employees working for 1 to 3 years the least.

Master‘s thesis structure: introduction, theoretical part, methodological part, analytical part (research results), conclusions, suggestions, bibliography, summary in Lithuanian and English, appendices.

Key words: generation Z, generation theory, motivation, factors.

PRIEDAI

1 PRIEDAS

Anketa

Z kartos motyvaciją sąlygojantys veiksniai darbo aplinkoje

Sveiki, esu Unė Kurklytė, Mykolo Romerio universiteto lyderystės ir pokyčių vadybos studijų programos magistrantė. Šiuo metu rašau bagiamąjį darbą ir atlieku tyrimą, kurio tikslas išsiaiškinti Z kartos motyvaciją sąlygojančius veiksnius darbo aplinkoje. Tikiuosi skirsite iki 10 minučių savo laiko apklausai atlikti ir prisidėsite prie atliekamo tyrimo. Apklausa yra anoniminė ir bus naudojama tik moksliniams tikslams. Iš anksto dėkoju už Jūsų laiką.

1. Pažymėkite, kokią svarbą Jūsų motyvacijai darbo aplinkoje turi šie veiksniai: (1 - visiškai nesvarbu; 2 - nesvarbu; 3 - nei svarbu, nei nesvarbu; 4 - svarbu; 5 - visiškai svarbu)

	1	2	3	4	5
Įmonės politika ir administravimas	☐	☐	☐	☐	☐
Darbo vieta	☐	☐	☐	☐	☐
Darbo užmokestis	☐	☐	☐	☐	☐
Darbo grafikas	☐	☐	☐	☐	☐
Papildomos naudos	☐	☐	☐	☐	☐
Vadovas	☐	☐	☐	☐	☐
Socialiniai santykiai	☐	☐	☐	☐	☐
Darbo pobūdis	☐	☐	☐	☐	☐
Karjeros galimybės	☐	☐	☐	☐	☐
Darbuotojų tobulėjimas	☐	☐	☐	☐	☐
Technologijos	☐	☐	☐	☐	☐

2. Pažymėkite, kiek Jūsų motyvaciją darbe sąlygotų šie veiksniai: (1 - visiškai nemotyvuotų; 2 - nemotyvuotų; 3 - nei motyvuotų, nei nemotyvuotų; 4 - motyvuotų; 5 - labai motyvuotų)

	1	2	3	4	5
Įmonės skaidrumas	☐	☐	☐	☐	☐
Aiškiai apibrėžti pareigybiniai nuostatai	☐	☐	☐	☐	☐
Įmonės finansinis stabilumas	☐	☐	☐	☐	☐

Gerbiamas darbuotojų asmeninio gyvenimo ir darbo balansas	☐	☐	☐	☐	☐
Lygybė nepriklausomai nuo rasės, lyties tapatybės, seksualinės orientacijos, tautybės ir religijos	☐	☐	☐	☐	☐
Nauja ir moderni darbo aplinka	☐	☐	☐	☐	☐
Laiku mokamas atlyginimas	☐	☐	☐	☐	☐
Lanksčios darbo valandos	☐	☐	☐	☐	☐
Lanksčios darbo dienos	☐	☐	☐	☐	☐
Atlyginimas mokamas ne už išdirbtas valandas, bet už atliktas užduotis	☐	☐	☐	☐	☐
Sveikatos draudimas	☐	☐	☐	☐	☐
Suteikiama daugiau nei privaloma apmokamų atostogų dienų	☐	☐	☐	☐	☐
Įmonės renginiai	☐	☐	☐	☐	☐
Profesionalus įvedimas į darbą	☐	☐	☐	☐	☐
Sąvarankiškai atliekamos darbo užduotys	☐	☐	☐	☐	☐
Aiškūs tikslai darbui atlikti	☐	☐	☐	☐	☐
Paaiškinama atliekamo darbo svarba	☐	☐	☐	☐	☐
Galimybė keisti ir įgyvendinti naujus dalykus	☐	☐	☐	☐	☐
Galimybė užimti aukštesnes pozicijas	☐	☐	☐	☐	☐
Galimybė keisti darbo pobūdį (pereiti į kitą skyrių)	☐	☐	☐	☐	☐
Įmonėje teikiama pirmenybė vidiniams kandidatams užimti aukštesnes pozicijas	☐	☐	☐	☐	☐
Galimybė mokytis iš geriausių	☐	☐	☐	☐	☐
Interaktyvūs mokymai	☐	☐	☐	☐	☐
Mokymai, užsiėmimai grupėse	☐	☐	☐	☐	☐
Naudojamos technologiškai pažengusios darbo priemonės	☐	☐	☐	☐	☐
Socialinių medijų naudojimas darbo aplinkoje	☐	☐	☐	☐	☐

