Mykolas Romeris University

CIE LT Forge

www.mruni.eu

KAIP SĖKMINGAI ĮTRAUKTI Z KARTOS DARBUOTOJUS Į GAMYBOS ĮMONĖS VEIKLĄ

Z kartos darbuotojai formuoja naują požiūrį į darbą gamybos įmonėse: jų motyvaciją ir įsitraukimą stiprina prasmingas darbas, technologinis komfortas ir pasitikėjimu bei vertybiniu nuoseklumu grįsta organizacinė įtrauktis



Mykolas Romeris University

CIE LT Forge

KAIP SĖKMINGAI ĮTRAUKTI Z KARTOS DARBUOTOJUS Į GAMYBOS ĮMONĖS VEIKLĄ

Z kartos darbuotojai formuoja naują požiūrį į darbą gamybos įmonėse: jų motyvaciją ir įsitraukimą stiprina prasmingas darbas, technologinis komfortas ir pasitikėjimu bei vertybiniu nuoseklumu grįsta organizacinė įtrauktis

Vilnius, 2025

Leidybinė informacija

Autorės:

prof. dr. Brigita Žuromskaitė

doc. dr. Žaneta Karazijienė

Živilė Myru

Odeta Gluoksnytė

Projekto partnerės UAB „CIE LT Forge“ atstovai ir konsultantai:

Darius Masionis

Rasa Žalneravičiūtė

Recenzentės:

doc. dr. Simona Survilaitė, „Vilnius Tech“

doc. dr. Dainora Gedvilaitė, Vilniaus kolegija

Nuotraukos:

Projekto partnerės UAB „CIE LT Forge“ holo siena, kurioje vaizduojamos įmonės vertybės (menininkas Algis Kriščiūnas)

ISBN 978-609-488-121-3 (Elektroninis - PDF)

ISBN 978-609-488-122-0 (Spausdintinis)

DOI 10.13165/9786094881213

Finansuojamas:

Finansuoja Europos Sąjunga NextGenerationEU

NAUJOS KARTOS LIETUVA

Renginys organizuojamas įgyvendinant projektą „Marijampolės kolegijos reorganizavimas siekiant užtikrinti kokybišką studijų procesą“ (projekto NR. 10-019-P-0002), ***kuris finansuojamas pagal*** *2021–2027 m. Europos Sąjungos investicijų programos veiksmų priemonę.*

PADĖKA

Autorės nuoširdžiai dėkoja UAB „CIE LT Forge“ vadovybei už sudarytas sąlygas atlikti tyrimą, operatyvų bendradarbiavimą ir nuoseklų įsitraukimą rengiant šias metodines rekomendacijas. Ypatinga padėka skiriama generaliniam direktoriui Dariui Masioniui – jo strateginė lyderystė, konstruktyvūs pasiūlymai ir ilgalaikė orientacija į organizacijos tobulinimą sudarė palankias prielaidas tyrimo eigai ir rezultatų kokybei. Nuoseklus generalinio direktoriaus požiūris į inovacijų diegimą ir žmogiškųjų išteklių vystymą prisidėjo prie rekomendacijų praktinio aktualumo. Autorės taip pat dėkoja personalo direktorei Rasai Žalneravičiūtei už profesionalų įsitraukimą, atvirą keitimąsi įžvalgomis ir nuolatinį pasirengimą diskutuoti tyrimui aktualiais klausimais. Jos praktinė patirtis ir organizacijos procesų išmanymas labai praturtino rekomendacijų turinį.

Nuoširdi padėka reiškiama doc. dr. Dainorai Gedvilaitei ir doc. dr. Simonai Survilaitei už metodinę pagalbą, pagrįstas kritines pastabas ir akademinę paramą. Jų ekspertinė refleksija padėjo sustiprinti teorinį tyrimo karkasą, išgryninti tyrimo kryptis ir užtikrinti rekomendacijų moksliškumą bei praktinį pritaikomumą.

Šių asmenų indėlis reikšmingai prisidėjo prie dokumento turinio kokybės, analitinio pagrindimo ir praktinės vertės, o bendras darbas atskleidė tvirtą akademinės ir verslo partnerystės potencialą skatinti regiono pramonės vystymąsi.

Z kartos darbuotojai į darbo rinką ateina su kitokiu požiūriu į darbą ir kitomis vertybėmis. Norėdami geriau suprasti, kas šiai kartai svarbu, kokie veiksniai lemia jų motyvaciją ir įsitraukimą, kreipėmės į MRU Sūduvos akademijos tyrėjus. Kadangi esame gamybos įmonė, tai kelia papildomų iššūkių. Daugiausia ieškome gamybos operatorių, o šis darbas nėra pats lengviausias: tai ir tam tikras fizinis krūvis, darbas pamainomis ar slenkančiu grafiku. Būtent pastarieji aspektai nėra itin patrauklūs Z kartai, nes ji vertina lankstumą ir laisvę planuoti savo laiką.



Vis dėlto yra ir tam tikrų pozityvių dalykų. Iš patirties galiu pastebėti, kad Z kartos atstovus motyvuoja darbas būtent prie automatizuotų linijų. Juk Z karta užaugo kartu su technologijomis, todėl ir dirbti nori skaitmenizuotoje aplinkoje, kai viskas valdoma ekranuose, o ne popieriuose. Automatizacija padeda mums spręsti kelias problemas vienu metu: robotai palengvina žmonių darbą sudėtingomis sąlygomis, sumažina nekvalifikuotos darbo jėgos poreikį ir leidžia Z kartos atstovams dirbti aplinkoje, kurioje jie jaučiasi komfortiškiau.

Darius Masionis
UAB „CIE LT Forge“
generalinis direktorius



Z karta susiformavo nuolatinių pokyčių ir technologinės pažangos laikotarpiu, todėl kaita jai tapo organiška kasdienybės dalimi. Tai pirmoji iš esmės skaitmeninė karta, kuriai technologijos nėra tik darbo priemonė – jos veikia kaip aplinka, formuojanti mąstymo logiką, komunikacijos būdus ir profesinius įpročius. Šiai kartai būdingas didelis skaitmeninis raštingumas, gebėjimas savarankiškai ir greitai įsisavinti naujas žinias ir prisitaikyti prie kintančių darbo sąlygų.

Kita vertus, empiriniuose tyrimuose išryškėja mažesnis šios kartos atstovų organizacinis lojalumas ir trumpesnis įsipareigojimo horizontas. Ilgalaikės ir monotoniškos užduotys jiems atrodo mažiau patrauklios, jei nesuteikia tiesioginės grįžtamojo ryšio naudos ar asmeninės prasmės. Z kartos darbuotojai renkasi darbo aplinką, kuri yra dinamiška, kūrybiška ir leidžianti realizuoti individualų potencialą, o veiklos tikslas turi būti aiškiai argumentuotas ir vertybiškai suderinamas su jų nuostatomis.

Šiai kartai svarbus lankstumas, darbo ir asmeninio gyvenimo dermė ir skaidri komunikacija. Jei šių elementų trūksta, dažnai pastebimas ne atviras pasipriešinimas, o tylus įsitraukimo mažėjimas, pasireiškiantis tyliojo pasitraukimo (angl. quiet quitting) reiškiniu. Tai atskleidžia, kad Z kartos motyvacija yra labiau orientuota į emocinį įsitraukimą, prasmingą veiklą ir santykių kokybę, o ne į materialinius paskatinimus ar formalią hierarchiją.

Iš organizacinės vadybos perspektyvos šios kartos darbuotojus veiksmingiausia motyvuoti įtraukiant į sprendimų priėmimą, užtikrinant reguliarų ir konstruktyvų grįžtamąjį ryšį ir suteikiant galimybę aiškiai matyti savo indėlio rezultatus. Z kartos darbuotojai yra pasirengę dirbti intensyviai, jei supranta savo darbo poveikį ir jaučia, kad jų pastangos yra pastebimos ir vertinamos. Tai sudaro sąlygas organizacijoms kryptingai išnaudoti šios kartos potencialą inovacijoms, tačiau tik tuomet, kai organizacinė kultūra grindžiama pasitikėjimu, skaidrumu ir vertybiniu nuoseklumu.

Prof. dr. Brigita Žuromskaitė
Mykolo Romerio universitetas

TURINYS

Įžanga 7
I dalis. Z kartos darbuotojai (teorinis aspektas) 12
Skirtingos kartos darbe: vertybės, lūkesčiai ir vadybinės įžvalgos 13
Z karta iš arčiau: vertybės, lūkesčiai ir požiūris į darbą 18
Mitai ir realybė apie Z kartos darbuotojų motyvaciją gamybinėse organizacijose . 28
II dalis. UAB „CIE LT Forge“ darbuotojų motyvavimo aspektai 30
UAB „CIE LT Forge“ naudojama motyvavimo sistema 31
Z karta apie darbą ir galimybes UAB „CIE LT Forge“ 35
UAB „CIE LT Forge“ Z kartos darbuotojai apie darbą įmonėje (kiekybinio tyrimo duomenys) 36
III dalis. Z kartos darbuotojų motyvacijos teorinis ir praktinis aspektai 41
Z kartos motyvacija (teorinis aspektas) 42
Z kartos darbuotojų motyvacija gamybos įmonėje: vadovų požiūris 44
Ko nori Z karta gamybos įmonėje (kiekybinio tyrimo duomenys) 47
Teorinės rekomendacijos dėl motyvavimo sistemos tobulinimo gamybos įmonėje 50
Rekomenduojamos praktinės priemonės Z kartos darbuotojų motyvacijai skatinti 60
Pasirinktų problemų sprendimo scenarijai 63
Praktiniai patarimai, kaip veiklos efektyvumą stiprinti per darbuotojų įsitraukimą 67
Strateginės įžvalgos ir praktinė nauda gamybos įmonių vadovybei 69
Apibendrinimas 71
Santrauka 73
Literatūra 75
Autorės 78

ĮŽANGA

Darbo rinka pastaruoju metu patiria reikšmingų struktūrinių ir kultūrinių pokyčių, joje kartu veikia kelios darbuotojų kartos, besiskiriančios požiūriu į darbą, karjerą ir organizacinę kultūrą (Goh & Lee, 2018; Jayathilake et al., 2021). Ši įvairovė kelia naujų iššūkių organizacijoms, siekiančioms išlaikyti nuoseklų darbuotojų įsitraukimą, motyvaciją ir veiklos efektyvumą. Kiekviena karta pasižymi skirtingais vertybiniais orientyrais ir lūkesčiais, todėl personalo valdymas vis dažniau reikalauja lankstesnių, individualizuotų ir į darbuotojo patirtį orientuotų sprendimų (Dreyer & Stojanová, 2023).

Šiame kontekste aktualus tampa klausimas, kam tenka prisitaikyti labiau: jaunajai kartai ar organizacijoms? Siekdamos išlaikyti konkurencingumą ir užtikrinti tvarų veiklos tęstinumą, įmonės turi peržiūrėti įprastus vadovavimo, komunikacijos ir motyvavimo modelius, juos priderinti prie naujos kartos vertybinių prioritetų ir darbo kultūros. Tai ypač svarbu gamybos sektoriuje, kuriame darbo dinamiką veikia technologiniai pokyčiai, automatizacijos lygis ir kartų sąveika kasdienėje veikloje.

Prognozuojama, kad artimiausiu laikotarpiu Z karta taps dominuojančia darbo rinkos dalimi, todėl organizacijoms būtina suprasti, kas lemia šios kartos atstovų įsitraukimą ir išlikimą darbo rinkoje. Nuo gebėjimo patenkinti Z kartos lūkesčius priklausys įmonių inovatyvumo lygis, plėtros tempas ir ilgalaikis veiklos efektyvumas. Z kartos darbuotojai vertina prasmingą veiklą, technologinį komfortą, skaidrią komunikaciją ir galimybę būti girdimiems – būtent šie elementai tampa kertiniais jų motyvacijos veiksniais. Todėl tradiciniai motyvavimo metodai ne visada atliepia jų darbo stilių ir vertybinius prioritetus.

Šių rekomendacijų tikslas – remiantis empiriniais duomenimis, pateikti vadovams aiškių įžvalgų ir praktinių sprendimų, padedančių geriau suprasti Z kartos darbuotojų motyvaciją ir efektyviau valdyti jų įsitraukimą gamybos sektoriuje. Tyrimas atliktas UAB „CIE LT Forge“, tarptautinėje gamybos įmonėje, kurioje dirba kelių kartų atstovai, įskaitant reikšmingą Z kartos darbuotojų grupę. Šios kartos atstovai išsiskiria savitu požiūriu į darbą, kitokiu vertybiniu pagrindu ir individualiu komunikacijos stiliumi, todėl būtina atnaujinti taikomas vadovavimo ir motyvavimo priemones, siekiant išlaikyti didelį veiklos našumą, darbuotojų lojalumą ir organizacijos atsparumą pokyčiams.

Projektas *Z kartos darbuotojų įtrauktis ir motyvacijos iššūkiai gamybos įmonėje: UAB „CIE LT Forge“ atvejis* ir jį vykdant atliktas tyrimas nauji tuo, kad pirmą kartą Z kartos darbuotojų įsitraukimas sistemingai analizuojamas gamybos sektoriaus kontekste, atskleidžiant technologinio komforto, darbo prasmingumo ir motyvacinių veiksnių sąveiką kaip esminius elementus, darančius poveikį motyvacijai, įsitraukimui ir darbuotojų išlaikymui organizacijoje.

APIE ĮMONĘ

UAB „CIE LT Forge“ – metalo apdirbimo ir automobilių komponentų gamybos įmonė, veikianti Marijampolėje ir priklausanti tarptautinei „CIE Automotive“ grupei. Įmonei būdingas aukštas technologinis lygis, modernizuota gamybinė įranga ir nuosekliai diegiamos inovacijos, todėl vadovavimas turi apimti technologinės pažangos reikalavimų derinimą su jaunų darbuotojų įtrauktimi. Įmonė įkurta 1996 m., šiuo metu joje dirba daugiau nei 220 darbuotojų. Organizacija pripažinta viena pažangiausių regiono pramonės įmonių – pelnė Eksportuotojo metų titulą (2022 m.), yra įvertinta už skaitmeninę brandą („Digital Maturity Achievement“, 2025 m.).

Generalinis direktorius – Darius Masionis.

Įmonės veiklos prioritetai:

- klientų apsauga;
- iniciatyva;
- nulis defektų;
- aptarnavimas.

Įmonė įdarbina įvairaus išsilavinimo ir kvalifikacijos specialistus, motyvuotus dirbti šiuolaikiškoje metalo apdirbimo įmonėje. Įmonėje sudaromos galimybės augti, atskleisti savo kūrybiškumą ir iniciatyvumą, siekti ambicingų tikslų darnioje komandoje, kurioje gerbiama kiekvieno darbuotojo nuomonė ir vertinamas indėlis į bendrą sėkmę.

Įmonė savo darbuotojams siūlo:

- premijas ir paskatinimus už asmeninius ir komandinius rezultatus, įsitraukimą į įmonės projektines veiklas ir aukštesnę kvalifikaciją;
- draudimą nuo nelaimingų atsitikimų ne tik darbo metu (24 val. per parą);
- kaupimą III pakopos pensijų fonde, atsidarius asmeninę sąskaitą ir darbdaviui skiriant papildomų lėšų;
- naujo darbuotojo pasveikinimo krepšelį;
- dalinį degalų kompensavimą kelionėms į darbą ir iš darbo;
- dalinai kompensuojamą maitinimą;
- nemokamą automobilių savitarnos plovyklą įmonės teritorijoje;

- papildomų apmokamų atostogų dienų ir išmokas svarbių gyvenimo įvykių proga (santuoka, vaiko gimimas), paramą netekus artimo žmogaus;
- darbuotojų vaikų lankomų būrelių dalinį kompensavimą;
- pirmoko mokyklinių prekių krepšelį darbuotojų vaikams;
- paskolą įvykus nenumatytam įvykiui;
- patrauklų „Tele2“ mobiliojo ryšio planą.

Rūpinimasis darbuotojų sveikata:

- skiepai nuo gripo;
- regos patikra;
- vitaminų paketas ir laisva apmokama diena darbuotojams, dalyvaujantiems įmonės organizuojamose kraujo donorystės akcijose;
- sveikatos draudimas (administracijos darbuotojams);
- galimybė sportuoti įmonėje ir nuomojama krepšinio salė mieste.

Komandų kūrimosi skatinimas ir palankaus mikroklimato palaikymas:

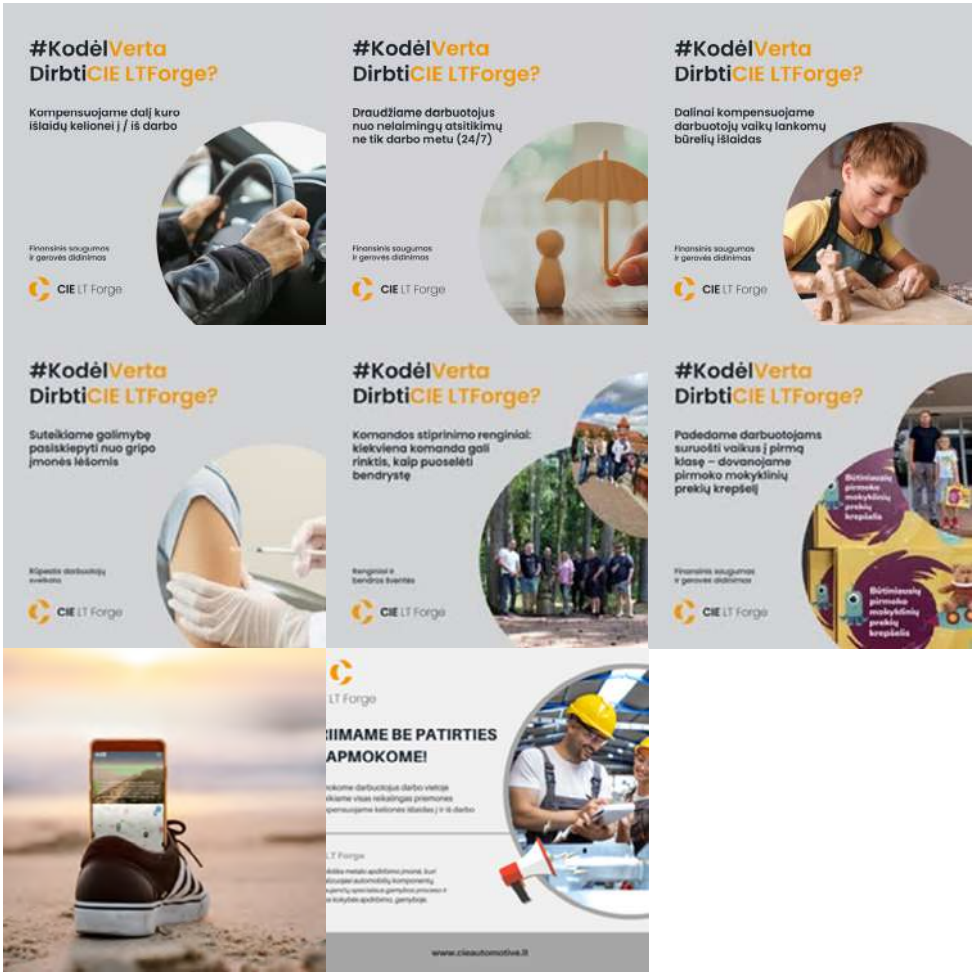
- komandos stiprinimo renginiai;
- vasaros ir žiemos šventės darbuotojams ir jų šeimos nariams;
- renginys darbuotojų vaikams „Kur dirba mama / tėtis“;
- darbuotojų gimtadienių ir sukakčių paminėjimas.

Rūpinimasis darbuotojų asmeniniu tobulėjimu ir kvalifikacijos kėlimu:

- dalyvavimas mokymuose, konferencijose, parodose, narystė profesiniuose klubuose, pažintiniai vizitai į kitas kompanijos įmones;
- aiški kvalifikacijos peržiūros sistema gamybos padaliniuose – galimybė kelti profesinę kvalifikaciją;
- galimybė dalyvauti tarptautiniuose projektuose;
- galimybė augti ir tobulėti dalyvaujant LEAN veiklose;
- papildoma laisva apmokama diena per metus bendruomenės ar savanoriavimo iniciatyvoms.

Rūpinimasis darbuotojų patogumu:

- poilsio zona, kurioje – biliardo stalas, stalo teniso stalas, smiginio lenta;
- treniruoklių salė;
- valgomasis, kuriame visada yra nemokamos kavos, arbatos.



Šaltinis: https://www.facebook.com/cieltforge/photos

I DALIS.

Z KARTOS DARBUOTOJAI (TEORINIS ASPEKTAS)



Skirtingos kartos darbe: vertybės, lūkesčiai ir vadybinės įžvalgos



Šių dienų darbo rinka – tai erdvė, kurioje kartu dirba kelios kartos, kiekviena turinti savo požiūrį į darbą, vertybes ir gyvenimo ritmą. Kiekvienos kartos patirtis formavosi skirtingu istoriniu laikotarpiu, todėl jų požiūris į darbą ir vadovavimą taip pat nevienodas. Šių skirtumų supratimas padeda vadovams efektyviau bendrauti, motyvuoti darbuotojus ir išlaikyti komandų darną.

KARTŲ TEORIJA

Kartų teorija parodo, kaip skirtingos kartos skirtingai vertina darbą, motyvaciją ir vadovavimą.

Kartų teorijos ištakos siekia XX a. vidurį, kai Karlas Mannheimas pirmasis paaiškino, kad kiekviena karta formuojasi pagal jai būdingas istorines ir socialines patirtis.

KARTŲ TEORIJA

Kartų teorija parodo, kaip skirtingos kartos skirtingai vertina darbą, motyvaciją ir vadovavimą.

Kartų teorijos ištakos siekia XX a. vidurį, kai Karlas Mannheimas pirmasis paaiškino, kad kiekviena karta formuojasi pagal jai būdingas istorines ir socialines patirtis.

Tylioji karta (1925–1945)

Šios kartos darbuotojai brendo pasaulinės ekonominės depresijos ir Antrojo pasaulinio karo laikotarpiu. Tokios aplinkybės formavo jų atsakingumą, discipliną, pagarbą taisyklėms ir stiprų pareigos jausmą. Jie vertina stabilumą, aiškią hierarchiją, darbo saugumą ir pagarbą autoritetui.