3. Pažymėkite, kiek Jūsų motyvaciją darbe sąlygotų socialinių santykių pobūdis: (1 - visiškai nemotyvuotų; 2 - nemotyvuotų; 3 - nei motyvuotų, nei nemotyvuotų; 4 - motyvuotų; 5 - labai motyvuotų)

	1	2	3	4	5
Gyvas bendravimas	☐	☐	☐	☐	☐
Lygybė	☐	☐	☐	☐	☐
Pagarba	☐	☐	☐	☐	☐

Bendradarbiavimas	☐	☐	☐	☐	☐
Statuso suteikimas	☐	☐	☐	☐	☐

4. Pažymėkite, kiek Jūsų motyvaciją darbe sąlygotų vadovo elgesys bei savybės: (1 - visiškai nemotyvuotų; 2 - nemotyvuotų; 3 - nei motyvuotų, nei nemotyvuotų; 4 - motyvuotų; 5 - labai motyvuotų)

	1	2	3	4	5
Atvira komunikacija	☐	☐	☐	☐	☐
Gyvas bendravimas	☐	☐	☐	☐	☐
Grįžtamojo ryšio suteikimas	☐	☐	☐	☐	☐
Objektyvumas	☐	☐	☐	☐	☐
Pozityvus požiūris	☐	☐	☐	☐	☐
Darbuotojų vertinimas	☐	☐	☐	☐	☐
Darbuotojų idėjų išklausymas ir įgyvendinimas	☐	☐	☐	☐	☐
Kompetencija	☐	☐	☐	☐	☐
Autoritetas	☐	☐	☐	☐	☐

5. Jūsų lytis:

- ☐ Moteris
- ☐ Vyras

6. Jūsų gimimo metai:

- ☐ iki 1994 m.
- ☐ nuo 1995 m.

7. Jūsų užimamos pareigos:

- ☐ Pardavėjas - konsultantas
- ☐ Vadovas
- ☐ Vadovo pavaduotojas
- ☐ Vizualistas, pardavimų specialistas
- ☐ Operacijų specialistas, sandėlininkas
- ☐ Kita ____

8. Darbo stažas įmonėje:

- ☐ iki 6 mėnesių
- ☐ nuo 6 iki 12 mėnesių
- ☐ nuo 1 iki 3 metų
- ☐ nuo 3 iki 5 metų
- ☐ daugiau nei 5 metus