Tyliosios kartos darbuotojai yra linkę išlikti lojalūs vienai organizacijai ilgą laiką, darbe tai jiems suteikia saugumo ir identiteto pojūtį. Šios kartos atstovai efektyviausiai dirba aplinkoje, kur užduotys aiškiai apibrėžtos, o procesai – struktūruoti.

Motyvaciniai veiksniai: pastovus atlygis, pagarba ir pripažinimas už lojalumą bei sukauptą patirtį, stabilios darbo sąlygos ir aiškus statusas organizacijoje (Twenge, 2023).

Vadybinė įžvalga: šiai kartai būtina suteikti aiškumo, nuspėjamumo ir

pasitikėjimo jausmą. Tai darbuotojai, kurių patirtis ir kantrybė gali tapti organizacijos pamatine vertybe, ypač perteikiant žinias jaunesniems kolegoms.

Kūdikių bumo karta (angl. *Baby Boomers*) (1946–1964)

Ši karta gimė ekonominio augimo laikotarpiu, todėl jos atstovams būdingas stiprus darbo etosas ir tikėjimas, kad pastangos veda į sėkmę. Jie yra orientuoti į pasiekimus, siekia karjeros, vertina atsakomybę ir rezultatą.

Kūdikių bumo kartos darbuotojai dažnai eina vadovaujamas ar vyresniųjų specialistų pareigas, o jų darbo stilius pasižymi nuoseklumu, atsidavimu ir aiškiai struktūruotais tikslais. Jie vertina komandinį darbą, pasitikėjimą ir aiškią grįžtamojo ryšio sistemą.

Motyvaciniai veiksniai: karjeros galimybės, pripažinimas už pasiekimus, aiškūs tikslai ir stabilios darbo sąlygos (Twenge, 2023).

Vadybinė įžvalga: vadovai, dirbantys su šios kartos atstovais, turėtų užtikrinti aiškų komunikacijos kanalą, įvertinimą už rezultatus ir galimybę perduoti savo žinias kitiems. Tuomet šios kartos darbuotojai išlieka įsitraukę ir vertinami.

X karta (1965–1979)

X kartos atstovai subrendo ekonominių permainų ir technologinės pažangos laikotarpiu. Jie pasižymi savarankiškumu, kritiniu mąstymu, gebėjimu prisitaikyti ir noru išlaikyti darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą. Dažnai jie yra tarsi tiltas tarp tradicinių ir šiuolaikinių darbo praktikų.

Šios kartos darbuotojai nori aiškių atsakomybės ribų, tačiau vertina ir laisvę priimti sprendimus. Jie linkę pasitikėti savo kompetencija, todėl vertina vadovus, kurie suteikia autonomiją ir paramą.

Motyvaciniai veiksniai: lankstus darbo organizavimas, galimybė tobulėti, praktinių sprendimų paieška ir skaidri komunikacija (Twenge, 2023).

Vadybinė įžvalga: vadovai turėtų skatinti šios kartos darbuotojus imtis atsakomybės už rezultatus, suteikti jiems erdvės sprendimams ir užtikrinti, kad jų nuomonė būtų girdima. Tai stiprina jų lojalumą ir pasitikėjimą organizacija.

Tūkstantmečio karta (Y) (1980–1994)

Y kartos darbuotojai yra pirmoji globalizacijos ir technologijų pažangos karta. Jie ieško darbo, kuris būtų ne tik pragyvenimo šaltinis, bet ir prasmės bei vertybių išraiška. Jiems svarbu augimas, lankstumas ir galimybė daryti poveikį.

Šios kartos atstovai dažnai pageidauja aiškios komunikacijos, reguliaraus grįžtamojo ryšio ir įtraukaus vadovavimo. Jie vertina komandinius santykius, skaitmeninių įrankių prieinamumą ir mokymosi galimybes.

Motyvaciniai veiksniai: lankstūs darbo grafikai, nuolatinis tobulėjimas, technologijų taikymas, įtrauki vadovų elgsena (Twenge, 2023).

Vadybinė įžvalga: vadovams svarbu suteikti Y kartos darbuotojams aiškius karjeros kelius, skaidrią komunikaciją ir galimybę mokytis per patirtį. Jie nori jausti, kad jų darbas turi prasmę ir kuria vertę tiek organizacijai, tiek visuomenei.

Z karta (angl. *iGen*) (1995–2012)

Z karta – pirmoji karta, užaugusi visiškai skaitmeniniame pasaulyje. Jos atstovai greitai priima informaciją, efektyviai naudoja technologijas ir nori darbo, kuris būtų įdomus, kūrybiškas ir prasmingas.

Šios kartos darbuotojai vertina skaidrumą, grįžtamąjį ryšį ir įtraukią kultūrą. Jie greitai prisitaiko prie pokyčių, tačiau gali būti mažiau kantrūs ilgam procesui, jei nejaučia tiesioginės prasmės ar įvertinimo.

Motyvaciniai veiksniai: technologijų integracija, prasmingos užduotys, asmeninio tobulėjimo galimybės ir lankstumas (Twenge, 2017; 2023).

Vadybinė įžvalga: vadovams rekomenduojama sukurti aplinką, kurioje šios kartos atstovai jaustųsi girdimi, galėtų dalyvauti priimant sprendimus ir matytų savo indėlio poveikį. Jie vertina nuoširdumą ir pasitikėjimą labiau nei formalumą.

Alfa karta (2013–2029)

Tai auganti karta, kuriai technologijos, dirbtinis intelektas ir automatizacija bus kasdienybė. Šios kartos atstovai augs pasaulyje, kuriame informacijos srautai greiti, o kūrybiškumas taps svarbiausiu gebėjimu.

Motyvaciniai veiksniai: modernios technologijos, skaitmeninės platformos, lankstūs darbo modeliai ir prasmingos užduotys (McCrindle & Fell, 2020; Twenge, 2023).

Vadybinė įžvalga: prognozuojama, kad šios kartos darbuotojai reikalaus didesnės autonomijos ir tvaraus požiūrio į darbo aplinką. Gamybos sektoriuje jie tikėsis naudotis pažangiomis sistemomis, prisidėti prie inovacijų kūrimo ir dirbti dėl tikslo.

Atsižvelgiant į skirtingų kartų ypatumus, 1 lentelėje apibendrinti jų pagrindiniai motyvaciniai veiksniai ir vadybiniai akcentai, kurie gali būti taikomi gamybos įmonėje.

1 lentelė. Skirtingų kartų darbuotojų motyvaciniai veiksniai ir vadybiniai akcentai

Karta	Vertybiniai prioritetai ir požiūris į darbą	Pagrindiniai motyvaciniai veiksniai	Vadybiniai akcentai vadovui
Tylioji karta (1925–1945)	Pareigos jausmas, atsakomybė, pagarba hierarchijai ir taisyklėms	Stabilumas, pastovus atlygis, pagarba, pripažinimas už lojalumą	Užtikrinti aiškią struktūrą, nuspėjamumą ir formalų bendravimą; gerbti šių darbuotojų patirtį
Kūdikių bumo karta (1946–1964)	Darbo etika, pasiekimų siekis, lojalumas, komandinis darbas	Karjeros galimybės, pripažinimas, stabilumas	Suteikti aiškius tikslus, įvertinti pasiekimus, įtraukti į sprendimų priėmimą
X karta (1965–1979)	Savarankiškumas, lankstumas, atsakomybė, darbo ir gyvenimo pusiausvyra	Autonomija, mokymasis, skaidri komunikacija	Suteikti laisvę priimti sprendimus, užtikrinti skaidrumą, palaikyti pasitikėjimą
Y karta (1980–1994)	Prasmės siekis, technologinis atvirumas, bendradarbiavimas	Lankstumas, tobulėjimas, prasmingas darbas, inovacijos	Kurti įtraukią kultūrą, teikti nuolatinį grįžtamąjį ryšį, skatinti kūrybiškumą
Z karta (1995–2012)	Skaitmeniškumas, greitis, kūrybiškumas, socialinis teisingumas	Technologinis komfortas, lankstus grafikas, grįžtamasis ryšys	Naudoti šiuolaikines technologijas, suteikti aiškius tikslus ir matomą prasmę darbui
Alfa karta (2013–2029)	Inovatyvumas, tvarumas, kūrybiškumas, greita informacijos apykaita	Skaitmeninės platformos, autonomija, prasmingos užduotys	Kurti technologinę ir tvarią darbo aplinką, skatinti saviraišką ir socialinį poveikį

Šaltinis: sudaryta autorių pagal Twenge (2023), McCrindle & Fell (2020), Goh & Lee (2018), Jayathilake et al. (2021), Dreyer & Stojanová (2023).

Apibendrinimas

Kiekviena karta atsineša unikalų vertybinį požiūrį į darbą. Vyresnės kartos labiau vertina stabilumą, lojalumą ir aiškią struktūrą, o jaunesnės – lankstumą, technologinį modernumą ir prasmės pojūtį.

Vadovams svarbiausia – ne panaikinti skirtumus, o juos išnaudoti kaip papildančias stiprybes. Įmonės, kurios geba derinti kelias kartas vienoje organizacinėje kultūroje, pasižymi didesniu kūrybiškumu, inovatyvumu ir atsparumu pokyčiams.

Tokios įmonės tampa patrauklios tiek vyresniems specialistams, tiek jauniems talentams, o tai yra vienas iš pagrindinių konkurencinio pranašumo šaltinių šiuolaikinėje darbo rinkoje.

Z karta iš arčiau: vertybės, lūkesčiai ir požiūris į darbą

Z karta sparčiai tampa dominuojančia darbo rinkos dalimi, todėl jos vertybės, motyvacija ir požiūris į darbą įgauna strateginę reikšmę organizacijų veikloje. Siekdamos užsitikrinti konkurencingumą, įmonės turi gebėti adaptuoti tradicines vadybos, komunikacijos ir motyvavimo sistemas prie naujos kartos poreikių. Z karta išsiskiria savo socialiniu ir technologiniu kontekstu – ji užaugo globalizacijos, nuolatinės informacijos kaitos ir technologinės pažangos laikotarpiu. Dėl šių veiksnių jos atstovų elgsena, darbo lūkesčiai ir santykis su organizacijomis labai skiriasi nuo ankstesnių kartų. Tai lemia poreikį iš esmės peržiūrėti personalo valdymo strategijas, ypač gamybos sektoriuje, kur tradiciniai motyvaciniai modeliai nebeatitinka naujos darbo kultūros.

10 Z KARTOS SAVYBIŲ

1. **Technologinis raštingumas**
2. **Greitas informacijos apdorojimas**
3. **Nuolatinio grįžtamojo ryšio siekis**
4. **Polinkis į individualizmą**
5. **Atvirumas įvairovei**
6. **Inovatyvumas**
7. **Vertybinis jautrumas**
8. **Noras dalyvauti priimant sprendimus**
9. **Emocinis intelektas**
10. **Gebėjimas dirbti keliuose projektuose vienu metu**

Z kartos savitumas

Z karta pasižymi dideliu technologiniu raštingumu, gebėjimu greitai prisitaikyti prie pokyčių ir atvirumu įvairovei (Pataki-Bittó & Kapusy, 2021; Magano et al., 2020; Lev, 2021; 2022). Šios kartos nariai natūraliai jungia skaitmeninę kultūrą su darbo veikla, todėl vertina modernią, technologijomis grįstą darbo aplinką.

Z kartai būdingas realizmas, savarankiškumas ir polinkis į iniciatyvą, todėl jos atstovai dažnai nori matyti aiškų ryšį tarp savo pastangų ir rezultatų. Jie linkę atsisakyti autoritarinio valdymo stiliaus ir efektyviau dirba struktūrose, kuriose taikomas įgalinantis vadovavimas, grįstas pasitikėjimu ir aiškiais tikslais.

Praktinis patarimas vadovui:
Z kartos darbuotojai greičiau priima sprendimus ir efektyviausiai veikia, kai jiems suteikiama aiški užduotis, konkretus rezultato matas ir laisvė pasirinkti darbo būdus.

Vertybės

Z kartos darbuotojai atsineša aiškiai apibrėžtas vertybines nuostatas, kurios daro tiesioginę įtaką jų elgesiui, motyvacijai ir įsitraukimui į organizacijos veiklą. Šios kartos darbuotojų vertybių sistema (žr. 2 lentelę) išsiskiria orientacija į nuoširdumą, socialinį teisingumą, pagarbą įvairovei ir skaidrumą (Goh & Lee, 2018; de Boer et al., 2021).

Jie tikisi, kad darbo aplinka atitiks deklaruojamas organizacijos vertybes. Net menkas neatitikimas tarp žodžių ir veiksmų mažina pasitikėjimą darbdaviu, todėl vadovams svarbu užtikrinti, kad vidinė kultūra būtų grindžiama pagarba, įtraukimi ir aiškiu atsakomybės pasidalijimu.

Z kartos atstovai siekia ne tik profesinės sėkmės, bet ir darbo, kuris turi socialinę ar asmeninę prasmę. Etika, lygybė ir tvarumas jiems nėra papildomos vertybės – tai esminiai motyvaciniai veiksniai, lemiantys jų lojalumą organizacijai.

2 lentelė. Z kartos vertybių žemėlapis: elgesio ir vadybinių sprendimų sąsajos

Vertybinė nuostata (Z karta)	Kaip tai pasireiškia darbuotojų elgesyje	Vadovo ar įmonės vadybinis atsakas
Nuoširdumas	Vertina nuoširdų, tiesų bendravimą; greitai pastebi veidmainystę ar netikrumą.	Kurti atvirą komunikacijos kultūrą, skatinti dialogą be formalizmo; grįžtamąjį ryšį teikti tiesiai ir konstruktyviai.
Socialinis teisingumas	Netoleruoja nelygybės, diskriminacijos ar neobjektyvaus vertinimo.	Naudoti skaidrius vertinimo ir atlygio kriterijus; komunikuoti sprendimų pagrindus viešai.
Pagarba įvairovei	Priima skirtingus požiūrius, vertina komandas, pasižyminčias įvairiomis patirtimis.	Skatinti bendradarbiavimą tarp kartų, įtraukti į projektus skirtingų kartų darbuotojus.
Skaidrumas ir pasitikėjimas	Vertina aiškumą – nori žinoti, kodėl priimami tam tikri sprendimai.	Komunikuoti sprendimus su paaiškinimais, naudoti atvirus informacijos kanalus („Teams“, vidinius naujienlaiškius).
Prasmingas darbas	Siekia matyti savo veiklos rezultatą, nori žinoti, kam jų darbas reikšmingas.	Aiškiai įvardyti, kaip darbuotojų darbas prisideda prie įmonės tikslų.

Vertybinė nuostata (Z karta)	Kaip tai pasireiškia darbuotojų elgesyje	Vadovo ar įmonės vadybinis atsakas
Tvarumas ir etika	Nori dirbti įmonėje, kuri atsakingai elgiasi su aplinka ir bendruomene.	Viešinti įmonės socialinės atsakomybės veiklas; įtraukti darbuotojus į tvarumo iniciatyvas.
Technologinis komfortas	Tikisi modernių darbo įrankių ir efektyvių procesų.	Investuoti į skaitmeninius sprendimus, įtraukti darbuotojus į jų diegimo procesą.

Šaltinis: sudaryta autorių pagal Goh & Lee (2018), de Boer et al. (2021), Bencsik et al. (2016), Deng et al. (2023).

Šios kartos atstovai pasižymi stipriu ryšiu su technologijomis, tačiau kartu siekia žmogiškojo ryšio ir emocinio saugumo. Jie tikisi, kad darbdaviai gerbs jų asmenines vertybes, suteiks galimybę išreikšti nuomonę ir dalyvauti priimant sprendimus. Lankstumas, skaidrumas ir pagarbus vadovų elgesys vertinami kaip organizacinio teisingumo išraiška, o tai tiesiogiai lemia pasitenkinimą darbu ir lojalumą organizacijai.

Z karta taip pat tolerantiška pokyčiams ir vertina lankstumą bei greitą sprendimų priėmimą (Bencsik et al., 2016). Jos atstovai atviri inovacijoms, robotizacijai ir skaitmenizacijai, nes šias priemones suvokia kaip galimybę didinti darbo efektyvumą, mažinti monotoniškų užduočių apimtį ir daugiau dėmesio skirti kūrybiškam, prasmingam darbui (Deng et al., 2023). Toks požiūris lemia didesnį Z kartos atvirumą technologiniams pokyčiams ir jų integracijai į organizacijos procesus, ypač gamybinėje aplinkoje.

Praktinis patarimas vadovui:
Pasirūpinkite, kad organizacijos vertybės būtų ne tik viešai deklaruojamos, bet ir matomos kasdienėje veikloje – priimant sprendimus, bendraujant, atsispindėtų vadovų elgesyje. Tai stiprina pasitikėjimą, didina darbuotojų įsitraukimą ir skatina ilgalaikį lojalumą.

Lūkesčiai

Z kartos darbuotojai darbo aplinkoje tikisi sąlygų, kurios leistų jiems derinti profesinius tikslus su asmeninėmis vertybėmis ir gyvenimo būdu. Jie siekia ne tik finansinio stabilumo, bet ir galimybės realizuoti save, jausti prasmę ir matyti aiškų ryšį tarp savo darbo ir organizacijos tikslų (Priporas et al., 2017; Chillakuri, 2020).

Šios kartos atstovams svarbu, kad darbas būtų dinamiškas, suteiktų erdvės augimui ir nuolatiniam mokymuisi. Jie nori matyti savo pastangų rezultatus, gauti konstruktyvų grįžtamąjį ryšį ir aiškiai suprasti, kaip jų veikla prisideda prie bendrų organizacijos rezultatų (žr. 3 lentelę). Tokios sąlygos stiprina jų pasitenkinimą darbu, motyvaciją ir įsitraukimą į veiklą.

3 lentelė. Z kartos darbuotojų lūkesčiai ir vadybinės implikacijos vadovams

Z kartos lūkestis	Ką tai reiškia darbo aplinkoje	Vadovo vadybinis veiksmas („ką galima padaryti šiandien“)	Laukiamas rezultatas organizacijai
Darbo prasmė ir vertybių atitikimas	Nori matyti aiškų savo darbo poveikį organizacijos tikslams.	Paaiškinti, kaip kiekvieno darbuotojo veikla prisideda prie bendrų rezultatų; viešinti pasiekimus.	Didesnis įsitraukimas ir pasitenkinimas darbu
Profesinis augimas ir mokymasis	Siekia nuolat tobulėti, įgyti naujų įgūdžių.	Įdiegti trumpus praktinius mokymus, vidinės mentorystės programas.	Lojalesnė, labiau kvalifikuota komanda
Lankstumas, darbo ir gyvenimo pusiausvyra	Vertina galimybę derinti darbą su asmeniniu gyvenimu.	Taikyti lankstų grafiką, hibridinį ar pamainų derinimo modelį.	Mažesnė darbuotojų kaita ir perdegimo rizika
Grįžtamasis ryšys ir dialogas	Tikisi nuolatinio, konstruktyvaus ryšio su vadovu.	Rengti mini refleksijas kas mėnesį; skatinti dvipusį grįžtamąjį ryšį.	Geresnė komunikacija ir didesnis našumas
Vadovavimas per pasitikėjimą	Nori vadovų, kurie palaiko, o ne kontroliuoja.	Lavinti vadovų „mentorinės lyderystės“ kompetencijas.	Stipresnis pasitikėjimas, komandinė sanglauda
Technologinis komfortas	Tikisi modernių darbo priemonių ir procesų.	Užtikrinti, kad įranga, IT sistemos ir komunikacijos platformos būtų atnaujintos.	Efektyvesnis darbas ir teigiamas įvaizdis tarp jaunų darbuotojų

Šaltinis: sudaryta autorių pagal Priporas et al. (2017); Chillakuri (2020); Lasakova et al. (2023).

Z karta taip pat vertina lankstesnį požiūrį į karjerą. Tradiciniai vertikalūs karjeros keliai šios kartos atstovams atrodo pernelyg formalūs – jie labiau linkę siekti *horizontalių karjeros pokyčių*, kai svarbiausias tikslas yra įgyti naujų kompetencijų, o ne vien siekti pareigų. Dėl to šiai kartai itin patrauklios organizacijos, siūlančios rotacijos, projekto tipo darbą, vidinius mokymus ir mentorystę (Chillakuri, 2020; Lasakova et al., 2023).

Z kartos darbuotojai taip pat tikisi, kad vadovai elgsis kaip mentoriai, o ne kaip kontrolieriai – jiems svarbus palaikymas, dialogas ir pasitikėjimu grįstas bendravimas. Jie vertina vadovus, kurie geba įsiklausyti, suteikia laisvę veikti ir sudaro sąlygas prisiimti atsakomybę už rezultatus.

Be to, ši karta tikisi aiškių ribų tarp darbo ir asmeninio gyvenimo. Nors jos atstovai linkę būti pasiekiami skaitmeniniais kanalais, jie vertina organizacijas, kurios gerbia jų poilsio laiką, suteikia lankstumo ir leidžia dirbti pagal individualų ritmą. Lanksti darbo kultūra mažina perdegimo riziką ir didina lojalumą.

Praktinis patarimas vadovui:
Siekdami atitikti Z kartos darbuotojų lūkesčius, vadovai turėtų:

- sudaryti galimybes profesiniam tobulėjimui ir karjeros rotacijai;
- užtikrinti reguliarų ir aiškų grįžtamąjį ryšį;
- kurti lankstų, pasitikėjimu grįstą darbo modelį;
- veikti kaip mentoriai, o ne kaip kontrolieriai.

Tokios priemonės didina darbuotojų pasitenkinimą, mažina jų kaitą ir formuoja įsitraukimo kultūrą, kuri ilgainiui virsta organizacijos konkurenciniu pranašumu.

Motyvaciniai veiksniai

Z kartos darbuotojus labiausiai motyvuoja lankstumas, individualus dėmesys ir karjeros galimybės. Jie siekia turėti daugiau autonomijos planuojant darbo laiką, įsitraukti į sprendimų priėmimą ir jausti vadovų palaikymą (Wong et al., 2008; Schroth, 2019; Lasakova et al., 2023). Tokios sąlygos suteikia jiems galimybę realizuoti savo kompetencijas, patirti prasmę ir matyti aiškų savo indėlį į organizacijos rezultatus.