2 PRIEDAS

Specifinių veiksnių skalių vidurkių palyginimas pagal darbo stažą rezultatai

Bendrasis veiksnys	**Darbo stažas**	**Vidurkis**	**Standartinis nuokrypis**	**p reikšmė ($p < 0,05 < p$)**
Įmonės skaidrumas	Iki 6 mėnesių	4,05	0,959	0,977
	Nuo 6 iki 12 mėnesių	4,10	0,904	
	Nuo 1 iki 3 metų	4,09	1,023	
	Daugiau kaip 3 metus	4,00	0,973	
Aiškiai apibrėžti pareigybiniai nuostatai	Iki 6 mėnesių	4,25	1,032	0,330
	Nuo 6 iki 12 mėnesių	4,41	0,790	
	Nuo 1 iki 3 metų	4,11	1,080	
	Daugiau kaip 3 metus	4,10	0,718	
Įmonės finansinis stabilumas	Iki 6 mėnesių	4,48	0,877	0,270
	Nuo 6 iki 12 mėnesių	4,47	0,704	
	Nuo 1 iki 3 metų	4,49	0,889	
	Daugiau kaip 3 metus	4,85	0,366	
Gerbiamas darbuotojų asmeninio gyvenimo ir darbo balansas	Iki 6 mėnesių	4,80	0,464	0,059
	Nuo 6 iki 12 mėnesių	4,80	0,484	
	Nuo 1 iki 3 metų	4,49	0,966	
	Daugiau kaip 3 metus	4,50	0,946	
Lygybė nepriklausomai nuo rasės, lyties tapatybės, seksualinės orientacijos, tautybės ir religijos	Iki 6 mėnesių	4,75	0,630	0,222
	Nuo 6 iki 12 mėnesių	4,69	0,650	
	Nuo 1 iki 3 metų	4,58	0,865	
	Daugiau kaip 3 metus	4,35	0,933	
Nauja ir moderni darbo aplinka	Iki 6 mėnesių	4,55	0,639	0,176
	Nuo 6 iki 12 mėnesių	4,58	0,563	
	Nuo 1 iki 3 metų	4,32	0,909	
	Daugiau kaip 3 metus	4,30	0,923	
	Iki 6 mėnesių	4,90	0,379	0,294

Laiku mokamas atlyginimas	Nuo 6 iki 12 mėnesių	4,93	0,254	
	Nuo 1 iki 3 metų	4,75	0,808	
	Daugiau kaip 3 metus	4,90	0,308	
Lanksčios darbo valandos	Iki 6 mėnesių	4,80	0,464	0,031
	Nuo 6 iki 12 mėnesių	4,92	0,281	
	Nuo 1 iki 3 metų	4,58	0,885	
	Daugiau kaip 3 metus	4,70	0,657	
Lanksčios darbo dienos	Iki 6 mėnesių	4,80	0,464	0,003
	Nuo 6 iki 12 mėnesių	4,85	0,363	
	Nuo 1 iki 3 metų	4,39	1,065	
	Daugiau kaip 3 metus	4,75	0,639	
Atlyginimas mokamas ne už išdirbtas valandas, bet už atliktas užduotis	Iki 6 mėnesių	3,28	1,198	0,243
	Nuo 6 iki 12 mėnesių	3,73	0,980	
	Nuo 1 iki 3 metų	3,47	1,151	
	Daugiau kaip 3 metus	3,55	1,099	
Sveikatos draudimas	Iki 6 mėnesių	4,40	0,871	0,627
	Nuo 6 iki 12 mėnesių	4,56	0,702	
	Nuo 1 iki 3 metų	4,37	1,096	
	Daugiau kaip 3 metus	4,55	0,686	
Suteikiama daugiau nei privaloma apmokamų atostogų dienų	Iki 6 mėnesių	4,38	0,774	0,238
	Nuo 6 iki 12 mėnesių	4,49	0,704	
	Nuo 1 iki 3 metų	4,18	1,071	
	Daugiau kaip 3 metus	4,50	1,000	
Įmonės renginiai	Iki 6 mėnesių	3,50	1,155	0,520
	Nuo 6 iki 12 mėnesių	3,81	0,973	
	Nuo 1 iki 3 metų	3,65	1,126	
	Daugiau kaip 3 metus	3,80	1,152	
Profesionalus įvedimas į darbą	Iki 6 mėnesių	4,30	0,992	0,054
	Nuo 6 iki 12 mėnesių	4,61	0,644	
	Nuo 1 iki 3 metų	4,18	0,984	
	Daugiau kaip 3 metus	4,45	0,826	
	Iki 6 mėnesių	3,88	0,992	0,201

Sąvarankiškai atliekamos darbo užduotys	Nuo 6 iki 12 mėnesių	4,24	0,795	
	Nuo 1 iki 3 metų	4,04	0,865	
	Daugiau kaip 3 metus	4,20	0,834	
Aiškūs tikslai darbui atlikti	Iki 6 mėnesių	4,53	0,816	0,800
	Nuo 6 iki 12 mėnesių	4,59	0,673	
	Nuo 1 iki 3 metų	4,49	0,735	
	Daugiau kaip 3 metus	4,65	0,671	
Paaiškinama atliekamo darbo svarba	Iki 6 mėnesių	4,35	0,893	0,805
	Nuo 6 iki 12 mėnesių	4,39	0,743	
	Nuo 1 iki 3 metų	4,28	0,818	
	Daugiau kaip 3 metus	4,20	1,056	
Galimybė keisti ir įgyvendinti naujus dalykus	Iki 6 mėnesių	4,53	0,716	0,667
	Nuo 6 iki 12 mėnesių	4,34	0,779	
	Nuo 1 iki 3 metų	4,44	0,802	
	Daugiau kaip 3 metus	4,50	0,827	
Galimybė užimti aukštesnes pozicijas	Iki 6 mėnesių	4,65	0,770	0,647
	Nuo 6 iki 12 mėnesių	4,63	0,584	
	Nuo 1 iki 3 metų	4,67	0,764	
	Daugiau kaip 3 metus	4,85	0,489	
Galimybė keisti darbo pobūdį (pereiti į kitą skyrių)	Iki 6 mėnesių	4,40	0,900	0,942
	Nuo 6 iki 12 mėnesių	4,29	0,948	
	Nuo 1 iki 3 metų	4,37	0,879	
	Daugiau kaip 3 metus	4,35	1,137	
Įmonėje teikiama pirmenybė vidiniams kandidatams užimti aukštesnes pozicijas	Iki 6 mėnesių	4,35	0,949	0,360
	Nuo 6 iki 12 mėnesių	4,34	0,779	
	Nuo 1 iki 3 metų	4,58	0,706	
	Daugiau kaip 3 metus	4,35	0,875	
Galimybė mokytis iš geriausių	Iki 6 mėnesių	4,45	0,749	0,939
	Nuo 6 iki 12 mėnesių	4,49	0,774	
	Nuo 1 iki 3 metų	4,40	0,904	
	Daugiau kaip 3 metus	4,40	0,754	
Interaktyvūs mokymai	Iki 6 mėnesių	4,03	1,121	0,822
	Nuo 6 iki 12 mėnesių	3,92	0,952	

	Nuo 1 iki 3 metų	4,02	1,126	
	Daugiau kaip 3 metus	3,80	0,834	
Mokymai, užsiėmimai grupėse	Iki 6 mėnesių	3,68	1,289	0,820
	Nuo 6 iki 12 mėnesių	3,66	1,077	
	Nuo 1 iki 3 metų	3,84	1,131	
	Daugiau kaip 3 metus	3,80	1,056	
Naudojamas technologiškai pažengusios darbo priemonės	Iki 6 mėnesių	4,43	0,747	0,527
	Nuo 6 iki 12 mėnesių	4,20	0,805	
	Nuo 1 iki 3 metų	4,19	0,895	
	Daugiau kaip 3 metus	4,25	0,851	
Socialinių medijų naudojimas darbo aplinkoje	Iki 6 mėnesių	3,88	1,067	0,535
	Nuo 6 iki 12 mėnesių	3,88	0,984	
	Nuo 1 iki 3 metų	3,81	1,109	
	Daugiau kaip 3 metus	4,20	0,834	
Gyvas bendravimas (socialiniai santykiai)	Iki 6 mėnesių	4,53	0,716	0,348
	Nuo 6 iki 12 mėnesių	4,34	0,822	
	Nuo 1 iki 3 metų	4,21	1,048	
	Daugiau kaip 3 metus	4,45	0,759	
Lygybė (socialiniai santykiai)	Iki 6 mėnesių	4,78	0,530	0,130
	Nuo 6 iki 12 mėnesių	4,83	0,422	
	Nuo 1 iki 3 metų	4,58	0,823	
	Daugiau kaip 3 metus	4,80	0,410	
Pagarba (socialiniai santykiai)	Iki 6 mėnesių	4,95	0,221	0,403
	Nuo 6 iki 12 mėnesių	4,86	0,392	
	Nuo 1 iki 3 metų	4,84	0,621	
	Daugiau kaip 3 metus	5,00	0,000	
Bendradarbiavimas (socialiniai santykiai)	Iki 6 mėnesių	4,95	0,221	0,330
	Nuo 6 iki 12 mėnesių	4,76	0,468	
	Nuo 1 iki 3 metų	4,77	0,732	
	Daugiau kaip 3 metus	4,80	0,523	
Status suteikimas (socialiniai santykiai)	Iki 6 mėnesių	4,18	1,130	0,641
	Nuo 6 iki 12 mėnesių	4,03	0,946	
	Nuo 1 iki 3 metų	4,11	1,012	