Reguliarus, konstruktyvus ir abipusis vadovybės grįžtamasis ryšys padeda Z kartos darbuotojams aiškiai suprasti savo vaidmenį organizacijoje, stiprina pasitikėjimą ir didina jų pasitenkinimą darbu. Be to, jie vertina įtraukią, pasitikėjimu grįstą darbo kultūrą, kurioje vyrauja atvirumas, pagarba ir teisingumas (žr. 4 lentelę). Tokia aplinka kuria emocinį ryšį tarp darbuotojo ir organizacijos, skatina lojalumą ir ilgalaikį įsipareigojimą.

Z kartos atstovams taip pat itin svarbus nuolatinis profesinis tobulėjimas – jie vertina mokymosi galimybes, vidinę karjeros rotaciją ir organizacijos pasirengimą investuoti į darbuotojų kompetencijų ugdymą. Būtent šie veiksniai lemia jų motyvaciją likti įmonėje ilgiau ir aktyviau dalyvauti jos tobulinimo procesuose.

Toks požiūris į motyvaciją leidžia ne tik pritraukti Z kartos darbuotojų, bet ir, išlaikant juos ilgam, didinti darbo našumą, įsitraukimą ir organizacijos konkurencingumą.

4 lentelė. Z kartos darbuotojų motyvaciniai veiksniai ir vadybinės implikacijos vadovams

Motyvacinis veiksnys	Darbuotojų elgsena / poreikis	Vadybinė implikacija (ką daryti vadovui)	Laukiamas rezultatas įmonei
Lankstus darbo modelis	Siekia derinti darbą su asmeniniu gyvenimu.	Įdiegti lankstų pamainų ar grafiko planavimą; suteikti autonomiją planuojant užduotis.	Mažesnė darbuotojų kaita, didesnis pasitenkinimas darbu
Asmeninis pripažinimas ir grįžtamasis ryšys	Nori, kad jų pastangos būtų pastebėtos ir įvertintos.	Įdiegti reguliarų grįžtamojo ryšio mechanizmą, skatinti viešą pripažinimą.	Didesnė motyvacija, stipresnis emocinis ryšys su organizacija
Profesinis tobulėjimas	Vertina mokymus, karjeros rotaciją, mentorystę.	Kurti vidines mokymų programas, skatinti dalyvavimą išoriniuose seminaruose.	Kvalifikacijos augimas, inovatyvumo stiprėjimas
Autonomija ir pasitikėjimas	Nori patys valdyti savo užduotis ir prisiimti atsakomybę.	Deleguoti sprendimų priėmimą; skatinti iniciatyvą ir savarankiškumą.	Didesnis įsitraukimas ir efektyvumas
Technologinis komfortas	Tikisi modernių įrankių ir efektyvios komunikacijos.	Investuoti į technologinius sprendimus; įtraukti darbuotojus į jų testavimą.	Efektyvesni procesai, teigiamas įvaizdis tarp jaunų darbuotojų
Teisingumo ir pagarbos atmosfera	Reaguoja į neteisybę ir nelygybę.	Užtikrinti skaidrią vertinimo sistemą; skatinti lygiavertį bendravimą.	Stipresnis pasitikėjimas vadovybe, mažesnė darbuotojų kaita

Šaltinis: sudaryta autorių pagal Wong et al. (2008); Schroth (2019); Lasakova et al. (2023).

Įtrauktis ir įsitraukimas

Z kartos darbuotojai siekia ne tik būti įtraukti į organizacijos veiklą, bet ir realiai dalyvauti priimant sprendimus, jaustis girdimi ir matyti savo įtaką rezultatams. Jų įtrauktis grindžiama atvira komunikacija, abipusiu pasitikėjimu ir vadovų suteikiamu įgalinimu, o ne formaliu dalyvavimu ar vienpusiu informacijos perdavimu (Schaufeli et al., 2006; Franco & Landini, 2022).

Z kartos atstovų įsitraukimas pasireiškia emociniu, kognityviniu ir elgesio lygmenimis – darbuotojai labiau įsitraukia, kai jaučia psichologinį saugumą, bendradarbiavimo dvasią ir savo veiklos prasmę. Palanki darbo atmosfera, pagarba ir pasitikėjimu grįsti santykiai su kolegomis ir vadovais tampa esminiais šios kartos atstovų įsitraukimo veiksniais (Kim & Park, 2022; Lev, 2022; Shan et al., 2023; Tan & Yeap, 2023; Žuromskaitė-Nagaj, 2024).

Z kartos darbuotojai itin vertina teisingumą – tiek atlygio, tiek vertinimo sistemoje. Kai jie suvokia, kad organizacijoje laikomasi skaidrumo ir objektyvumo principų, jų pasitenkinimas darbu ir pasitikėjimas vadovybe smarkiai didėja. Tokia sąžiningumo ir pasitikėjimo atmosfera tampa stipriausiu emocinio įsipareigojimo šaltiniu. Reguliarus, konstruktyvus grįžtamasis ryšys yra dar vienas svarbus veiksnys, padedantis jiems aiškiai suprasti savo vaidmenį organizacijoje ir stiprinantis emocinį ryšį su ja.

Be to, Z kartos įsitraukimas yra glaudžiai susijęs su psichologiniu saugumu. Darbuotojai turi jausti, kad jų nuomonė svarbi, kad už klaidas nėra baudžiama – jos traktuojamos kaip mokymosi procesas. Tokia organizacinė kultūra skatina dalijimąsi idėjomis, saviraišką ir inovacijų atsiradimą. Vadovo elgesys čia atlieka esminį vaidmenį – empatija, prieinamumas ir gebėjimas klausytis formuoja aplinką, kurioje darbuotojai noriai įsitraukia į organizacijos gyvenimą.

Įsitraukimas ir įtrauktis Z kartos darbuotojams nėra vien administraciniai procesai – tai emocinis ir vertybinis ryšys su organizacija. Kai vadovai sugeba sukurti pasitikėjimu, teisingumu ir prasmingumu grįstą atmosferą, darbuotojai tampa ne tik užduočių vykdytojais, bet ir aktyviais organizacijos partneriais. Toks požiūris skatina savininkiškumą, lojalumą ir ilgalaikį įsipareigojimą.

Toks įtraukties ir įsitraukimo derinys ne tik padidina Z kartos darbuotojų motyvaciją, bet ir ilgainiui stiprina jų organizacinį įsipareigojimą, lojalumą ir norą prisidėti prie inovacijų kūrimo (žr. 5 lentelę). Tai leidžia teigti, kad įgalinanti, palaikanti ir atvira organizacinė kultūra tampa būtina sąlyga norint užtikrinti šios kartos tvarų dalyvavimą ir ilgalaikį įsitraukimą į organizacijos veiklą.

5 lentelė. Z kartos įtraukties ir įsitraukimo veiksniai bei vadybinės implikacijos vadovams

Įsitraukimo veiksnys	Psichologinis poveikis darbuotojui	Vadovo veiksmai (ką galima padaryti šiandien)
Atvira komunikacija ir pasitikėjimas	Didina psichologinį saugumą, mažina baimę išsakyti nuomonę.	➤ Paskelbti „atvirų durų“ valandą kartą per savaitę; skatinti darbuotojus išsakyti idėjas ir rūpesčius.
Konstruktyvus grįžtamasis ryšys	Stiprina pasitikėjimą vadovu ir suvokimą apie savo indėlį.	➤ Teikti nuoseklų, konkretų grįžtamąjį ryšį; naudoti principą „1 pagyrimas – 1 tobulinimo sritis“.
Teisingumo ir skaidrumo principai	Kuria pasitikėjimą organizacija ir priklausymo jausmą.	➤ Viešai komunikuoti vertinimo kriterijus, atlygio logiką; skatinti sprendimų skaidrumą.

Įsitraukimo veiksnys	Psichologinis poveikis darbuotojui	Vadovo veiksmai (ką galima padaryti šiandien)
Bendradarbiavimu grįsta kultūra	Didina įsitraukimą, savininkiškumo ir komandinės dvasios jausmą.	➤ Organizuoti mišrias komandas, įtraukti į sprendimų priėmimą jaunus darbuotojus.
Autonomijos suteikimas	Skatina savarankiškumą, kūrybiškumą ir atsakomybę už rezultatus.	➤ Leisti darbuotojams patiems planuoti darbo laiką ar užduočių atlikimo būdus.
Įgalinanti lyderystė	Stiprina lojalumą ir emocinį ryšį su organizacija.	➤ Vadovams taikyti empatinės lyderystės principus; rodyti pasitikėjimą ir pripažinimą viešai.

Šaltinis: sudaryta autorių pagal Schaufeli et al., 2006; Kim & Park, 2022; Lev, 2022; Žuromskaitė-Nagaj, 2024.

Praktinis patarimas vadovui

- **Kurkite grįžtamojo ryšio kultūrą.** Neapsiribokite metiniais vertinimais – organizuokite trumpus savaitinius pokalbius ar mini refleksijas. Tai padeda Z kartos atstovams jaustis matomiems ir vertinamiems.
- **Užtikrinkite skaidrumą.** Aiškiai komunikuokite vertinimo, atlygio ir priedų kriterijus – tai mažina neteisybės jausmą ir stiprina pasitikėjimą vadovybe.
- **Skatinkite dalyvavimą priimant sprendimus.** Įtraukite darbuotojus į procesų tobulinimo diskusijas, suteikite galimybę siūlyti idėjas ar sprendimus per vidines platformas.
- **Stiprinkite psichologinį saugumą.** Kurkite aplinką, kurioje klaidos laikomos mokymosi galimybe, o nuomonės – vertingu indėliu.
- **Rodykite pasitikėjimą ir empatiją.** Vadovas turi būti prieinamas, atviras ir reaguojantis – Z kartai tai yra autoriteto šaltinis.

Komunikacijos stilius

Z kartos darbuotojai užaugo skaitmeninių technologijų, socialinių tinklų ir nuolatinio informacijos srauto aplinkoje. Todėl jų komunikacijos stilius pasižymi sparta, vizualumu ir interaktyvumu (Chicca & Shellenbarger, 2018). Jie vertina aiškią, tiesioginę ir atvirą komunikaciją, grindžiamą abipuse pagarba, lygiaverčiu dialogu ir konstruktyviu grįžtamuoju ryšiu.

Tradiciniai, hierarchiniai ar pernelyg formalūs informacijos perdavimo modeliai šiai kartai dažnai atrodo neefektyvūs ir atitrūkę nuo realaus darbo ritmo. Jos atstovai mieliau renkasi horizontalų bendravimą, grįstą bendradarbiavimu, dalijimusi idėjomis ir operatyviu reagavimu.

Z kartos darbuotojai linkę komunikuoti per skaitmenines priemones – momentinių pranešimų programas, vidinius bendradarbiavimo įrankius („Teams“, „Slack“), socialinius tinklus ar mobiliąsias platformas. Tokia komunikacijos forma jiems padeda išlaikyti informacijos dinamiką, greitį ir įsitraukimą. Vis dėlto vadovams tai kelia naujų iššūkių – būtinybę derinti virtualų bendravimą su tiesioginiu kontaktu, išlaikant emocinį ryšį ir nuoširdumą.

Skaitmeninė komunikacija Z kartai nėra vien techninis įrankis – tai bendravimo kultūros išraiška, atspindinti skaidrumą, prieinamumą ir pasitikėjimą tarp vadovų ir darbuotojų (Seemiller & Grace, 2018). Vadovų prieinamumas per skaitmeninius kanalus suvokiamas kaip pagarbos ir lygybės ženklas, o uždari ar hierarchiški modeliai – kaip pasenę ir atstumiantys.

Efektyvi komunikacija, orientuota į Z kartos poreikius, turi būti dvipusė, emocinga ir įtraukianti. Joje svarbus ne tik informacijos turinys, bet ir jos perdavimo būdas: vizualumas, interaktyvumas, sparta ir empatija. Vadovų gebėjimas išklausyti, laiku reaguoti ir atvirai dalytis informacija tampa vienu svarbiausių darbuotojų pasitikėjimo ir įsitraukimo veiksnių.

Tokio pobūdžio komunikacija ne tik padeda spręsti nesusipratimus ar užkirsti kelią konfliktams, bet ir kuria inovatyvią, bendradarbiavimu grįstą organizacijos kultūrą. Gamybos įmonėse ši dimensija yra ypač reikšminga – nuo komunikacijos efektyvumo priklauso ne tik darbo kokybė ir procesų koordinacija, bet ir darbo saugos bei pasitikėjimo vadovybe lygis.

Praktinis patarimas vadovui

- **Naudokite įvairias komunikacijos priemones.** Derinkite tiesioginius susitikimus su skaitmeninėmis platformomis – taip išlaikomas ryšys tiek su biure, tiek su nuotoliniu būdu dirbančiais darbuotojais.
- **Skatinkite „atvirų durų“ principą.** Sukurkite galimybę Z kartos darbuotojams tiesiogiai, be tarpininkų kreiptis į vadovą per skaitmeninį kanalą ar trumpą susitikimą.
- Kurkite dialogo kultūrą. Venkite vienpusio informavimo – kiekvienas susirinkimas ar pranešimas turėtų palikti erdvės grįžtamajam ryšiui.
- **Naudokite vizualinius elementus.** Infografikai, trumpos žinutės, vaizdo istorijos formato pristatymai – tai priemonės, kurios geriau atitinka Z kartos informacijos suvokimo įpročius.
- **Rodykite prieinamumą ir empatiją.** Vadovas, gebantis komunikuoti paprastai, atvirai ir nuosekliai, laikomas autoritetu ne dėl pareigų, o dėl pasitikėjimo ir žmogiškumo.

Apibendrinimas

Z karta į darbo pasaulį atnešė naują požiūrį į darbą, vertybes ir organizacinius santykius. Šios kartos darbuotojai vertina autentiškumą, lankstumą, skaidrumą ir technologinį modernumą, o jų motyvaciją lemia ne tiek finansinis atlygis, kiek prasmingas darbas, galimybė tobulėti ir dalyvauti priimant sprendimus. Jie siekia darbo aplinkos, kurioje vyrauja pasitikėjimas, grįžtamasis ryšys ir aiškus vadovų ir darbuotojų vertybių suderinamumas.

Vadovams tai reiškia būtinybę keisti tradicinį valdymo modelį – pereiti nuo kontrolės prie įgalinimo, nuo hierarchinės komunikacijos prie dialogo ir bendradarbiavimo. Gamybos įmonėms, siekiančioms pritraukti ir išlaikyti šios kartos talentus, būtina kurti lankstų, įtraukiantį ir vertybiškai nuoseklų darbo modelį, kuriame technologijos derėtų su žmogiškuoju ryšiu.

Taigi Z kartos darbuotojų įtraukimas tampa ne tik žmogiškųjų išteklių valdymo iššūkiu, bet ir ilgalaikio organizacijos konkurencinio pranašumo šaltiniu, stiprinančiu inovatyvumą, produktyvumą ir atsparumą pokyčiams.

Mitai ir realybė apie Z kartos darbuotojų motyvaciją gamybinėse organizacijose

APIE Z KARTĄ

Z karta nesikeičia dėl darbo, ji keičia darbą, kai šis nesikeičia kartu su ja.

Nors akademinis ir praktinis susidomėjimas Z kartos elgsena darbo aplinkoje nuosekliai auga, daugelis vadovų vis dar vadovaujasi stereotipiniais įsitikinimais apie šios kartos motyvaciją, lojalumą ir įsitraukimą. Tokie mitai, ypač gamybinėse organizacijose, kuriose dominuoja tradicinė valdymo kultūra, tampa reikšminga kliūtimi veiksmingai valdyti personalą ir panaudoti naujosios kartos potencialą.

Šiame skyriuje, remiantis atlikto kiekybinio tyrimo rezultatais, pateikiamos empiriškai patvirtintos įžvalgos, paneigiančios dažniausiai pasitaikančius klaidingus įsitikinimus apie Z kartos darbuotojus. Gauti duomenys leidžia formuoti į darbuotoją orientuotą, technologijomis ir vertybėmis grįstą vadybos modelį, stiprinantį įmonės inovatyvumą ir tvarumą (žr. 6 lentelę).

6 lentelė. Z kartos darbuotojų motyvacijos mitai ir realybė gamybos įmonėje

MITAS	REALYBĖ
1. Z kartą motyvuoja tik pinigai.	Kiekybinio tyrimo rezultatai parodė, kad finansinės paskatos (atlyginimas, premijos) nėra pagrindinis Z kartos motyvacinis veiksnys gamybos įmonėje. Statistiškai reikšmingo ryšio tarp atlyginimo dydžio ir motyvacijos nenustatyta ($r = –0,066$; $p > 0,05$). Priešingai, stipriausią poveikį motyvacijai turi darbo vietos skaitmenizavimas ($r = 0,422$; $p < 0,01$), darbo sąlygos ($r = 0,295$; $p < 0,05$) ir vadovybės grįžtamasis ryšys ($r = 0,269$; $p < 0,05$). Tai reiškia, kad Z kartai svarbiau šiuolaikiška, lanksti ir technologiškai pažangi darbo aplinka ir nuolatinis vadovo dėmesys.
2. Z karta nenori įsitraukti į įmonės gyvenimą.	Tyrimas atskleidė, kad Z kartos darbuotojų motyvacija yra reikšmingai susijusi su jų įsitraukimu į darbo procesus ($r = 0,399$; $p < 0,05$). Motyvuoti darbuotojai dažniau jaučiasi vertinami, patenkinti darbu ir aktyviai dalyvauja organizacijos veikloje. Tai paneigia stereotipą, kad Z karta yra abejinga ar pasyvi – priešingai, jos atstovai nori būti įtraukti, jei jaučia prasmę ir palaikymą.
3. Z kartai nesvarbi darbo atmosfera ir kolektyvas.	Draugiška atmosfera, pagarba tarp kolegų ir psichologinis saugumas yra vieni svarbiausių Z kartos darbuotojų motyvacinių veiksnių ($r = 0,439$; $p < 0,01$). Atviras bendravimas ir palaikymas stiprina jų pasitenkinimą ir norą likti įmonėje. Tai patvirtina, kad Z karta gamybos įmonėje vertina ne tik technologijas, bet ir žmogiškąją darbo aplinkos pusę.
4. Z kartos darbuotojai ilgiau dirbdami tampa lojalesni.	Tyrimas neparodė statistiškai reikšmingo ryšio tarp darbo stažo ir motyvacijos ar įsitraukimo ($p > 0,05$). Tai reiškia, kad Z kartos darbuotojų lojalumas ir įsitraukimas nepriklauso nuo darbo gamybos įmonėje trukmės – svarbiau yra kasdienė patirtis, atmosfera ir vadovybės požiūris.

5. Z kartai svarbiausia – darbo prasmė.	Nors teorijoje dažnai teigiama, kad Z kartai itin svarbi darbo prasmė, tyrimas neparodė statistiškai reikšmingo ryšio tarp darbo prasmės suvokimo ir motyvacijos ($p > 0,05$). Tai leidžia manyti, kad praktikoje (gamybos įmonėje) Z kartos darbuotojai labiau vertina kasdienį komfortą, technologinį modernumą ir žmogiškąjį santykį nei abstrakčią prasmę.

Šaltinis: sudaryta autorių, remiantis atlikto kiekybinio tyrimo duomenimis.

Lentelėje pateikti duomenys aiškiai rodo, kad tradiciniai motyvavimo modeliai, paremti vien finansinėmis paskatomis, nebeatitinka Z kartos darbuotojų poreikių gamybos įmonėse. Šios kartos atstovai vertina ne materialinį atlyginimą, o modernią, technologijomis grįstą darbo aplinką, kurioje vyrauja atvira komunikacija, pagarba ir tarpusavio pasitikėjimas (Schawbel, 2023; Twenge, 2023; Deloitte, 2025).

Todėl organizacijoms, siekiančioms išlaikyti ir motyvuoti jaunąją kartą, būtina:

- stiprinti vidinę komunikaciją, užtikrinant skaidrų informacijos srautą ir dvikryptį grįžtamąjį ryšį;
- plėtoti vadovų grįžtamojo ryšio ir emocinio intelekto kompetencijas, kad darbuotojai jaustųsi išgirsti ir vertinami;
- investuoti į darbo vietos skaitmenizavimą ir procesų inovacijas, kurios didina patogumą, efektyvumą ir pasitenkinimą darbu.

Tokie sprendimai ne tik leidžia sustiprinti Z kartos įsitraukimą ir pasitenkinimą darbu, bet ir kuria ilgalaikį organizacijos konkurencinį pranašumą, grįstą inovatyvumu, lankstumu ir atsparumu pokyčiams.

Apibendrinimas

Z kartos darbuotojų motyvaciją gamybos įmonėje lemia ne stereotipiniai įsitikinimai, o empiriškai įrodyti veiksniai – technologinis komfortas, grįžtamasis ryšys, pasitikėjimas ir įtrauki organizacinė atmosfera.

Vadovams, siekiantiems išlaikyti šios kartos talentus, būtina pereiti nuo tradicinio kontrolės modelio prie įgalinimo ir vertybėmis grįsto vadovavimo, derinančio inovacijas, žmogiškumą ir socialinį teisingumą.

II DALIS.

UAB „CIE LT FORGE“ DARBUOTOJŲ MOTYVAVIMO ASPEKTAI



UAB „CIE LT Forge“ naudojama motyvavimo sistema

UAB **„CIE LT Forge“** įgyvendina motyvavimo sistemą, pagal kurią tradicinės finansinės išmokos derinamos su vis svarbesnėmis **nefinansinėmis priemonėmis**, atliepiančiomis jaunesnių darbuotojų – ypač Z kartos – lūkesčius.

- **Koučingas ir mentorystė (bičiulių (angl. *buddy*) programos)**

Skatina savirefleksiją, asmeninį augimą ir padeda naujiems darbuotojams greičiau įsilieti į komandą.

👥 *Rezultatas – didesnis pasitikėjimas savimi ir tvaresnis ryšys tarp kartų.*

- **Skaitmeninės platformos ir grįžtamasis ryšys**

Užtikrina nuolatinę komunikaciją ir galimybę gauti įvertinimą realiuoju laiku.

💻 *Skaidrus vertinimas ir skaitmeninis bendradarbiavimas stiprina įsitraukimą ir pasitikėjimą vadovybe.*

- **Darbuotojų gerovės priemonės**

Sveikatos draudimas, sporto klubų abonementai ir poilsio zonos padeda užtikrinti fizinį ir emocinį komfortą darbo vietoje.