	Daugiau kaip 3 metus	4,35	0,587	
Komunikacija (vadovas)	Iki 6 mėnesių	4,83	0,385	0,256
	Nuo 6 iki 12 mėnesių	4,68	0,539	
	Nuo 1 iki 3 metų	4,68	0,686	
	Daugiau kaip 3 metus	4,90	0,308	
Gyvas bendravimas (vadovas)	Iki 6 mėnesių	4,70	0,648	0,449
	Nuo 6 iki 12 mėnesių	4,49	0,751	
	Nuo 1 iki 3 metų	4,65	0,790	
	Daugiau kaip 3 metus	4,70	0,571	
Grįžtamojo ryšio suteikimas (vadovas)	Iki 6 mėnesių	4,80	0,464	0,869
	Nuo 6 iki 12 mėnesių	4,71	0,527	
	Nuo 1 iki 3 metų	4,74	0,720	
	Daugiau kaip 3 metus	4,80	0,523	
Objektyvumas (vadovas)	Iki 6 mėnesių	4,78	0,530	0,235
	Nuo 6 iki 12 mėnesių	4,71	0,493	
	Nuo 1 iki 3 metų	4,61	0,726	
	Daugiau kaip 3 metus	4,90	0,308	
Pozityvus požiūris (vadovas)	Iki 6 mėnesių	4,78	0,480	0,298
	Nuo 6 iki 12 mėnesių	4,59	0,646	
	Nuo 1 iki 3 metų	4,77	0,655	
	Daugiau kaip 3 metus	4,80	0,523	
Darbuotojų vertinimas (vadovas)	Iki 6 mėnesių	4,50	0,877	0,707
	Nuo 6 iki 12 mėnesių	4,37	0,807	
	Nuo 1 iki 3 metų	4,53	0,804	
	Daugiau kaip 3 metus	4,55	0,605	
Darbuotojų idėjų išklausymas ir įgyvendinimas (vadovas)	Iki 6 mėnesių	4,75	0,494	0,942
	Nuo 6 iki 12 mėnesių	4,69	0,534	
	Nuo 1 iki 3 metų	4,68	0,848	
	Daugiau kaip 3 metus	4,65	0,587	
Kompetencija (vadovas)	Iki 6 mėnesių	4,65	0,662	0,806
	Nuo 6 iki 12 mėnesių	4,68	0,539	
	Nuo 1 iki 3 metų	4,60	0,753	
	Daugiau kaip 3 metus	4,75	0,550	

Autoritetas (vadovas)	Iki 6 mėnesių	4,35	0,893	0,211
	Nuo 6 iki 12 mėnesių	4,36	0,783	
	Nuo 1 iki 3 metų	4,30	0,925	
	Daugiau kaip 3 metus	4,75	0,550	

Sudaryta darbo autoriaus naudojantis SPSS programa

PATVIRTINIMAS APIE ATLIKTO DARBO SAVARANKIŠKUMĄ

2020 - 04 - 17
Vilnius

Aš, Mykolo Romerio universiteto (toliau – Universitetas), Viešojo valdymo fakulteto, Lyderystės ir strateginio valdymo instituto, Lyderystės ir pokyčių vadybos programos studijų studentė Unė Kurklytė, patvirtinu, kad šis rašto magistro baigiamasis darbas „Z kartos motyvaciją sąlygojantys veiksniai darbo aplinkoje“:

1. Yra atliktas savarankiškai ir sąžiningai;
2. Nebuvo pristatytas ir gintas kitoje mokslo įstaigoje Lietuvoje ar užsienyje;
3. Yra parašytas remiantis akademinio rašymo principais ir susipažinus su rašto darbų metodiniais nurodymais.

Man žinoma, kad už sąžiningos konkurencijos principo pažeidimą – plagijavimą studentas gali būti šalinamas iš Universiteto kaip už akademinės etikos pažeidimą.

_____ Unė Kurklytė