🩹 *Tokios priemonės mažina stresą ir didina pasitenkinimą darbu.*

- **Palanki darbo kultūra**

Pagrįsta atviru bendravimu, tarpusavio pagarba ir psichologiniu saugumu.

🤝 *Sukurta aplinka, kurioje darbuotojai gali laisvai reikšti idėjas ir jaustis vertinami.*

- **Lanksčios karjeros sistemos**

Apima aiškias kvalifikacijos kėlimo schemas, vidinę rotaciją ir galimybes tobulėti.

📈 *Darbuotojai mato aiškią savo augimo trajektoriją organizacijoje.*

◆ **Darbo lankstumas**

Galimybė pritaikyti darbo grafiką prie asmeninių poreikių, kai tai įmanoma pagal gamybos procesus.

⏰ *Lankstumas Z kartos vertinamas labiau nei piniginės premijos.*

🧩 **Apibendrinimas**

Ši sistema rodo aiškų pokytį:

👉 nuo standartizuotų premijų prie individualizuotų, skaitmenizuotų ir vertybėmis grįstų motyvavimo priemonių.

Įmonė sąmoningai akcentuoja asmenybės pripažinimą ir skaidrią komunikaciją, suvokdama, kad Z kartos darbuotojai vertina ne tik naudą, bet ir aiškumą dėl savo vaidmens ir poveikio organizacijai.

UAB „CIE LT Forge“ vadovai apie Z kartą



Darbas su skirtingų kartų žmonėmis reikalauja abipusio prisitaikymo. Tiek Z kartai tenka mokytis dirbti su mumis, vyresnių kartų darbuotojais, tiek mums reikia išmokti geriau suprasti jos atstovus. Pastebiu, kad Z kartos atstovai labai lengvai perpranta skaitmenines naujoves, domisi technologijomis, bet kartu jautriau reaguoja į gamykloms būdingas darbo sąlygas – triukšmą, temperatūros kaitą. Jaunesni darbuotojai dažniau pasilieka dirbti tuose skyriuose, kur šios sąlygos lengvesnės, mažiau įvairių aplinkos veiksnių, net jei atlygis ten kiek mažesnis.

Dar vienas pastebėjimas: Z kartos darbuotojams reikia dėmesio, jie nori būti išgirsti ir išklausyti. Tad vadovams, kolegoms svarbu su jais kalbėtis, įtraukti, parodyti dėmesį. Kiekvieną žmogų galima prakalbinti – tereikia rasti tinkamą būdą. Galbūt šios kartos atstovams reikia daugiau dėmesio nei ankstesnių kartų, bet tai tikrai nereiškia, kad jie blogesni. Jie tiesiog kitokie, ir mūsų užduotis – išmokti dirbti ir augti kartu su jais.

Giedrius Jurjonas
UAB „CIE LT Forge“
gamybos direktorius

Dirbdamas su Z kartos darbuotojais matau, kad jie – labai greiti, technologiškai stiprūs ir be baimės žvelgia į pokyčius. Tačiau kartais pasigendu to senosios kartos užsispyrimo ir noro įrodyti, siekti daugiau, išmokti iš vyresniųjų, perimti jų vietą ateityje. Z kartos atstovams lojalumas organizacijai nėra toks stiprus kaip ankstesnėms kartoms: darbas gali būti keičiamas gana lengvai, o dalis vis dar galvoja apie išbandymus užsienyje.

Manau, kad šią kartą motyvuoja ne karjeros laiptai, o prasmingas darbas ir pasitikėjimo atmosfera. Jei jos atstovai mato, kad jų idėjos priimamos, o darbas turi aiškų tikslą – įsitraukimas atsiranda savaime. Svarbiausia – parodyti jiems, kad jie yra reikalingi, o jų pastangos turi apčiuopiamą rezultatą.



Vidas Jonča
UAB „CIE LT Forge“
įrangos gamybos vadovas

Z KARTA APIE DARBĄ IR GALIMYBES UAB „CIE LT FORGE“





Visų pirma „CIE LT Forge“ yra užsienio kapitalo įmonė – didžiausia Ispanijos kapitalo investicija visoje Lietuvoje. O pati „CIE Automotive“ įmonių grupė, kuriai mūsų įmonė priklauso, turi daugiau nei 100 gamyklų Amerikoje, Europoje, Azijoje ir Afrikoje. Todėl, nors gyvenu ir dirbu Lietuvoje, įmonėje jaučiama tarptautinė atmosfera, dažnai bendraujame ir dalinamės žiniomis su kolegomis iš Ispanijos, kitų šalių. Taip pat yra galimybių dalyvauti grupės komandiruotėse ir tarptautiniuose projektuose. Pavyzdžiui, nuo 2024 m. spalio iki 2025 m. gegužės dalyvavau 8 mėnesių trukmės „Ulysess“ mokymų programoje Ispanijoje, ten studijavau Leartiker tyrimų ir technologijų centre, dalinausi žiniomis su kolegomis iš Brazilijos, Meksikos ir Indijos, atlikau praktiką „CIE Automotive“ grupės įmonėse.

Darbas „CIE LT Forge“ man patinka, nes santykiai su kolegomis ir vadovais yra šilti. Viena iš įmonės vertybių yra „Mes – komanda“, todėl dažnai vieni kitiems padedame ir dalinamės žiniomis. Taip pat džiugu, kad įmonėje yra įdiegta LEAN metodika, kuri padeda efektyviau dirbti, galima įgyvendinti savo idėjas (Kaizen, 5S ir Kanban projektai) ir už tai būti įvertintam – gauti įvairių priedų prie atlyginimo ar dovanų. Apskritai kalbant, darbo atmosferą ir sąlygas įmonėje vertinčiau labai gerai, nes turiu laisvės planuoti savo darbą, įgyvendinti savo idėjas, jaučiu vadovų pasitikėjimą. Taip pat įmonė nuolatos stengiasi remtis „CIE Automotive“ grupės įmonių Ispanijoje praktikomis ir pagal tai gerinti sąlygas darbuotojams (kasmetinė atlyginimo peržiūra, pietų tiekimas darbe ir kompensavimas, įvairios darbo kelionės, renginiai ir t. t.).

Henrikas Burinskas
UAB „CIE LT Forge“
logistikos specialistas

UAB „CIE LT FORGE“ Z KARTOS DARBUOTOJAI APIE DARBĄ ĮMONĖJE (KIEKYBINIO TYRIMO DUOMENYS)

UAB „CIE LT Forge“ atliktas tyrimas suteikia vertingų įžvalgų apie tai, kaip Z kartos darbuotojai suvokia motyvaciją ir darbo aplinką gamybinėje organizacijoje. Gauti rezultatai leidžia identifikuoti tris pagrindinius motyvaciją lemiančius aspektus, kurie atspindi šios kartos specifinius poreikius ir lūkesčius.



Skaitmenizacija ir grįžtamasis ryšys kaip pagrindiniai motyvaciniai veiksniai

Z kartos darbuotojai pabrėžia, kad šiuolaikinės skaitmeninės technologijos, automatizavimo priemonės ir konstruktyvus vadovų grįžtamasis ryšys reikšmingai didina jų įsitraukimą į darbą. Aiški informacija, reguliarūs veiklos vertinimai ir atvira komunikacija vertinami labiau nei finansinės paskatos.

Tai rodo, kad Z kartai svarbiau yra įtraukianti, skaidri ir technologiškai pažangi darbo aplinka, kurioje jie mato tiesioginį savo indėlį į organizacijos rezultatus



Darbo atmosfera ir lankstumo poreikis

Darbo aplinkoje ypač svarbūs veiksniai, kurie daro tiesioginį poveikį kasdienei darbuotojų motyvacijai, pvz., kolegų pagarba ir psichologinis saugumas. Tyrimo duomenys parodė, kad lankstus darbo grafikas yra vienas reikšmingiausių elementų, lemiančių Z kartos pasitenkinimą darbu.

Priešingai, griežtai fiksuoti pamaininiai grafikai ar ribotos galimybės valdyti darbo laiką dažnai vertinami kaip demotyvuojantys, mažinantys įsitraukimą ir bendrą pasitenkinimą. Tai atskleidžia poreikį peržiūrėti darbo organizavimo modelius, ypač pamaininės gamybos kontekste.



Karjeros plėtros ir augimo galimybės

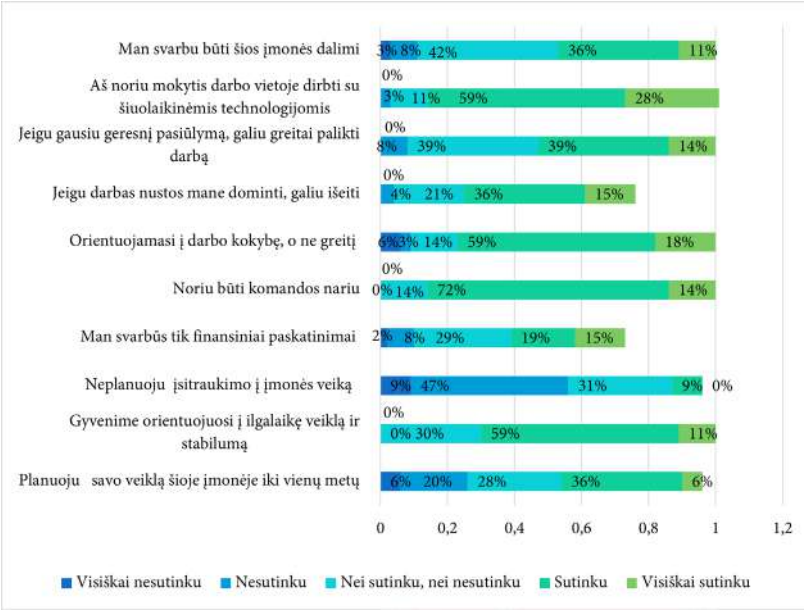
Darbuotojai nurodo, kad skaidrios kvalifikacijos sistemos, aiškūs karjeros keliai ir galimybės mokytis ar tobulėti įmonės viduje yra reikšmingas motyvacijos šaltinis.

Vis dėlto tyrimas parodė, kad motyvacijos lygis skiriasi – vieni darbuotojai aktyviai siekia profesinio augimo, o kiti labiau vertina stabilumą ir saugumą. Tai patvirtina, jog vienodos motyvavimo priemonės nėra efektyvios ir būtina taikyti individualizuotas motyvavimo strategijas, atitinkančias skirtingus darbuotojų poreikius

Darbuotojų įsitraukimo ir motyvacijos lygis

UAB „CIE LT Forge“ Z kartos darbuotojai savo įsitraukimą ir motyvaciją vertina kaip gana aukštą, tačiau pažymi, kad jį labiausiai lemia darbo prasmės suvokimas, vadovų palaikymas ir galimybė matyti savo veiklos rezultatą. Dauguma respondentų nurodė, kad įmonėje jaučiasi vertinami, tačiau tikisi dar aiškesnio grįžtamojo ryšio ir dažnesnio įtraukimo į procesų tobulinimą.

Šie rezultatai patvirtina, kad Z kartos darbuotojai siekia būti ne tik vykdytojai, bet ir aktyvūs organizacijos dalyviai. Jų motyvaciją stiprina dalyvavimas priimant sprendimus, aiškiai apibrėžtos užduotys ir nuolatinė informacija apie darbo rezultatus. Tai rodo poreikį vadovams sistemingai plėtoti atviros komunikacijos ir pasitikėjimu grįsto bendradarbiavimo kultūrą.



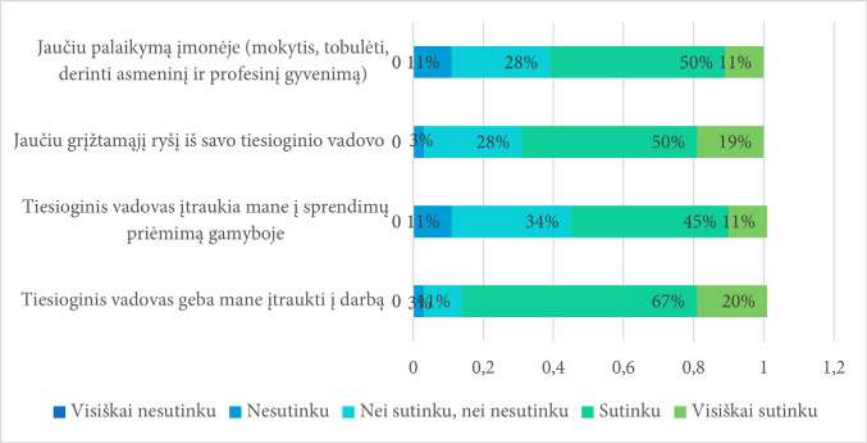
1 pav. Kaip darbuotojai vertina savo įsitraukimą ir darbo motyvaciją

Šaltinis: sudaryta autorių, remiantis atlikto kokybinio tyrimo duomenimis.

Vadovų gebėjimas įtraukti darbuotojus į darbo procesus ir sprendimus

Dalis apklaustųjų pažymi, kad tiesioginiai vadovai geba užtikrinti palaikančią ir atvirą komunikaciją, leidžiančią darbuotojams jaustis girdimiems. Vis dėlto daliai respondentų vis dar trūksta konstruktyvaus grįžtamojo ryšio, ypač kasdieniame darbe. Ši situacija atspindi poreikį nuosekliai stiprinti vadovų kompetencijas grįžtamojo ryšio teikimo, dialogo ir įgalinančio vadovavimo srityse.

Z kartos darbuotojai pabrėžia, kad jiems svarbu turėti balsą organizacijoje, išsakyti nuomonę ir matyti, jog jų pasiūlymai vertinami rimtai. Tai atspindi šios kartos vertybinę orientaciją į skaidrumą ir partnerišką bendradarbiavimą.



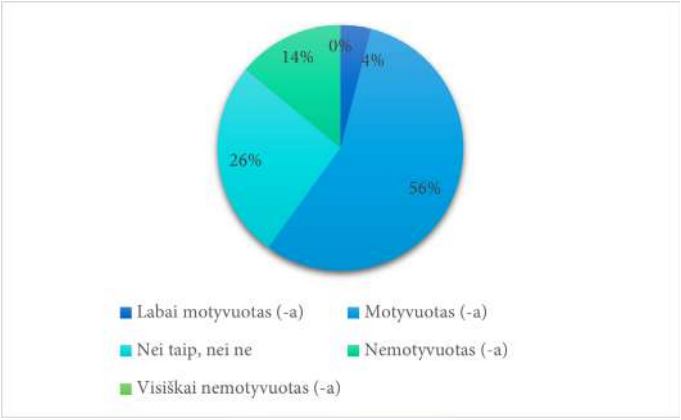
2 pav. Kaip Z kartos darbuotojai vertina savo tiesioginį vadovą
Šaltinis: sudaryta autorių, remiantis atlikto kokybinio tyrimo duomenimis.

Darbuotojų motyvacijos vertinimas

Analizuojant bendrą motyvacijos vertinimą, nustatyta, kad Z kartos darbuotojai aukščiausiai vertina emocinius ir socialinius darbo aspektus – mikroklimatą, pagarbą, komandinį bendradarbiavimą ir vadovų palaikymą. Materialiniai motyvaciniai veiksniai, tokie kaip atlyginimas ar priedai, išlieka reikšmingi, tačiau neturi lemiamos įtakos pasitenkinimui darbu.

Ši tendencija patvirtina, kad jaunosios kartos darbuotojų motyvaciją formuoja ne išorinės, o vidinės paskatos. Jiems svarbus pripažinimas, pasitikėjimas ir galimybė mokytis. Vadovams tai reiškia būtinybę palaikyti emocinį ryšį su darbuotojais,

užtikrinti atvirą komunikaciją ir parodyti, kad individualus indėlis yra matomas ir vertinamas.



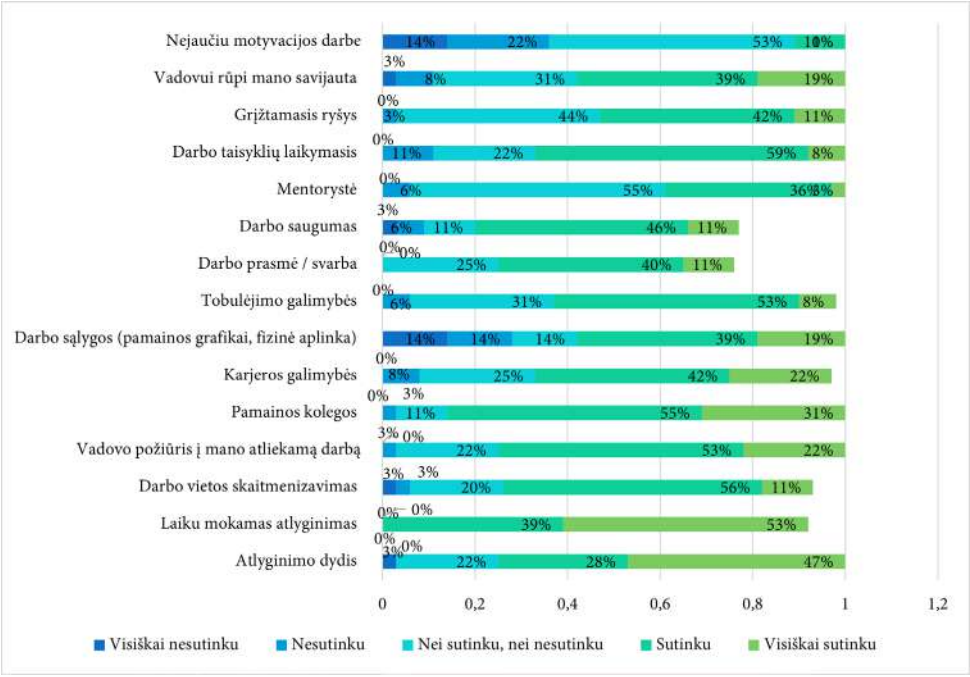
3 pav. Kaip Z kartos darbuotojai vertina savo motyvaciją dirbti įmonėje
Šaltinis: sudaryta autorių, remiantis atlikto kokybinio tyrimo duomenimis.

Kas labiausiai motyvuoja darbe

Analizuojant pagrindinius motyvacinius veiksnius, išryškėjo keli dominuojantys aspektai:

- **Pirma** – pagarba ir vadovų palaikymas. Šiuos aspektus darbuotojai vertina kaip svarbiausią emocinį stabilumo ir lojalumo šaltinį.
- **Antra** – technologinė modernizacija, sudaranti sąlygas efektyviam darbui ir skatinanti pasididžiavimą įmonės pažangumu.
- **Trečia** – karjeros galimybės ir profesinio tobulėjimo perspektyvos, kurios suteikia darbuotojams augimo ir savirealizacijos pojūtį.

Be to, reikšmingą vaidmenį atlieka darbo aplinkos socialinis kontekstas – komandinis bendradarbiavimas, draugiški santykiai ir galimybė dirbti psichologiškai saugioje aplinkoje. Tai patvirtina, kad Z kartos motyvacija grindžiama ne konkurencija, o bendradarbiavimu ir pasitikėjimu.



4 pav. Kas Z kartos darbuotojus labiausiai motyvuoja darbe

Šaltinis: sudaryta autorių, remiantis atlikto kokybinio tyrimo duomenimis.

Apibendrinimas

Tyrimas atskleidė, kad UAB „CIE LT Forge“ Z kartos darbuotojų motyvaciją labiausiai stiprina:

- atviras ir įtraukus vadovavimas;
- technologinis komfortas;
- galimybė tobulėti ir dalyvauti priimant sprendimus;
- pagarbi ir palaikanti darbo aplinka.

Šių veiksnių derinimas leidžia formuoti tvarią motyvacinę kultūrą, atitinkančią šiuolaikinės gamybos organizacijos vertybinius principus ir padedančią išlaikyti įmonėje jaunuosius talentus.

III DALIS.

Z KARTOS DARBUOTOJŲ MOTYVACIJOS TEORINIS IR PRAKTINIS ASPEKTAI



MOTYVACINIAI VEIKSNIAI
Technologijos
Vadovų dėmesys
Darbo atmosfera

Darbuotojų motyvacija išlieka vienu svarbiausių dalykų, lemiančių organizacijų efektyvumą, inovatyvumą ir ilgalaikį konkurencingumą. Gamybos sektoriuje, kuriam būdinga aiški hierarchinė struktūra, procesų standartizacija ir reglamentuotos darbo procedūros, motyvacija įgauna specifinį pobūdį – ji dažniausiai siejama su stabilumu, saugumu, darbo aiškumu ir vadovybės požiūriu į darbuotoją kaip į vertės kūrėją (Benítez-Márquez et al., 2022).

Į darbo rinką įsiliejusi Z karta iš esmės transformuoja tradicinį požiūrį į motyvaciją. Šios kartos atstovai vertina technologinį modernumą, aiškią ir atvirą komunikaciją, galimybę mokytis ir psichologinį saugumą (Pataki-Bittó & Kapusy, 2021; Magano et al., 2020). Jiems darbas yra ne tik pajamų šaltinis, bet ir prasminga, įtraukianti patirtis, suteikianti savirealizacijos ir asmeninio augimo galimybių (žr. 7 lentelę).

7 lentelė. Trys pagrindiniai Z kartos motyvaciją stiprinantys elementai

1. Technologinė darbo aplinka ir modernizavimas
Z karta užaugo skaitmeniniame pasaulyje, todėl natūraliai tikisi, kad darbo vietoje bus taikomos šiuolaikinės technologijos, automatizavimo ir inovacijų sprendimai. Skaitmenizacija didina ne tik darbo efektyvumą, bet ir pasitenkinimą darbu, nes kuria įspūdį, jog organizacija vystosi ir juda kartu su laiko dvasia (Racolța-Paina & Irini, 2021).
2. Grįžtamasis ryšys ir vadovų dėmesys
Reguliarus, konstruktyvus grįžtamasis ryšys yra vienas reikšmingiausių Z kartos motyvavimo veiksnių. Šios kartos darbuotojai vertina vadovus, kurie laiku teikia aiškų tiesioginį įvertinimą – net trumpa padėka ar komentaras turi reikšmingą poveikį jų pasitenkinimui darbu. Grįžtamojo ryšio kultūra užtikrina, kad darbuotojai aiškiai supranta savo vaidmenį ir mato darbo organizacijoje prasmę.
3. Darbo atmosfera ir psichologinis saugumas
Atviras bendravimas, tarpusavio pagarba ir galimybė išsakyti nuomonę be neigiamų pasekmių yra būtinos sąlygos Z kartos motyvacijai (Benítez-Márquez et al., 2022). Psichologinis saugumas, kaip rodo „Gallup Q12“ tyrimai, yra tiesiogiai susijęs su darbuotojų įsitraukimu ir lojalumu organizacijai.

Šaltinis: sudaryta autorių.

Z kartos darbuotojams ypač svarbus lankstumas – galimybė derinti darbą ir asmeninį gyvenimą, prisitaikyti prie individualių poreikių ir pasirinkti efektyviausius darbo metodus. Griežti grafikai ar perteklinė kontrolė mažina motyvaciją ir skatina

darbuotojų kaitą. Taip pat itin reikšminga organizacinė kultūra, grindžiama įtraukimi, pasitikėjimu ir socialine atsakomybe.

Moksliniai tyrimai (Benítez-Márquez et al., 2022; Pataki-Bittó & Kapusy, 2021) patvirtina, kad individualizuotos motyvavimo priemonės, mentorystės programos, karjeros planavimas, socialinės atsakomybės projektai ir skaitmeninių įrankių naudojimas reikšmingai didina Z kartos darbuotojų įsitraukimą, net ir tradicinėse, hierarchinėse gamybos įmonėse. Tokios priemonės leidžia darbuotojams jaustis vertingiems, augantiems ir prisidedantiems prie organizacijos sėkmės.

Taigi, efektyvi Z kartos motyvavimo sistema gamybos įmonėje turi apimti tiek materialinius, tiek nematerialinius veiksnius. Šios kartos motyvacija stiprėja tada, kai organizacija užtikrina technologinį modernumą, grįžtamojo ryšio kultūrą, psichologinį saugumą ir tobulėjimo galimybes. Tokios sąlygos didina produktyvumą, įsitraukimą ir lojalumą, o kartu kuria inovacijoms atvirą darbo aplinką.

Apibendrinimas

Z kartos motyvacija grindžiama ne tiek finansiniais paskatinimais, kiek modernios darbo aplinkos, nuolatinio grįžtamojo ryšio ir psichologinio saugumo deriniu. Šios kartos atstovai siekia dirbti organizacijose, kurios vertina jų idėjas, suteikia tobulėjimo galimybių ir kasdienėje veikloje taiko šiuolaikines technologijas. Tai reiškia, kad vadovai turi perorientuoti motyvavimo sistemą – nuo tradicinio kontrolės ir hierarchijos modelio pereiti prie įgalinančio, bendradarbiavimu grįsto vadovavimo.

Įmonės, gebančios suderinti technologinį modernumą su žmogišku dėmesiu ir vertybiniu požiūriu į darbuotoją, didina Z kartos įsitraukimą ir kuria tvarią, inovatyvią ir konkurencingą organizaciją.

Z kartos darbuotojų motyvacija gamybos įmonėje: vadovų požiūris

MOTYVACINIAI VEIKSNIAI GAMYBOS SEKTORIUJE
Finansinė motyvacija
Komfortas darbe
Darbo lankstumas
Karjeros galimybės
Skaitmeniniai įgūdžiai
Grįžtamasis ryšys
Atmosfera

UAB „CIE LT Forge“ atliktas tyrimas suteikė reikšmingų empirinių įžvalgų apie tai, kaip Z kartos darbuotojai suvokia motyvaciją, darbo aplinką ir vadovų vaidmenį gamybinėje organizacijoje. Šių duomenų analizė leido identifikuoti pagrindinius veiksnius, darančius įtaką jaunų darbuotojų įsitraukimui ir pasitenkinimui darbu. Analizė atskleidė tris esminius motyvacinius aspektus, apibūdinančius šios kartos darbo elgseną ir lūkesčius:

- skaitmenizaciją ir grįžtamąjį ryšį;
- darbo atmosferą ir lankstumą;
- karjeros plėtrą ir augimo galimybes.

Šioje lentelėje nurodomos vadovų įvardytos Z kartos darbuotojų motyvavimo priemonės, identifikuotos atliekant kokybinę analizę.

8 lentelė. Motyvavimo priemonės

1. Finansinė motyvacija ir darbo komfortas – bazinis, bet nepakankamas veiksnys
Dauguma vadovų (E1, E5, E6) pripažįsta, kad finansinis atlygis ir darbo komfortas yra esminiai, tačiau nepakankami Z kartos darbuotojų motyvaciniai veiksniai. Kaip pažymi vienas vadovas, „pagrindinis dalykas tai pinigai... jie nori komfortabiliai jaustis toj vietoj“ (E1). E5 pabrėžia, kad darbuotojai „nori greičiau pasikelti kvalifikaciją ir gauti didesnį atlyginimą“. Vis dėlto vadovai pažymi ir pastangų stoką – „jie nori, bet ne tiek daug įdeda, kad kažką pasiekti“ (E1). Tyrimo duomenys atskleidžia, jog materialinis motyvavimas Z kartos atstovams veikia kaip būtina, tačiau nepakankama sąlyga ilgalaikiam įsitraukimui užtikrinti. Siekiant tvaraus motyvacinio poveikio, jis turėtų būti papildytas aiškia tikslų struktūra, emociniu palaikymu ir konstruktyviu grįžtamuoju ryšiu.
2. Kolektyvas ir lankstumas – emociniai motyvaciniai veiksniai
Vadovų vertinimu, Z kartos darbuotojams ypač svarbi darbo atmosfera ir tarpasmeniniai santykiai komandoje. E5 pažymi, kad „svarbu labai jiems ir kolektyvas, kaip juos priima“. Tokie socialiniai ryšiai skatina didesnį įsitraukimą ir pasitenkinimą darbu. Kita reikšminga dimensija – darbo lankstumas. E1 akcentuoja: „jeigu tau reiks, tu gali pasiderinti... tai darbuotojams yra kur kas komfortabiliau“. Tyrimo rezultatai rodo, kad griežti pamaininiai grafikai ar pertekliniai viršvalandžiai dažnai tampa veiksniu, skatinančiu ieškoti kitų darbo galimybių. Todėl lankstus darbo laiko organizavimas ir galimybė derinti profesinį ir asmeninį gyvenimą yra vienas esminių Z kartos motyvacinių poreikių.

3. Karjeros galimybės – priklauso nuo individualių ambicijų
Karjeros siekis Z kartos darbuotojams išlieka reikšmingas, tačiau jo intensyvumas skiriasi. Vieni aktyviai domisi kvalifikacijos kėlimo ir lyderystės galimybėmis, kiti linkę išlaikyti esamas pareigas. E3 pažymi: „jie kažkada norės patobulėt, pakeisti“, E5 papildo: „jie nori būti autoritetu komandai“. O E6 konstatuoja, kad „jie apie kokią karjerą su šituo dalyku nesieja“. Šie skirtumai atskleidžia, kad karjeros sistemų efektyvumas priklauso nuo individualių darbuotojų motyvacinių nuostatų. Todėl organizacijoms tikslinga derinti formalią kvalifikacijos kėlimo sistemą su individualizuotais profesinio augimo planais.
4. Skaitmeniniai įgūdžiai – stiprus motyvacinis pranašumas
Z kartos darbuotojai pasižymi dideliu skaitmeniniu raštingumu ir technologiniu pasitikėjimu. E6 pažymi: „jie labai gerai moka su kompiuteriais naudotis... tai vienas iš pliusų šitos kartos“. E8 papildomai nurodo, kad šios kartos atstovai greitai perpranta skaitmenines sistemas, tačiau „jeigu mokymai neįdomūs – jie mokosi paviršutiniškai“. Gauti duomenys suponuoja poreikį kurti interaktyvius, vizualiai patrauklius ir įtraukius mokymosi formatus. Technologinis komfortas tampa ne tik darbo priemone, bet ir motyvaciniu stimulu, kurį organizacija gali strategiškai išnaudoti darbuotojų ugdymui ir įsitraukimui stiprinti.
5. Grįžtamasis ryšys – konstruktyvumo ir aiškumo reikšmė
Vadovai pabrėžia, jog Z kartos darbuotojai jautriai reaguoja į grįžtamąjį ryšį, tikėdamiesi konstruktyvios, pagrįstos ir individualizuotos komunikacijos. E1 teigia: „jeigu tik kritikuoji, bet nerodai pavyzdžių – gauni bloką“, o E3 priduria, kad grįžtamasis ryšys turi būti „individualus ir situacinis“. Šios įžvalgos atskleidžia, kad Z kartos darbuotojai tikisi dialogiško, dvipusio grįžtamojo ryšio, o ne vienpusio vertinimo sistemos. Todėl vadovų komunikacinis sąmoningumas tampa būtina prielaida įtraukiant jaunus darbuotojus ir stiprinant pasitikėjimu grįstą organizacinę kultūrą.
6. Motyvavimo priemonės – personalizacijos poreikis
Dauguma vadovų (E1, E5, E7) pažymi, kad įmonėje taikomos motyvavimo priemonės (pvz., piniginiai priedai, sveikatos draudimas, sporto salė, poilsio zonos) yra standartizuotos ir ne visada atliepia individualius darbuotojų poreikius. E1 siūlo kurti „individualių poreikių krepšelį“, o E5 pabrėžia darbuotojų apklausų svarbą siekiant „identifikuoti, kas jiems svarbu“. E8 akcentuoja, kad motyvavimo priemonės turi būti aiškiai komunikuojamos, nes „jie nori suprasti, kodėl tai jiems naudinga“. Tyrimas atskleidžia, kad motyvavimo sistemos personalizavimas didina darbuotojų lojalumą ir kuria sąmoningesnį jų santykį su organizacija.

Šaltinis: sudaryta autorių.

Apibendrinimas

Tyrimo rezultatai atskleidžia, kad Z kartos darbuotojų motyvaciją gamybos įmonėje lemia trys tarpusavyje susiję elementai – finansinis saugumas, emocinis įsitraukimas ir prasmingo darbo siekis. Organizacijos, gebančios derinti šiuos komponentus, pasižymi didesniu jaunų darbuotojų įsitraukimu, mažesne kaita ir didesniu pasitenkinimu darbu.

Tikslingas šių priemonių derinimas leidžia efektyviau integruoti organizacijos tikslus su naujos kartos darbuotojų lūkesčiais, stiprina tvarų žmogiškųjų išteklių vystymą ir formuoja įsitraukimu grįstą organizacinę kultūrą gamybos sektoriuje.

Rekomendacijos vadovams

Siūloma taikyti šias priemones siekiant efektyviau motyvuoti Z kartos darbuotojus gamybos sektoriuje:

- **Personalizuoti motyvaciją.** Standartines priemones (papildomos motyvacinės paskatos, draudimas, sporto salė) papildyti individualių poreikių pasirinkimu. Sukurti „motyvacinį krepšelį“, leidžiantį darbuotojams rinktis jiems aktualiausias paskatas.
- **Užtikrinti darbo lankstumą.** Įdiegti galimybes derinti pamainas, suteikti papildomų poilsio dienų ar riboti perteklinius viršvalandžius. Lankstumas didina pasitenkinimą ir mažina darbuotojų kaitą.
- **Aiškiai struktūruoti karjeros kelius.** Parengti aiškų kvalifikacijos ir augimo planą, kad darbuotojai matytų savo tobulėjimo perspektyvą įmonėje.
- **Stiprinti grįžtamojo ryšio kultūrą**. Vadovai turėtų teikti dažną, konstruktyvų ir abipusį grįžtamąjį ryšį. Svarbu kritikos derinimas su pavyzdžiais ir palaikymu.
- **Išnaudoti skaitmenines kompetencijas.** Skaitmeninius įgūdžius paversti motyvavimo priemone – siūlyti interaktyvius, įdomius mokymus, įtraukti darbuotojus į skaitmeninių sprendimų kūrimą.
- **Kurti įtraukią organizacinę kultūrą.** Skatinti atvirą dialogą tarp vadovų ir darbuotojų, vertinti nuomonę, pripažinti iniciatyvas ir stiprinti pasitikėjimą komandoje.

Ko nori Z karta gamybos įmonėje (kiekybinio tyrimo duomenys)

Z KARTOS POREIKIAI GAMYBOS ĮMONĖJE
Skaitmenizuota darbo aplinka
Darbo sąlygos ir atmosfera
Vadovų grįžtamasis ryšys

Z kartos darbuotojai į darbo rinką atsineša naują požiūrį į darbą, motyvaciją ir santykius organizacijoje. Jiems svarbus ne tik uždarbis, bet ir darbo aplinka, kurioje jie jaučiasi vertinami, girdimi ir gali išlaikyti profesinio ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą. Kiekybinio tyrimo, atlikto gamybos įmonėje, rezultatai atskleidė, kad Z kartos darbuotojus labiausiai motyvuoja **ne finansinės paskatos**, o **emocinio ir organizacinio pobūdžio veiksniai** – grįžtamasis ryšys, darbo sąlygos ir technologinis modernumas.

Tyrimas patvirtino, kad **vadovybės grįžtamasis ryšys** daro tiesioginę įtaką darbuotojų įsitraukimui. Kai vadovai pateikia aiškią, pagarbiai suformuluotą ir konstruktyvią informaciją apie darbo rezultatus, darbuotojai labiau įsitraukia į organizacijos veiklą. Šias tendencijas patvirtina ir Racolța-Paina & Irini (2021), pabrėždami, kad individualizuotas vadovų dėmesys ir atvira komunikacija stiprina Z kartos darbuotojų pasitenkinimą darbu ir mažina jų kaitą.

Be to, nustatyta, kad **nefinansinės motyvavimo priemonės** – lankstus darbo grafikas, gera atmosfera, šiuolaikinės technologijos ir aiškus vadovų palaikymas – turi reikšmingai didesnį poveikį Z kartos motyvacijai nei piniginės premijos ar atlygio padidinimas. Tai sutampa su Firfiray & Mayo (2016), Berge & Berge (2019) ir Hofer ir kt. (2024) tyrimų rezultatais, rodančiais, kad lankstumas, technologinis modernumas ir prasmės paieška darbe yra pagrindiniai Z kartos produktyvumo ir pasitenkinimo šaltiniai.

Tyrimu taip pat nustatyta, kad vienas stipriausių motyvacijos veiksnių yra **darbo atmosfera** – pagarba, atviras bendravimas ir psichologinis saugumas. Draugiški santykiai ir bendradarbiavimu grįsta kultūra lemia didesnį pasitenkinimą darbu ir lojalumą organizacijai. Šią tendenciją patvirtina Shen ir kt. (2024), pabrėždami, kad Z kartai ypač svarbus abipusis pasitikėjimas ir bendruomeniškumo pojūtis darbe.

Pagrindiniai rezultatai skaičiais

Atlikto tyrimo duomenys parodė šiuos ryšius:

- **Skaitmenizuota darbo aplinka** stipriausiai veikia darbuotojų motyvaciją *(r = 0,422; p < 0,01)*.
- **Darbo sąlygos (pamainų grafikai, fizinė aplinka, lankstumas)** turi reikšmingą poveikį motyvacijai *(r = 0,295; p < 0,05)*.
- **Vadovybės grįžtamasis ryšys** skatina darbuotojų įsitraukimą ir pasitenkinimą darbu *(r = 0,269; p < 0,05)*.
- **Atlyginimas ir premijos** neturi reikšmingo poveikio motyvacijai *(r = –0,066; p > 0,05)*.
- **Motyvacija ir įsitraukimas** yra glaudžiai susiję; motyvuoti darbuotojai labiau įsitraukia į veiklą *(r = 0,399; p < 0,05)*.
- **Gera darbo atmosfera (pagarba, atvirumas, palaikymas)** stiprina pasitenkinimą darbu ir lojalumą organizacijai *(r = 0,439; p < 0,01)*.

Gauti rezultatai rodo, kad Z kartos darbuotojams pinigai nėra pagrindinis motyvacinis veiksnys. Kur kas svarbesni yra emocinio ryšio, prasmingo darbo ir modernios darbo aplinkos aspektai. Widodo ir kt. (2025) pažymi, kad Z kartos atstovai siekia darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros, todėl juos labiau motyvuoja pasitikėjimu, o ne kontrole grindžiami santykiai su vadovais.

Ką tai reiškia įmonėms

Šio tyrimo rezultatai padeda geriau suprasti, kaip motyvuoti jaunus darbuotojus gamybos įmonėje:

- **Skatinti atvirą komunikaciją** – reguliarus, aiškus ir konstruktyvus grįžtamasis ryšys didina pasitikėjimą ir įsitraukimą.
- **Užtikrinti darbo lankstumą** – net ir gamybos sektoriuje galima pritaikyti lankstesnius grafikus ar pamainų keitimo galimybes.
- **Investuoti į darbo atmosferą** – pagarba, kolegiškumas ir psichologinis saugumas tiesiogiai veikia darbuotojų motyvaciją.

- **Modernizuoti darbo aplinką** – skaitmeniniai įrankiai, interaktyvūs mokymai ir technologinė pažanga stiprina įsitraukimą.

Siekti finansinių ir nefinansinių paskatų pusiausvyros – atlyginimas svarbus, bet ilgalaikį lojalumą kuria prasmė, bendravimas ir darbo kultūra.

Apibendrinimas

Apibendrinant galima teigti, kad Z kartos darbuotojų motyvacija glaudžiai susijusi su emociniu įsitraukimu, pasitikėjimu vadovybe ir modernia darbo aplinka, o ne su piniginiu atlygiu. Šie duomenys rodo vertybinį pokytį iš materialaus saugumo į prasmingą darbą, santykių kokybę ir savirealizaciją. Kaip teigia Racolța-Paina & Irini (2021), būtent vadovų dėmesys, komunikacija ir lankstumas yra esminiai veiksniai, padedantys išlaikyti Z kartos darbuotojus organizacijoje ir stiprinti jų įsitraukimą.

Teorinės rekomendacijos dėl motyvavimo sistemos tobulinimo gamybos įmonėje

MOTYVAVIMO STRATEGIJOS
Motyvavimas per įtrauktį
Motyvavimas per lojalumą

Šiuolaikinės gamybinės organizacijos susiduria su nuolatiniais technologiniais, organizaciniais ir žmogiškųjų išteklių pokyčiais, todėl valdymo sprendimai turi būti dinamiški ir adaptuojami. Didėjant konkurencijai dėl kvalifikuotų specialistų ir ryškėjant kartų skirtumams darbo rinkoje, motyvavimo sistemos tampa strateginiu veiksniu, lemiančiu organizacijos tvarumą, reputaciją ir gebėjimą išlaikyti talentus (Armstrong, 2009; Nieżurawska-Zając, 2023).

Tobulinant motyvavimo sistemą būtina atsižvelgti į tai, kad darbuotojų motyvacija šiais laikais priklauso nuo daugelio veiksnių. Be tradicinių materialinių paskatų, vis didesnę reikšmę įgyja psichologiniai ir socialiniai elementai – pasitikėjimas vadovybe, organizacinės vertybės, galimybė tobulėti ir jausti asmeninį indėlį į organizacijos sėkmę. Tokia paradigma atitinka šiuolaikines organizacinės psichologijos ir vadybos teorijas, kuriose motyvacija suvokiama kaip abipusis procesas – organizacija kuria sąlygas, o darbuotojas atsako įsitraukimu ir lojalumu (Gruman & Saks, 2011; Schaufeli & Bakker, 2010; Franco & Landini, 2022).

Gamybos įmonėse, kur darbo procesai grindžiami aiškia struktūra, standartizacija ir komandiniu bendradarbiavimu, ypač svarbu suderinti efektyvumo, saugumo ir įsitraukimo aspektus. Tai galima pasiekti kuriant motyvavimo sistemą, kurioje derinami du esminiai psichologiniai mechanizmai: **įtrauktis (angl. *engagement*)** ir **lojalumas (angl. *commitment*)**. Šie du keliai – motyvavimas per įtrauktį ir motyvavimas per lojalumą – sudaro integruotą teorinį pagrindą, atspindintį šiuolaikinį motyvavimo modelį, orientuotą į ilgalaikį organizacijos ir darbuotojų santykį.

1 KELIAS

MOTYVAVIMAS PER ĮTRAUKTĮ

Šis modelis atspindi šiuolaikinį požiūrį į motyvaciją, pagal jį pagrindinis motyvacijos šaltinis yra darbuotojų įsitraukimas į organizacijos veiklą. Įtraukties samprata grindžiama prielaida, kad motyvacija labiau susijusi su darbuotojo psichologiniu

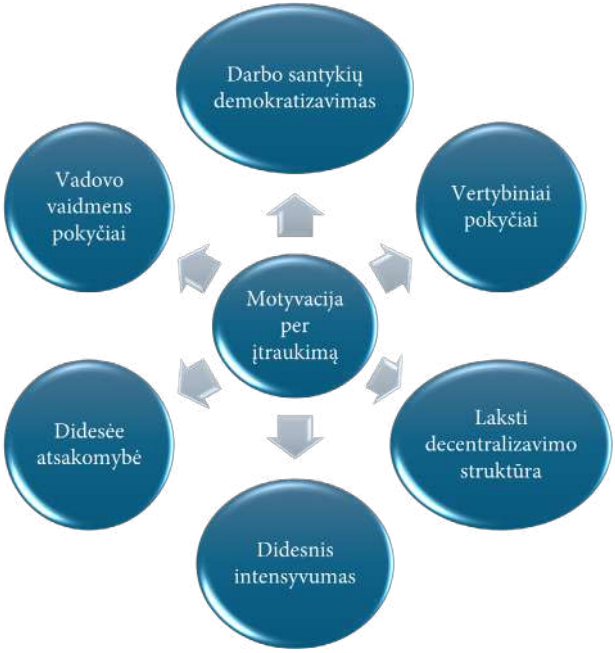
įgalinimu ir prasmingu dalyvavimu nei vien su materialinėmis paskatomis (Schaufeli & Bakker, 2010; Gruman & Saks, 2011).

Darbuotojai yra linkę labiau įsitraukti į organizacinę veiklą tada, kai jaučiasi matomi, įtraukti į sprendimų priėmimą ir supranta savo indėlio poveikį bendrai rezultatų sistemai. Tokiu atveju motyvacija kyla dėl vidinės prasmės, o ne dėl išorinio atlygio – ji grindžiama psichologiniu kontraktu tarp individo ir organizacijos.

Įtraukties paradigma suponuoja, kad darbuotojai tampa aktyviais organizacijos nariais tik tada, kai:

- aiškiai supranta veiklos tikslus ir savo vaidmenį jų siekiant;
- patiria darbo prasmę, savarankiškumą ir galimybę priimti sprendimus;
- gauna nuoseklų vadovybės palaikymą, grįžtamąjį ryšį ir pripažinimą;
- dirba aplinkoje, kuri leidžia derinti profesinį ir asmeninį gyvenimą, teikia technologinį komfortą ir socialinį saugumą.

Taigi, įsitraukimas tampa tarpine grandimi tarp motyvavimo priemonių ir organizacinio veiksmingumo – tik darbuotojas, kuris suvokia savo darbo prasmę ir turi galimybę veikti autonomiškai, įsitraukia į veiklą visapusiškai.



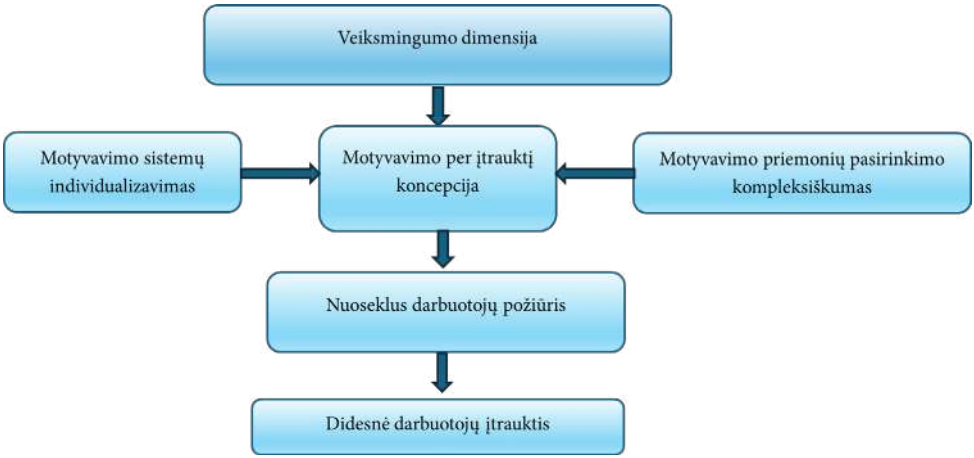
5 pav. Lemiantys veiksniai ir motyvavimo tikslai

Šaltinis: sudaryta autorių pagal Larmen 1992, Pina e Cunha 2002, Nieżurawska-Zając 2025.

5 paveiksle išryškinamos pagrindinės veiksmingumo dimensijos, lemiančios darbuotojų įtraukties sėkmę: darbuotojų požiūris į darbą, vadovybės palaikymas, darbo sąlygų kokybė ir taikomos motyvavimo priemonės. Modelis rodo, kad motyvacija yra veiksminga tuomet, kai organizacija sudaro sąlygas darbuotojams jaustis vertinamiems, girdimiems ir turintiems realių galimybių prisidėti prie veiklos rezultatų:

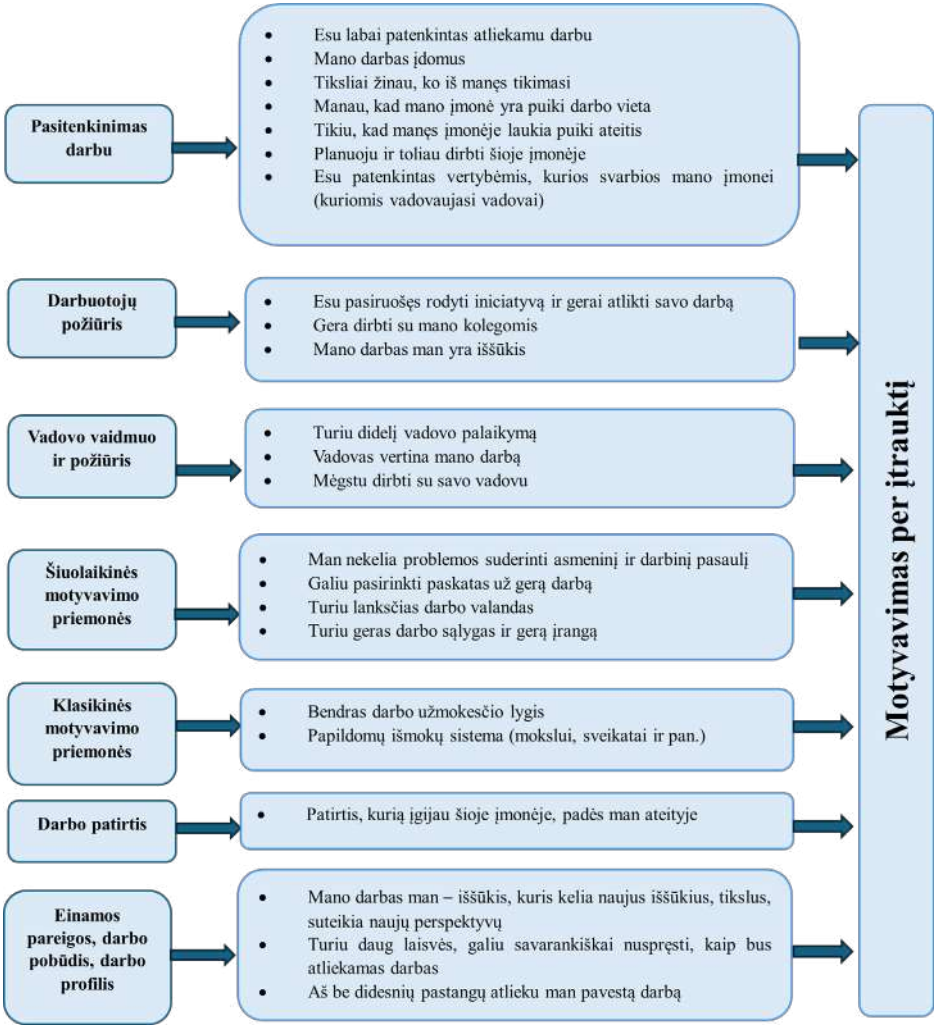
- darbuotojas jaučia pasitenkinimą darbu, patiria profesinių iššūkių ir turi iniciatyvos laisvę;
- vadovybė demonstruoja pasitikėjimą, įvertina darbuotojų pastangas ir teikia konstruktyvų grįžtamąjį ryšį;
- organizacija užtikrina tinkamas darbo sąlygas, lankstų darbo organizavimą ir papildomas naudas (pvz., sveikatos draudimą, mokymus, savarankiškumo erdvę).

Toks požiūris atskleidžia sisteminį motyvavimo principą: psichologiniai, socialiniai ir struktūriniai veiksniai, tarpusavyje sąveikaudami, formuoja organizacinę kultūrą, kurioje darbuotojai jaučiasi įtraukti, vertinami ir įgalinti.



6 pav. Motyvavimas per įtrauktį

Šaltinis: Hayes 2002, Shaufeli, Bakker 2010, Gruman, Saks2011, Nieżurawska-Zając 2025.



7 pav. Motyvavimas per įtrauktį įmonėje

Šaltinis: Armstrong 2009, Nieżurawska-Zając 2025

Šie modeliai pabrėžia motyvavimo priemonių evoliuciją iš tradicinių, materialinių paskatų (atlyginimas, premijos, išmokos) į šiuolaikinius, vertybinius ir psichologinius stimulus (lankstumas, skaitmeninės platformos, savirealizacijos galimybės). Klasikinės priemonės siejamos su Herzbergo „higienos veiksniais“, kurie padeda išvengti nepasitenkinimo, bet nebūtinai motyvuoja. O modernūs motyvaciniai veiksniai atitinka vidinės motyvacijos šaltinius – prasmės, autonomijos, tobulėjimo ir bendruomeniškumo poreikius.

Ši dimensija ypač aktuali Z kartos darbuotojams. Jiems finansinis atlygis yra būtinas, bet nepakankamas motyvacinis elementas. Jie siekia darbo, kuris suteikia savirealizacijos, technologinio komforto ir socialinio teisingumo patirtį.

Įmonė gali taikyti šio modelio principus, siekdama stiprinti darbuotojų motyvaciją ir įsitraukimą:

- Įgalinti darbuotojų dalyvavimą priimant sprendimus – įtraukti darbuotojus į procesų tobulinimą, komandinius pasitarimus, siūlymų teikimą.
- Užtikrinti grįžtamąjį ryšį – vadovai turėtų reguliariai teikti konstruktyvų įvertinimą ir pripažinti pastangas.
- Plėtoti vadovų įgalinimo kompetencijas – ugdyti lyderystę, paremtą pasitikėjimu, empatija ir įtrauktimi.
- Kurti lankstumo kultūrą – suteikti galimybes derinti darbą su asmeniniu gyvenimu, naudoti hibridinius darbo modelius.
- Investuoti į prasmės kūrimą – aiškiai komunikuoti organizacijos tikslus ir darbuotojo indėlio poveikį rezultatams.
- Stiprinti socialinį ir technologinį komfortą – pasirūpinti saugia, modernia ir bendradarbiavimą skatinančia darbo aplinka.
- Palaikyti vertybinį atitikimą – skatinti elgesį, atitinkantį organizacijos vertybes, ne tik pasiekimus.

Taip įmonė gali sustiprinti darbuotojų vidinę motyvaciją, lojalumą ir inovatyvumą, o įsitraukimas taps natūraliu organizacinės kultūros elementu.

2 KELIAS

MOTYVAVIMAS PER LOJALUMĄ

Šiuolaikinėse gamybinėse organizacijose darbuotojų motyvacija vis labiau grindžiama ne tik finansinėmis paskatomis, bet ir socialiniais bei psichologiniais aspektais, kuriančiais darbo prasmę, pasitikėjimą ir ilgalaikį įsipareigojimą organizacijai (Armstrong, 2009; Gruman & Saks, 2011; Nieżurawska-Zając, 2023). Tvarios motyvavimo sistemos efektyvumas priklauso nuo to, kiek organizacija geba suderinti formalios struktūros stabilumą su darbuotojų poreikiu dalyvauti, tobulėti ir būti įvertintiems.

Motyvavimas per įtrauktį grindžiamas nuostata, kad darbuotojai labiau įsitraukia į veiklą ir pasiekia aukštesnių rezultatų tada, kai jaučiasi matomi, įtraukti į sprendimų priėmimo procesus ir suvokia savo indėlio reikšmę (Schaufeli & Bakker, 2010; Gruman & Saks, 2011). Ši kryptis paremta prielaida, kad psichologinis įsitraukimas yra pagrindinis tiltas tarp motyvavimo priemonių ir organizacinio veiksmingumo. Tokiu atveju darbuotojai tampa ne pasyviais užduočių vykdytojais, o aktyviais organizacijos dalyviais, kurie savo asmeninius tikslus sieja su organizacijos sėkme.

Kartu modelis atskleidžia kitą motyvacijos dimensiją – emocinio ryšio su organizacija formavimą, kai motyvacija grindžiama priklausymo jausmu, pasididžiavimu darbu ir įmonės identitetu (Larmer, 1992; Pina e Cunha, 2002). Darbuotojai, kurie:

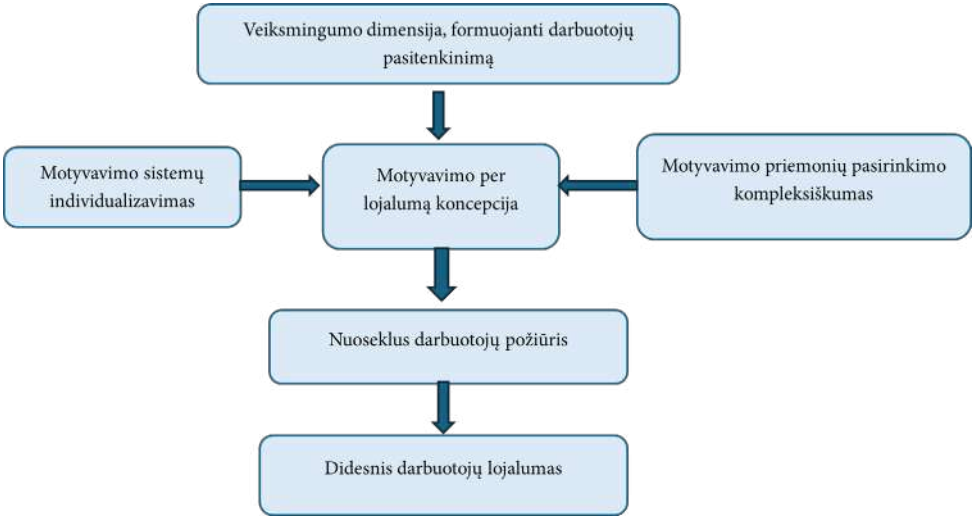
- jaučia pasididžiavimą savo įmone,
- identifikuojasi su jos vertybėmis,
- gauna palaikymą ir grįžtamąjį ryšį iš vadovybės, tampa lojalesni ir linkę ilgiau išlikti organizacijoje.



8 pav. Motyvavimas per lojalumą

Paveiksle lojalumas siejamas su pasitenkinimu darbu, emociniu prisirišimu prie įmonės, pasididžiavimu savo veikla ir pasiryžimu ginti organizacijos reputaciją (Nieżurawska-Zając, 2025). Modelis išryškina, kad vadovo vaidmuo šioje schemoje yra lemiamas – būtent vadovas palaikymu, vertinimu ir skaidriu bendravimu kuria lojalumo atmosferą.

Be to, ši schema pabrėžia darbo sąlygų, lankstumo ir papildomų naudų (pvz., papildomų motyvacinių paskatų pasirinkimo, sveikatos draudimo, darbo laisvės) ryšį su darbuotojų emociniu įsipareigojimu. Taip motyvavimas per lojalumą tampa kompleksiška sistema, apimančia materialinius, psichologinius ir vertybinius komponentus.



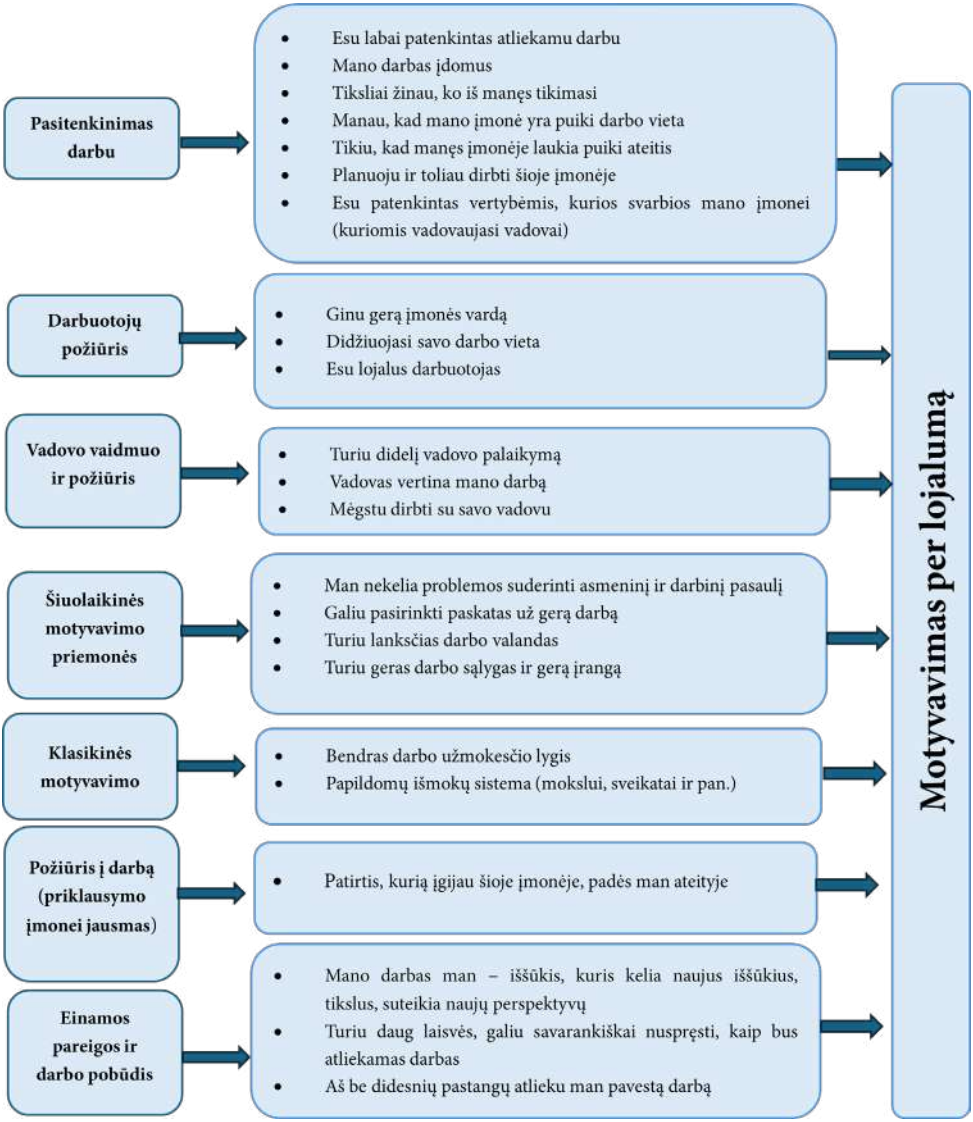
9 pav. Motyvavimas per lojalumą įmonėje

Šaltinis: sudaryta autorių pagal Larmer 1992, Pina e Cunha 2002, Nieżurawska-Zając 2025.

Šis modelis atskleidžia, kad lojalumo struktūra apima trijų lygmenų integraciją:

- **racionaliojo lygmens**, siejamo su organizacijos politika, darbo sąlygomis ir paskatų sistema;
- **emocinio lygmens**, grindžiamo pasitikėjimu, vertybių sutapimu ir darbuotojo tapatinimusi su organizacija;
- **elgesio lygmens**, atspindinčio darbuotojo įsipareigojimą, pastangas ir norą prisidėti prie įmonės tikslų įgyvendinimo.

Kiekvienas iš šių lygmenų turi būti palaikomas vadovybės sprendimais, stiprinančiais pasitikėjimą, stabilumą ir bendruomeniškumą. Gamybinėje organizacijoje tai pasiekiama naudojant skaidrią komunikaciją, teisingą vertinimo sistemą ir aiškią karjeros struktūrą.



10 pav. Motyvavimas per lojalumą įmonėje

Šaltinis: sudaryta autorių pagal Armstrong 2009, Nieżurawska-Zając 2025.

Šis išplėstinis modelis rodo, kad lojalumas organizacijai stiprėja tada, kai egzistuoja trigubas sąlytis tarp:

- organizacijos vertybių (kultūrinis atitikimas);
- vadovų elgesio (emocinis palaikymas ir pavyzdys);
- darbuotojų patirčių (teigiamas grįžtamasis ryšys, pripažinimas ir augimo galimybės).

Taip lojalumo modelis įgauna dinaminį pobūdį – jis nėra priverstinis, o kyla iš darbuotojo savanoriško įsipareigojimo, grindžiamo abipusiu pasitikėjimu, vertybių sutapimu ir asmeniniu pasitenkinimu darbu.

Norint stiprinti darbuotojų lojalumą ir ilgalaikį įsipareigojimą organizacijai, rekomenduojama taikyti šiuos principus:

- **Kurti pasitikėjimu grįstą kultūrą** – užtikrinti skaidrią komunikaciją, vadovų prieinamumą ir atvirumą darbuotojų nuomonėms.
- **Skatinti pasididžiavimą įmone** – aiškiai komunikuoti organizacijos pasiekimus, vertybes ir socialinį indėlį.
- **Užtikrinti vertybių atitikimą** – integruoti bendras vertybes į kasdienius veiklos procesus ir personalo politiką.
- **Stiprinti emocinį ryšį** – teikti asmeninį grįžtamąjį ryšį, pripažinti darbuotojų indėlį ir kurti bendrystės atmosferą.
- **Plėtoti karjeros ir tobulėjimo galimybes** – suteikti mokymų, mentorystės ir vidinės karjeros kelius.
- **Siūlyti lankstų ir individualizuotą motyvavimo paketą** – derinti finansines ir nefinansines priemones (pvz., sveikatos draudimą, papildomas poilsio dienas, papildomų motyvacinių paskatų pasirinkimą).
- **Remti vadovų emocinę lyderystę** – skatinti vadovus būti palaikančiais mentoriais, o ne tik kontrolieriais.
- **Kurti darbo prasmės suvokimą** – padėti darbuotojams įžvelgti savo veiklos poveikį organizacijos sėkmei.

Taikydama šiuos principus, įmonė gali sustiprinti savanorišką lojalumą, grindžiamą pasitikėjimu, pagarba ir vertybių suderinamumu. Tokia kultūra ne tik mažina darbuotojų kaitą, bet ir kuria ilgalaikį organizacijos stabilumą ir tvarų veiklos efektyvumą.

10 lentelė. Motyvavimo per įtrauktį ir motyvavimo per lojalumą palyginimas

Aspektas	Motyvavimas per įtrauktį	Motyvavimas per lojalumą
Tikslas	Įtraukti darbuotojus į sprendimus, skatinti iniciatyvą	Kurti emocinį ryšį ir ilgalaikį įsipareigojimą
Motyvacijos šaltinis	Prasmė, autonomija, savirealizacija	Pasididžiavimas, saugumas, pasitikėjimas
Vadovo vaidmuo	Įgalinantis, skatinantis kūrybiškumą	Palaikantis, kuriantis pasitikėjimą
Pagrindinės priemonės	Dalyvavimas, lankstumas, grįžtamasis ryšys	Karjeros keliai, pripažinimas, lojalumo programos
Pliusai	🔸 Skatina inovacijas ir atsakomybę 🔸 Tinka Z kartai	🔸 Mažina darbuotojų kaitą 🔸 Stiprina pasitikėjimą ir stabilumą
Minusai	⚠️ Reikalauja brandžios lyderystės ⚠️ Rizika perdegti, jei indėlis neįvertinamas	⚠️ Gali mažinti dinamiškumą ⚠️ Pasyvumo rizika
Tinka, kai…	Reikia kūrybiškumo, įsitraukimo, pokyčių	Reikia stabilumo, išlaikyti patyrusius darbuotojus

Šaltinis: sudaryta autorių.

Apibendrinimas

Optimali strategija – abiejų modelių derinimas:

- Įtrauktis kuria vidinę motyvaciją ir skatina aktyvų dalyvavimą.
- Lojalumas užtikrina ilgalaikį įsipareigojimą ir organizacinį stabilumą.

Toks dvigubas modelis leidžia įmonei išlaikyti inovatyvumo ir tęstinumo pusiausvyrą, todėl jis ypač tinka gamybinėms organizacijoms, kurios siekia tiek operatyvinio efektyvumo, tiek socialinio tvarumo.

Rekomenduojamos praktinės priemonės Z kartos darbuotojų motyvacijai skatinti

Rekomenduojamos priemonės Z kartos darbuotojams gamybos įmonėje

KAS MOTYVUOJA Z KARTĄ
Koučingo metodai
Mentorystės programos
Skaitmeninės platformos
Vizualiniai rodikliai
Vertybinis dialogas
Lankstus darbo organizavimas
Reguliarus skatinimas

Koučingo ir mentorystės programos

Skatinti refleksiją, savęs pažinimą ir nuolatinį tobulėjimą per individualius pokalbius ir bičiulių sistemą. Tai padeda Z kartos darbuotojams greičiau adaptuotis ir kurti ryšį su organizacija.

Skaitmenizuotas grįžtamasis ryšys

Naudoti skaitmenines platformas (pvz., vidines sistemas ar mobiliąsias programėles) realaus laiko grįžtamajam ryšiui, veiklos vertinimui ir komunikacijai. Tai atitinka Z kartos įprotį gauti informaciją greitai ir vizualiai.

Vizualiniai veiklos rodikliai (švieslentės)

Įdiegti aiškiai matomą darbo rezultatų pateikimą – rodiklius pateikti ekranuose ar lentose („broko %“, „produktyvumas“, „tikslų įvykdymas“). Tokia vizualinė informacija stiprina motyvaciją, nes darbuotojai realiai mato savo indėlį.

Vertybinis dialogas ir įtraukimas į sprendimus

Įtraukti darbuotojus į organizacijos tikslų, misijos ar tobulinimo pasiūlymų aptarimą. Z kartos atstovams svarbu, kad jų balsas būtų girdimas, net jei sprendimą priima vadovas.

Lankstus darbo organizavimas

Kai leidžia procesai, taikyti lankstų darbo grafiką ar trumpesnes rotacijas. Tyrimas parodė, kad lankstumas yra reikšmingas motyvacinis veiksnys.

Pripažinimo mikrogestai

Taikyti nedidelius, bet reguliarus paskatinimus – padėką viešai, pasitikėjimo pareiškimą ar galimybę dalyvauti mokymuose. Momentinis įvertinimas efektyviai sustiprina norimą elgesį.

👉 Praktiniai patarimai tiesioginiam vadovui (praktinis taikymas)

Z kartos darbuotojai efektyviau reaguoja į aiškius, faktais pagrįstus nurodymus ir momentinį grįžtamąjį ryšį. Rekomenduojama išlaikyti konkretumą ir vaizdų naudojimą vietoj ilgų paaiškinimų.

11 lentelė. Kaip vadovauti Z kartos darbuotojams gamybos įmonėje

Aiškiai pasakykite, ką reikia padaryti ir kodėl	Vadovas palaiko kontrolę, o Z kartai suteikia prasmę. Venkite miglotų nurodymų – kalbėkite konkrečiai ir vizualizuokite. Z kartos atstovai nemėgsta ilgų kalbų – jie nori konkrečių instrukcijų, pavyzdžių ar vaizdų. Vietoj „darykit kaip visada“ parodykite trumpą schemą, nuotrauką ar proceso vaizdo įrašą. Tai mažina nesusipratimus ir klaidas.
Venkite miglotų nurodymų – kalbėkite konkrečiai ir vizualizuokite	Z kartos atstovai nemėgsta ilgų kalbų – jie nori konkrečių instrukcijų, pavyzdžių ar vaizdų. Vietoj „darykit kaip visada“ parodykite trumpą schemą, nuotrauką ar proceso vaizdo įrašą. Tai mažina nesusipratimus ir klaidas.
Pagirkite dažniau, bet trumpai	Ši karta gyvena greito grįžtamojo ryšio režimu. Užuot laukę metų pokalbio, pasakykite: „Gerai padarei – taip ir toliau.“ Tokie trumpi signalai stiprina motyvaciją labiau nei metinė premija.
Kritikuokite konkrečiai, o ne asmeniškai	Z karta nepriima rėkimo, bet gerai reaguoja į faktus. Ne „Tu vėl viską suknisai!“, o „Šitoje vietoje reikia 2 mm tikslumo – čia buvo 3 mm, todėl neatitiko standarto.“ Konstruktyvumas leidžia išlaikyti autoritetą, o kartu – neprarasti darbuotojo.
Leiskite jiems jaustis įtrauktiems	Jei norite lojalumo, duokite darbuotojams mažą sprendimo galią. Z kartos atstovams tai – signalas, kad jų nuomonė svarbi. Tada jie patys prisiima atsakomybę.
Naudokite technologijas kaip motyvacijos veiksnį	Šios kartos darbuotojai nemėgsta „popierių“ – jie mėgsta matyti rezultatus realiu laiku. Įrenkite paprastą ekraną ar švieslentę su darbo rodikliais – jie patys stebės progresą be spaudimo.
Lankstumas – ne silpnumas	Z karta vertina darbo ir gyvenimo pusiausvyrą.
Rodykite kryptį, ne vien kontrolę	Autokratinis vadovas gali išlaikyti griežtą struktūrą, bet turi parodyti, kad yra lyderis, o ne tik kontrolierius. Z kartos darbuotojams svarbu matyti, kad vadovas dirba su jais, o ne prieš juos.
Individualizuokite paskatinimus	Ne visi motyvuojami pinigais. Kai kuriems svarbu papildomas laisvas laikas, mokymai ar tiesiog žodis „ačiū“. Pasiūlykite pasirinkimą: premija, laisva diena arba mokymai – suteikite pasirinkimo jausmą.
Kurkite komandą, ne karių būrį	Z karta vertina komandą, bendradarbiavimą ir lygiavertę komunikaciją.

Šaltinis: sudaryta autorių.

12 lentelė. Dažniausios problemos ir jų sprendimo būdai

Situacija	Ką daryti	Kodėl tai veikia
Darbuotojas nusižengė	Kritikuokite elgesį ar veiksmą, ne asmenį	Z karta reaguoja į aiškią informaciją ir logiką, ne į emocinį toną
Darbuotojas pasiekė tikslą	Pagirkite trumpai ir iškart po rezultato	Momentinis įvertinimas stiprina norimą elgesį

Situacija	Ką daryti	Kodėl tai veikia
Trūksta motyvacijos	Paaiškinkite užduoties tikslą ir poveikį rezultatui	Suprasdami, dėl ko tai daroma, Z kartos darbuotojai labiau įsitraukia
Kinta procesas	Pavaizduokite pokytį schemoje ar paveiksle	Vizualinė informacija padeda greičiau suprasti naują procesą
Darbo rutina	Įtraukite į pasiūlymų dėl darbo tobulinimo teikimo procesą	Įsitraukimas didina atsakomybę už rezultatą

Šaltinis: sudaryta autorių.

Apibendrinimas

Apibendrinant galima teigti, kad motyvavimo sistemos tobulinimas gamybos įmonėje turi būti grindžiamas **integruotu požiūriu**, jungiančiu darbuotojų įtraukties ir lojalumo dimensijas. Įtrauktis sudaro sąlygas reikštis aktyviam dalyvavimui, kūrybiškumui ir vidinei motyvacijai, o lojalumas užtikrina ilgalaikį emocinį įsipareigojimą ir organizacijos stabilumą.

Šių veiksnių derinimas leidžia kurti subalansuotą motyvacinę aplinką, kurioje darbuotojai jaučiasi vertinami, girdimi ir galintys daryti poveikį bendram rezultatui. Z kartos darbuotojams motyvacija įgauna dinamišką ir daugiasluoksnę formą – jie siekia ne tik saugaus, bet ir prasmingo, įtraukiančio santykio su organizacija. Todėl tobulinant motyvacinę sistemą būtina užtikrinti nuolatinį grįžtamąjį ryšį, lankstumą, vertybinį dialogą ir aiškų asmeninio indėlio pripažinimą.

Pateiktos praktinės priemonės atspindi konkrečius žingsnius, kuriais galima stiprinti Z kartos darbuotojų motyvaciją ir įsitraukimą gamybos įmonės aplinkoje.

PASIRINKTŲ PROBLEMŲ SPRENDIMO SCENARIJAI

Praktinis scenarijus

Kai pinigai nebeveikia

Situacija

Cecho vadovas (25 m. patirtis) pastebi, kad jaunesni operatoriai (Z kartos darbuotojai) vėluoja, stokoja iniciatyvos, o premijų poveikis yra trumpalaikis.

Finansinės paskatos nesukelia ilgalaikės motyvacijos.

Tyrimo duomenų interpretacija

- Tyrimas UAB „CIE LT Forge“ parodė, kad atlyginimo dydis ir premijos neturi statistiškai reikšmingos įtakos Z kartos motyvacijai ($r = -0{,}066$; $p > 0{,}05$).
- Motyvaciją labiau skatina:
  - darbo vietos skaitmenizavimas ($r = 0{,}422$; $p < 0{,}01$);
  - grįžtamasis ryšys ($r = 0{,}269$; $p < 0{,}05$);
  - darbo atmosfera ir psichologinis saugumas ($r = 0{,}439$; $p < 0{,}01$).

Tiesioginiam (padalinio) vadovui siūlomi veiksmai:

1. **Vizualinis rezultatų stebėjimas:** įrengiamas ekranas, kuriame rodomi dienos rodikliai („pagaminta vienetų“, „broko %“, „komandos tikslas“).
   Z kartai tai tampa *žaidimu su rezultatu* – mato progresą realiu laiku.
2. **Kas savaitę – 10 min. grįžtamojo ryšio susitikimas:** trumpai aptariami tikslai, trys pliusai ir vienas minusas.
   Vadovas pagiria, bet konkrečiai: „Geras tikslumas šią savaitę – laikyk šitą tempą.“
3. **Premijų sistemos papildymas pasirinkimu:** darbuotojas gali rinktis – piniginę premiją arba papildomą laisvą dieną.
   Z karta vertina *laisvės jausmą ir pasirinkimą*.

Tikėtinas rezultatas

Po dviejų mėnesių:

- sumažėjo neatvykimų į darbą;

- pagerėjo kokybės rodikliai;
- darbuotojai patys pradėjo siūlyti tobulinimo idėjas.

13 lentelė. Patarimai tiesioginiam (padalinio) vadovui

Kas neveikia	Kas veikia
❌ Vien piniginės premijos	✅ Skaitmeniniai rodikliai
❌ Moralizavimas	✅ Trumpas ir konkretus grįžtamasis ryšys
❌ Vienodas požiūris į visus	✅ Pasirinkimo galimybė ir laisvė

Šaltinis: sudaryta autorių.

Praktinis scenarijus

Kaip išvengti Z kartos darbuotojų tyliojo pasitraukimo

Situacija

Pamainos vadovas Jonas dirba su mišria komanda: keli patyrę operatoriai ir keli nauji Z kartos darbuotojai.

Iš pradžių jauni darbuotojai aktyvūs – domisi, siūlo idėjas, klausia. Po kelių mėnesių jų elgsena pasikeičia: dirba tik tiek, kiek būtina, vengia iniciatyvos, nustoja teikti pasiūlymus.

Problema: darbuotojai formaliai išlieka komandoje, bet praranda vidinį įsitraukimą (tylusis pasitraukimas).

Tyrimo duomenų interpretacija

Pagal tyrimą, atliktą UAB „CIE LT Forge“, **Z kartos motyvacija glaudžiai susijusi su įsitraukimu į darbo procesus ($r = 0{,}399$; $p < 0{,}05$).**

Kai darbuotojai jaučiasi neįtraukti, jų įsitraukimas ir pasitenkinimas darbu mažėja, o tai veda link tyliojo pasitraukimo.

Reikšmingi motyvaciniai veiksniai:

- darbo atmosfera ir pagarba ($r = 0{,}439$; $p < 0{,}01$);
- konstruktyvus vadovo grįžtamasis ryšys ($r = 0{,}269$; $p < 0{,}05$);
- lankstus darbo organizavimas ir galimybė pasakyti savo nuomonę.

Tiesioginiam (padalinio) vadovui siūlomi veiksmai:

- **Trumpas rytinis susirinkimas (5 min.)**

  Kiekvienos pamainos pradžioje trumpai aptariami dienos tikslai. Darbuotojų paprašoma pateikti klausimus ar pastebėjimus, susijusius su darbu.

Tikslas – užtikrinti informacijos srautą ir parodyti, kad darbuotojų nuomonė girdima.

- **Reguliarūs individualūs pokalbiai**

Kartą per savaitę – trumpas pokalbis su kiekvienu darbuotoju (neformaliai). Pvz.: „Pastebėjau, kad gerai sekasi su nauju įrenginiu – gal padėtum mokyti kitus?“

Tikslas – suteikti pripažinimą ir įtraukti į atsakomybę.

- **Tikslo ir pokyčių paaiškinimas**

Pokyčių metu vadovas paaiškina priežastis ir siekiamą rezultatą: kodėl pokytis reikalingas įmonei ir komandai.

Tikslas – užtikrinti, kad darbuotojai suprastų užduočių prasmę ir bendrą tikslą.

- **Smulkūs, bet reguliarūs paskatinimai**

Už iniciatyvą – ne finansinė premija, o simbolinis paskatinimas: padėka viešai, galimybė anksčiau išeiti penktadienį, įtraukimas į sprendimo priėmimą.

Tikslas – išlaikyti įsitraukimą pripažinimu ir matomumu.

🎯 Tikėtinas rezultatas

✓ Padidėjęs darbuotojų aktyvumas ir pasiūlymų skaičius
✓ Sumažėję klaidų rodikliai
✓ Pagerėjusi pamainos darbo atmosfera

14 lentelė. Patarimai tiesioginiam vadovui (Z kartos darbuotojų tyliojo pasitraukimo prevencijai)

Situacija	Ką daryti	Kodėl tai veikia
Komanda tampa pasyvi, nebėra idėjų	Organizuokite trumpą (5 min.) rytinį tikslų ir klausimų aptarimą	Z kartos darbuotojai vertina įtraukimą ir aiškią dienos kryptį
Darbuotojas nutyla, bet dirba korektiškai	Kalbėkitės individualiai, domėkitės užduočių eiga	Asmeninis dėmesys atkuria įsitraukimą ir pasitikėjimą
Atsiranda naujų procesų ar pokyčių	Paaiškinkite priežastį ir poveikį rezultatams	Jie nori suprasti, ne tik vykdyti nurodymą
Trūksta iniciatyvos	Skatinkite už veiksmus, ne tik už rezultatus	Nedidelis pripažinimas stiprina norimą elgesį
Pastebimas nuovargis ar apatija	Paskirkite trumpalaikę rotaciją ar naują atsakomybės sritį	Kaita mažina monotoniją ir atkuria susidomėjimą
Norima palaikyti gerą atmosferą	Pabrėžkite pagarbą ir mandagų bendravimą komandoje	Z kartos darbuotojai jautriau reaguoja į emocinį klimatą nei į kontrolės griežtumą

Šaltinis: sudaryta autorių.

Apibendrinimas

Apibendrinant galima teigti, kad Z kartos darbuotojų motyvacija gamybos įmonėje reikalauja naujo, vertybėmis ir dalyvavimu grįsto požiūrio. Teorinė analizė parodė, kad veiksmingiausios motyvavimo kryptys yra darbuotojų įtrauktis ir lojalumas – jos, derinamos tarpusavyje, sudaro tvarų psichologinį organizacijos veiksmingumo pagrindą. Praktinės rekomendacijos ir pateikti scenarijai atskleidė, jog tradicinės materialinės priemonės turi ribotą poveikį šios kartos darbuotojams, o ilgalaikę motyvaciją lemia prasmingas darbas, grįžtamasis ryšys, lankstumas ir asmeninio indėlio pripažinimas. Taip motyvacinė sistema tampa ne tik vadybos įrankiu, bet ir organizacinės kultūros, kurioje skatinamas pasitikėjimas, saviraiška ir abipusis darbuotojų ir vadovybės įsipareigojimas, dalimi. Toks požiūris leidžia gamybos įmonei stiprinti savo socialinį kapitalą, didinti atsparumą pokyčiams ir užsitikrinti ilgalaikį konkurencingumą.

PRAKTINIAI PATARIMAI, KAIP VEIKLOS EFEKTYVUMĄ STIPRINTI PER DARBUOTOJŲ ĮSITRAUKIMĄ

Remiantis atlikto tyrimo duomenimis, nustatyta, kad Z kartos darbuotojų motyvacija ir įsitraukimas yra tiesiogiai susiję su veiklos efektyvumu, procesų stabilumu ir darbo našumu. Toliau pateikiamos pagrindinės kryptys, kurių įgyvendinimas gali padėti vadovybei sustiprinti veiklos rezultatus, sumažinti darbuotojų kaitą ir užsitikrinti ilgalaikį organizacijos konkurencingumą Sūduvos regione.

UAB „CIE LT Forge“ veikia Sūduvos regiono gamybos sektoriuje, kuriam būdinga ribota kvalifikuotos darbo jėgos pasiūla, didėjanti konkurencija dėl jaunų specialistų ir pastaraisiais metais augantis darbuotojų mobilumas. Todėl gebėjimas išlaikyti, motyvuoti ir efektyviai įtraukti Z kartos darbuotojus tampa strateginiu veiksniu, lemiančiu įmonės produktyvumą, stabilumą ir plėtros potencialą.

15 lentelė. Sūduvos gamybos įmonių konkurencinio tvarumo stiprinimo per darbuotojų motyvavimą kryptys

◆ **Regioninio darbo rinkos stabilumo stiprinimas**
Sūduvos regiono gamybos įmonės susiduria su iššūkiu – jauni darbuotojai linkę migruoti į didmiesčius ar užsienį. Z kartos įsitraukimas, skatinamas skaitmeninėmis priemonėmis, lankstumu ir aiškiu grįžtamuoju ryšiu, mažina darbuotojų kaitą ir užtikrina pamainingumo tęstinumą ir gamybos stabilumą. Tai leidžia mažinti personalo atrankos ir mokymų kaštus.
◆ **Produktyvumo ir procesų efektyvumo didinimas**
Motyvuoti darbuotojai gamyboje dirba našiau ir daro mažiau klaidų. Tyrimas parodė, kad darbuotojai, gaunantys konstruktyvų vadovų grįžtamąjį ryšį ir turintys aiškius tikslus, pasiekia geresnius rezultatus. Tai ypač svarbu metalo apdirbimo ir automobilių komponentų gamybos procesuose, kuriuose būtinas tikslumas ir disciplina.
◆ **Vadovų autoriteto ir komunikacijos efektyvumo stiprinimas**
Šiuolaikiniai darbuotojai vertina ne formalų statusą, o aiškumą, pagarbą ir skaidrumą. Vadovas, gebantis derinti griežtą užduočių kontrolę su konstruktyvia komunikacija, stiprina autoritetą ir pasitikėjimą. Tokia vadovavimo kultūra mažina vidinius konfliktus, didina komandų bendradarbiavimą ir skatina greitesnį sprendimų priėmimą.
◆ **Darbdavio įvaizdžio stiprinimas regione**
Įmonės, gebančios pasiūlyti modernias darbo sąlygas ir aiškią karjeros sistemą, tampa patrauklesnės jauniems specialistams, baigiantiems profesines mokyklas ar kolegijas Sūduvoje. Tai didina darbdavio žinomumą ir reputaciją, leidžia pritraukti kvalifikuotų darbuotojų ir mažina priklausomybę nuo laikinos darbo jėgos.
◆ **Tvaraus augimo ir inovacijų pagrindas**
Investicijos į darbuotojų įsitraukimą ir mokymus atsiperka didesniu procesų efektyvumu, technologiniu lankstumu ir kokybės rodiklių gerėjimu. Įtraukiant Z kartos darbuotojus į kvalifikacijos kėlimo, skaitmenizavimo ir kokybės tobulinimo procesus, sukuriamas tvirtas pagrindas ilgalaikei plėtrai ir inovacijoms visame regione.

Šaltinis: sudaryta autorių.

Apibendrinimas

Z kartos darbuotojų motyvavimo ir valdymo priemonių diegimas nėra papildomos išlaidos – tai investicija į įmonės stabilumą, našumą ir regioninį konkurencingumą.

UAB „CIE LT Forge“ pavyzdys rodo, kad, šiuolaikinius personalo valdymo metodus pritaikius prie vietos darbo rinkos sąlygų, įmanoma užsitikrinti didelį veiklos efektyvumą, mažesnę darbuotojų kaitą ir stipresnį vadovų autoritetą.

STRATEGINĖS ĮŽVALGOS IR PRAKTINĖ NAUDA GAMYBOS ĮMONIŲ VADOVYBEI

Tyrimo rezultatai ir parengtos metodinės rekomendacijos suteikia UAB „CIE LT Forge“ vadovybei praktinį pagrindą formuoti sprendimus, kurie didina veiklos efektyvumą, inovatyvumą ir konkurencinį pranašumą Sūduvos regiono pramonės sektoriuje.

16 lentelė. Motyvavimo ir įtraukimo priemonių poveikis įmonės konkurencingumui

Strateginė kryptis	Poveikis organizacijai	Praktinis vadovo veiksmas („ką galima padaryti šiandien“)
Didinti veiklos stabilumą ir produktyvumą	Lankstesnis darbo organizavimas ir įsitraukimo kultūra mažina darbuotojų kaitą, gerina gamybos procesų tęstinumą ir našumą.	➤ Peržiūrėti pamainų planavimą; rengti savaitinius 10 min. grįžtamojo ryšio susitikimus su darbuotojais.
Sustiprinti įmonės, kaip darbdavio, įvaizdį regione	Moderni, į darbuotojus orientuota motyvavimo sistema didina patrauklumą jauniems specialistams ir gerina talentų pritraukimą.	➤ Sukurti vidinę darbuotojų istorijų kampaniją „Dirbu čia, nes...“ ir įtraukti jas į įmonės socialinius kanalus ir vietos žiniasklaidą.
Pagerinti vidinę komunikaciją ir vadovų autoritetą	Aiškus grįžtamasis ryšys ir konstruktyvus bendravimas stiprina pasitikėjimą vadovybe ir gerina valdymo modelį.	➤ Kartą per savaitę organizuoti „atvirų durų“ valandą, kad darbuotojai galėtų tiesiogiai išsakyti vadovui siūlymus ar rūpesčius.
Padidinti inovatyvumo potencialą	Z kartos darbuotojų technologinis raštingumas ir kūrybiškumas skatina procesų tobulinimą ir inovacijas.	➤ Kas ketvirtį organizuoti „idėjų dirbtuves“ (hakatono tipo) darbuotojų pasiūlymams dėl procesų tobulinimo.
Užsitikrinti ilgalaikį organizacijos augimą	Įsitraukusi komanda tampa pagrindiniu tvaraus vystymosi ir konkurencinio pranašumo veiksniu.	➤ Įdiegti patyrusių ir naujų darbuotojų vidinės mentorystės programą, skatinančią žinių perdavimą ir lojalumą.

Šaltinis: sudaryta autorių pagal Schaufeli & Bakker, 2010; Gruman & Saks, 2011; Nieżurawska-Zając, 2025.

17 lentelėje vizualiai parodyti priežastiniai ryšiai tarp motyvavimo priemonių, jų tiesioginio poveikio ir strateginių rezultatų įmonei.

17 lentelė. Motyvavimo priemonės: poveikis ir strateginis rezultatas

Priemonė	Tiesioginis poveikis	Strateginis rezultatas įmonei
Lankstesnis darbo organizavimas ir įsitraukimo kultūra	Mažesnė darbuotojų kaita, didesnis pasitenkinimas darbu	Veiklos stabilumas ir produktyvumas
Skaitmeninių komunikacijos kanalų plėtra ir grįžtamojo ryšio sistema	Aiškesnė informacijos sklaida, stipresnis pasitikėjimas vadovybe	Efektyvesnė vidinė komunikacija ir vadovų autoritetas
Karjeros ir tobulėjimo programos (vidinė mentorystė, mokymai)	Motyvacijos stiprėjimas, kompetencijų didėjimas	Ilgalaikis darbuotojų lojalumas ir mažesnė kaita

Priemonė	Tiesioginis poveikis	Strateginis rezultatas įmonei
Lankstūs priedų ir paskatų modeliai (pasirinkimo sistema)	Didesnis teisingumo jausmas, individualių poreikių atliepimas	Patrauklus darbdavio įvaizdis regione
Įtraukimas į kokybės ir inovacijų projektus	Saviraiškos ir kūrybiškumo, dalyvavimo priimant sprendimus didėjimas	Technologinis atsinaujinimas ir inovatyvumo potencialas
Lyderystės mokymai vadovams (empatinis vadovavimas)	Vadovų ir komandų santykių gerėjimas, pasitikėjimo stiprėjimas	Komandinė sanglauda ir organizacinis tvarumas

Šaltinis: sudaryta autorių.

Apibendrinimas

Įgyvendinusi siūlomas priemones, įmonė gali:

- didinti veiklos stabilumą ir produktyvumą, optimizuodama darbo organizavimą;
- stiprinti darbdavio įvaizdį ir pritraukti kvalifikuotų jaunosios kartos darbuotojų;
- gerinti vadovavimo kokybę per konstruktyvią komunikaciją;
- plėtoti inovacijų potencialą, pasitelkdama technologinį Z kartos raštingumą;
- užsitikrinti ilgalaikį augimą dėl motyvuotos, įsitraukusios ir lojalios komandos.

Šios įžvalgos patvirtina, kad investicijos į motyvaciją, įtrauktį ir lojalumą yra strateginis veiksnys, kuriantis ne tik socialinę vertę, bet ir tiesioginį ekonominį efektą – didinantis įmonės produktyvumą, inovatyvumą ir regioninį konkurencingumą.

APIBENDRINIMAS

Atlikto tyrimo rezultatai patvirtino, kad Z kartos darbuotojų motyvacija tiesiogiai siejasi su veiklos efektyvumu, procesų stabilumu ir organizacijos konkurencingumu. Gamybos įmonėms, ypač veikiančioms Sūduvos regione, ši sąsaja įgauna strateginę reikšmę dėl ribotos kvalifikuotos darbo jėgos pasiūlos ir augančios konkurencijos dėl jaunų specialistų.

UAB „CIE LT Forge“ pavyzdys parodė, kad šiuolaikinis personalo valdymas remiantis nefinansiniais motyvaciniais veiksniais, aiškiu grįžtamuoju ryšiu ir darbo sąlygų lankstumu gali reikšmingai padidinti darbuotojų pasitenkinimą, sumažinti jų kaitą ir užtikrinti tvaresnį gamybos procesų valdymą.

Svarbiausi tyrimo rezultatai rodo:

- Skaitmenizuota darbo aplinka ir modernios komunikacijos priemonės turi stipriausią poveikį motyvacijai.
- Darbo sąlygų kokybė ir lankstumas reikšmingai didina pasitenkinimą darbu.
- Vadovų grįžtamasis ryšys yra vienas svarbiausių veiksnių, lemiančių darbuotojų įsitraukimą ir formuojančių pasitikėjimą vadovybe.
- Finansinės paskatos, tokios kaip premijos ar priedai, turi mažesnį poveikį, nei tikėtasi, jei nėra papildytos prasmės, pripažinimo ir aiškių tikslų elementais.
- Darbo atmosfera, grįsta pagarba ir psichologiniu saugumu, stiprina lojalumą ir mažina neatvykimo į darbą rodiklius.

Šie rezultatai rodo, kad Z kartos darbuotojų įsitraukimas turi būti suvokiamas ne kaip trumpalaikis motyvavimo klausimas, o kaip ilgalaikė investicija į veiklos efektyvumą ir įmonės plėtrą.

Įgyvendinusi tyrime pateiktas rekomendacijas, UAB „CIE LT Forge“ gali:

- užtikrinti mažesnę darbuotojų kaitą ir didesnį pamainų stabilumą;
- padidinti produktyvumą ir darbo kokybės rodiklius;
- sustiprinti vadovų autoritetą ir vidinės komunikacijos aiškumą;

- išlaikyti regioninį konkurencinį pranašumą Sūduvos gamybos sektoriuje;
- užtikrinti organizacijos tvarią plėtrą, grindžiamą žmonių įsitraukimu, technologiniu modernumu ir pagarba darbo kultūrai.

Apibendrinimas

Z kartos įtraukimas nėra socialinė iniciatyva – tai valdymo sprendimas, turintis apčiuopiamą poveikį finansiniams, kokybiniams ir organizaciniams rodikliams.

Tinkamai panaudojusi šios kartos potencialą, UAB „CIE LT Forge“ gali išlikti viena iš regiono lyderių, gebančių derinti gamybinį efektyvumą su šiuolaikinės darbo kultūros principais.

SANTRAUKA

Z kartos darbuotojų motyvacija UAB „CIE LT Forge“ – veiksnys, stiprinantis veiklos efektyvumą ir stabilumą.

UAB „CIE LT Forge“ atliktas tyrimas atskleidė, kad Z kartos darbuotojų motyvacija ir įsitraukimas tiesiogiai veikia įmonės veiklos rezultatus, produktyvumą ir procesų stabilumą.

Šios įžvalgos yra ypač svarbios Sūduvos regiono gamybos sektoriui, kuriame kvalifikuotos darbo jėgos pasiūla yra ribota, o konkurencija dėl jaunų specialistų – intensyvi.

PAGRINDINIAI TYRIMO REZULTATAI

- **Skaitmenizuota darbo aplinka** turi stipriausią poveikį Z kartos motyvacijai ($r = 0{,}422$; $p < 0{,}01$).
- **Darbo sąlygos ir lankstumas** reikšmingai didina darbuotojų pasitenkinimą ir įsitraukimą ($r = 0{,}295$; $p < 0{,}05$).
- **Vadovybės grįžtamasis ryšys** yra esminis veiksnys, skatinantis pasitikėjimą ir produktyvumą ($r = 0{,}269$; $p < 0{,}05$).
- **Darbo atmosfera**, pagrįsta pagarba ir psichologiniu saugumu, stiprina lojalumą ir mažina darbuotojų kaitą ($r = 0{,}439$; $p < 0{,}01$).
- **Finansinės priemonės** (atlyginimai, premijos) turi menkesnį poveikį motyvacijai ($r = -0{,}066$; $p > 0{,}05$), jei nėra papildytos nefinansiniais motyvaciniais veiksniais.

REKOMENDUOJAMOS VADYBINĖS KRYPTYS

- **Individualizuoti motyvaciją.** Kurti darbuotojų poreikiams pritaikytus naudų krepšelius vietoje standartizuotų priemonių.
- **Stiprinti vadovų komunikaciją.** Užtikrinti aiškų, konstruktyvų grįžtamąjį ryšį ir tikslų formulavimą.

- **Investuoti į skaitmenines priemones ir mokymus.** Modernios platformos didina įsitraukimą ir mažina klaidų riziką.
- **Skatinti vidinį mobilumą ir karjeros aiškumą.** Aiškūs kvalifikacijos kėlimo etapai padeda išlaikyti ambicingus darbuotojus.
- **Užtikrinti darbo sąlygų lankstumą.** Pamainų planavimas ir derinimo galimybės prisideda prie stabilumo ir efektyvumo.

5 svarbiausios rekomendacijos vadovams

- Teikite nuolatinį, trumpą ir konstruktyvų grįžtamąjį ryšį.
- Užtikrinkite aiškią ir vizualią komunikaciją.
- Įtraukite jaunus darbuotojus į sprendimų priėmimo procesus.
- Naudokite technologijas kaip motyvacinį įrankį.
- Individualizuokite paskatinimus pagal darbuotojo vertybes.

NAUDA ĮMONEI

Įgyvendinusi siūlomas priemones, UAB „CIE LT Forge“ gali:

- sumažinti darbuotojų kaitą ir atrankos kaštus;
- padidinti procesų efektyvumą ir produktyvumą;
- sustiprinti vadovų autoritetą ir vidinę komunikaciją;
- išlaikyti regioninį konkurencinį pranašumą Sūduvos gamybos sektoriuje.

Tyrimas parodė, kad Z kartos darbuotojų įsitraukimas nėra tik socialinis klausimas – tai valdymo sprendimas, turintis tiesioginį poveikį įmonės veiklos rodikliams, kokybei ir tvariai plėtrai.

Taigi tyrimas atskleidė, kad Z kartos darbuotojų motyvacija yra neatsiejama nuo veiklos efektyvumo, procesų stabilumo ir įmonės konkurencinio pranašumo. UAB „CIE LT Forge“ turi visas prielaidas tapti sektinu pavyzdžiu, kaip šiuolaikinės vadybos principai gali būti sėkmingai pritaikomi tradicinės gamybos kontekste.

Šių metodinių rekomendacijų įgyvendinimas gali tapti kertiniu žingsniu užtikrinant UAB „CIE LT Forge“ veiklos efektyvumą, darbuotojų įsitraukimą ir tvarų augimą visame Sūduvos regione.

LITERATŪRA

1. Armstrong, M. (2009). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (11th ed.). Kogan Page Limited.
2. Bencsik, A., Juhász, T., & Horvath-Csikos, G. (2016). Y and Z generations at workplaces. *Journal of Competitiveness, 6*(3), 90–106.
3. Benítez-Márquez, M. D., Sánchez-Teba, E. M., & Bermúdez-González, G. (2022). Generation Z within the workforce and in the workplace: A bibliometric analysis. *Frontiers in Psychology, 12.* https://api.semanticscholar.org/CorpusID:246432407.
4. Berge, Z., & Berge, M. (2019). The economic ABCs of educating and training generations X, Y, and Z. *Performance Improvement, 58*(5), 44–53.
5. Chicca, J., & Shellenbarger, T. (2018). Connecting with Generation Z: Approaches in nursing education. *Teaching and Learning in Nursing, 13*(3), 180–184.
6. Chillakuri, B. (2020). Understanding Generation Z expectations for effective onboarding. *Journal of Organizational Change Management.* Advance online publication.
7. de Boer, P., Bordoloi, P., Dallmann, J., & Hengshen, L. (2021). Generation Z work values: A cross-national analysis. *[Publication details missing]*.
8. Deloitte. (2025). *2025 Gen Z and Millennial Survey: Growth and the pursuit of money, meaning, and well-being*. Deloitte Touche Tohmatsu Limited.
9. Deng, L., Müller, S., & Plümpe, V. (2023). Robots, occupations, and worker age: A production-unit analysis of employment. *[Manuscript/working paper]*.
10. Dreyer, C., & Stojanová, H. (2023). How entrepreneurial is German Generation Z vs. Generation Y? A literature review. *Procedia Computer Science, 217,* 155–164.
11. Firfiray, S., & Mayo, M. (2016). The lure of work-life benefits: Perceived person-organization fit as a mechanism explaining job seeker attraction to organizations. *Human Resource Management, 56*(4), 1–15.
12. Franco, C., & Landini, F. (2022). Organizational drivers of innovation: The role of workforce agility. *Research Policy, 51,* 104423.
13. Goh, E., & Lee, C. (2018). A workforce to be reckoned with: The emerging pivotal Generation Z hospitality workforce. *International Journal of Hospitality Management, 73,* 20–28.
14. Gomes, C., Duarte, I., Marques, N. S., & Cunha, L. (2022). Practical recommendations for a post COVID-19 resilient Generation Z workforce. *Human Systems Management, 42*(1), 105–111.
15. Gruman, J. A., & Saks, A. M. (2011). Performance management and employee engagement. *Human Resource Management Review, 21*(2), 123–136.

16. Hayes, S. C. (2002). Acceptance, mindfulness, and science. *Clinical Psychology: Science and Practice, 9*(1), 101–106.
17. Hofer, T., Spieß, T., & Ploder, C. (2024). Understanding employer attractiveness for Generation Z in the IT industry. *European Journal of Management Issues, 32*(1), 21–29.
18. Jayathilake, H., Daud, D., Eaw, H. C., & Annuar, N. (2021). Employee development and retention of Generation Z employees in the post-COVID-19 workplace: A conceptual framework. *Benchmarking: An International Journal.* Advance online publication.
19. Kim, E., & Park, S. (2022). Female managers' meaningful work and commitment: Organizational contexts and generational differences. *Baltic Journal of Management, 17*(4), 637–653.
20. Larmer, R. A. (1992). Whistle-blowing and employee loyalty. *Journal of Business Ethics, 11*(4), 21–33.
21. Lasakova, A., Vojteková, M., & Procházková, L. (2023). What (de)motivates Gen Z women and Gen Z men at work? Comparative study of gender differences in the young generation's motivation. *Journal of Business Economics and Management, 24*(4), 771–796.
22. Lev, T. (2022). Who is afraid of Generation Z? The intergenerational gap affecting the world of work post-COVID-19 era. *Logos Universality Mentality Education Novelty: Social Sciences, 11*(1), 1–17. https://doi.org/10.18662/lumenss/11.1/59.
23. Lev, T. A. (2021). Generation Z: Characteristics and challenges to entering the world of work. *Cross-Cultural Management Journal, 23*(1), 107–115.
24. Magano, J., Silva, C., Figueiredo, C., et al. (2020). Generation Z: Fitting project management soft skills competencies—A mixed-method approach. *Education Sciences, 10*(7), 190.
25. McCrindle, M., & Fell, A. (2020). *Understanding the impact of COVID-19 on the emerging generations.* McCrindle Research.
26. Nieżurawska-Zając, J. (2025). *Motywowanie pracowników zróżnicowanych pokoleniowo*. CeDeWu.
27. Nieżurawska, J., Kycia, R., & Niemczynowicz, A. (2023). Managing Generation Z: Motivation, engagement and loyalty. *[Manuscript/working paper].*
28. Pina e Cunha, M. P. (2002). "The best place to be": Managing control and employee loyalty in a knowledge-intensive company. *The Journal of Applied Behavioral Science, 38*(4), 481–495.
29. Priporas, C.-V., Stylos, N., & Fotiadis, A. K. (2017). Generation Z consumers' expectations of interactions in smart retailing: A future agenda. *Computers in Human Behavior, 77,* 374–381.

30. Racolța-Paina, N., & Irini, R. (2021). Generation Z in the workplace through the lenses of human resource professionals: A qualitative study. *Quality - Access to Success, 22*(1), 78–85.
31. Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement, 66*(4), 701–716.
32. Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2010). Defining and measuring work engagement: Bringing clarity to the concept. In A. B. Bakker & M. P. Leiter (Eds.), *Work engagement: A handbook of essential theory and research* (pp. 10–24). Psychology Press.
33. Schroth, H. (2019). Are you ready for Gen Z in the workplace? *California Management Review, 61*(3), 5–18.
34. Seemiller, C., & Grace, M. (2018). *Generation Z: A century in the making.* Taylor & Francis.
35. Shan, Y., Zhou, X., Zhang, Z., et al. (2023). Enhancing the work engagement of frontline nurses during the COVID-19 pandemic: The mediating role of affective commitment and perceived organizational support. *BMC Nursing, 22,* 451.
36. Shen, J., Orlina-Ursula, D., & Regua, R. (2024). Incentives of Generation Y and Generation Z employees in cameras manufacturing industry. *Journal of Human Resource Development.* https://api.semanticscholar.org/CorpusID:268621223
37. Tan, K.-L., & Yeap, P. F. (2022). The impact of work engagement and meaningful work to alleviate job burnout among social workers in New Zealand. *Management Decision, 60*(12), 3042–3065.
38. Twenge, J. M. (2017). *iGen: Why today's super-connected kids are growing up less rebellious, more tolerant, less happy—and completely unprepared for adulthood—and what that means for the rest of us.* Atria Books.
39. Twenge, J. M. (2023). *Generations: The real differences between Gen Z, Millennials, Gen X, Boomers, and Silents—and what they mean for America's future.* Atria Books.
40. Widodo, T., Nakuloadi, H., Rustina, E., et al. (2025). Work engagement in Generation Z employees: Organizational commitment, perceived organizational support and work meaningfulness. *Journal of Lifestyle and SDGs Review, 5,* e02610.
41. Wong, M., Gardiner, E., Lang, W., & Coulon, L. (2008). Generational differences in personality and motivation: Do they exist and what are the implications for the workplace? *Journal of Managerial Psychology, 23*(8), 878–890.
42. Žuromskaitė-Nagaj, B. (2024). Gen Z values and their preferences for a changing labour market. *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Seria Organizacja i Zarządzanie, 667–682.*

AUTORĖS



Prof. dr. Brigita Žuromskaitė yra Mykolo Romerio universiteto Vadybos ir politikos mokslų instituto Viešojo valdymo ir verslo fakulteto profesorė.

Mokslinių interesų sritys: Z karta, saugumo priemonės turizmo srityje, darnus vystymasis, žmogiškieji ištekliai, lyderystė.



Doc. dr. Žaneta Karazijienė yra Mykolo Romerio universiteto Verslo ir ekonomikos instituto Viešojo valdymo ir verslo fakulteto docentė.

Mokslinių interesų sritys: ekonomika, verslo ekonomika, verslo logistika, Z karta.



Živilė Myru yra Mykolo Romerio universiteto Sūduvos akademijos lektorė.

Mokslinių interesų sritys: ekonomika, verslo socialinė atsakomybė, socialinės medijos versle, Z karta.



Odeta Gluoksnytė yra Mykolo Romerio universiteto Sūduvos akademijos lektorė, dekano patarėja projektinei veiklai.

Mokslinių interesų sritys: daugiakalbis švietimas, tarpkultūrinė komunikacija ir skaitmeniniai humanitariniai mokslai globaliame švietime, Z karta, žmogiškieji ištekliai.

Tik tada, kai darbas įgauna prasmę, o žmonės – balsą, gamybos įmonė tampa vieta, kur gimsta inovacijos ir lojalumas

Leidinyje nagrinėjama, kaip Z kartos vertybės, technologinis raštingumas ir požiūris į darbą transformuoja gamybos įmonių kultūrą. Pateiktos įžvalgos ir praktinės rekomendacijos padeda vadovams stiprinti jaunųjų darbuotojų motyvaciją, įtrauktį ir ilgalaikį įsitraukimą, kuriant tvarią, vertybėmis grįstą organizaciją.

Recenzentės apie rekomendacijas:

Recenzuojamos rekomendacijos yra aktualus ir vertingas indėlis į šiuolaikinės personalo vadybos diskursą, ypač gamybos sektoriaus kontekste. Autorių darbas išsiskiria sisteminiu požiūriu, derinančiu teorines įžvalgas su empiriniais duomenimis, gautais atlikus tyrimą UAB „CIE LT Forge“. Tai leidžia rekomendacijoms įgyti ne tik akademinę, bet ir praktinę reikšmę. Leidinyje aptariami Z kartos darbuotojų vertybiniai prioritetai, motyvaciniai veiksniai, komunikacijos ypatumai ir pateikiamos konkrečios priemonės, skirtos jų įtraukimui ir motyvacijai stiprinti.

Doc. dr. Dainora Gedvilaitė, Vilniaus kolegija

Metodinės rekomendacijos „Kaip sėkmingai įtraukti Z kartos darbuotojus į gamybos įmonės veiklą“ yra aktualios ir efektyvios gairės, parengtos remiantis tyrimu, orientuotu į įmonės efektyvumo stiprinimą. Rekomendacijos pateiktos įdomiai, naudingai ir kokybiškai, akcentuojant svarbiausias vadybines įžvalgas. Išskirti skirtingų kartų vertybiniai prioritetai, požiūris į darbą ir pagrindiniai motyvaciniai veiksniai, išryškinant svarbius elementus vadovams. Efektyvu, kai metodinėse rekomendacijose pateikiami ne tik Z kartos lūkesčiai, motyvaciniai veiksniai ir vadovo vadybiniai veiksmai, bet ir laukiami organizacijos rezultatai.

Doc. dr. Simona Survilaitė, „Vilnius Tech“

Kaip sėkmingai įtraukti Z kartos darbuotojus į gamybos įmonės veiklą

Maketavo Martynas Švarcas
Redagavo UAB Skrivanek

Leidėjas Mykolo Romerio universitetas
Ateities g. 20, Vilnius
www.mruni.eu

Tiražas 25 egz.

Spausdino VšĮ „Idėja plus“
R. Juknevičiaus g. 1-16, Marijampolė


9 786094 881213