KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS

Viktorija Mikniūtė

Z KARTOS MOTYVAVIMAS

MAGISTRO DARBAS

Darbo vadovė Prof. dr. Asta Savanevičienė

Kaunas, 2015

KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS

Z KARTOS MOTYVAVIMAS

Įmonių valdymas

MAGISTRO DARBAS

Studentas, -ė.....
Viktorija Mikniūtė
2015 m. gruodžio 19 d.

Vadovas, -ė.....
Prof. dr. Asta Savanevičienė
2015 m. gruodžio 19 d.

Recenzentas, -ė.....
Lekt. dr. J. Duobienė
2015 m. gruodžio 19 d.

Kaunas, 2015

KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS

(Fakultetas)

Viktorija Mikniūtė

(Studento vardas, pavardė)

Įmonių valdymas, 621N22001

(Studijų programos pavadinimas, kodas)

Baigiamojo magistro darbo

Z kartos motyvavimas

AKADEMINIO SĄŽININGUMO DEKLARACIJA

2015 m. gruodžio mėn. 19 d

Kaunas

Patvirtinu, kad mano **Viktorijos Mikniūtės** baigiamasis magistro darbas tema „Z kartos motyvavimas“ yra parašytas visiškai savarankiškai, o visi pateikti duomenys ar tyrimų rezultatai yra teisingi ir gauti sąžiningai. Šiame darbe nei viena dalis nėra plagijuota nuo jokių spausdintinių ar internetinių šaltinių, visos kitų šaltinių tiesioginės ir netiesioginės citatos nurodytos literatūros nuorodose. Įstatymų nenumatytų piniginių sumų už šį darbą niekam nesu mokėjęs.

Aš suprantu, kad išaiškėjus nesąžiningumo faktui, man bus taikomos nuobaudos, remiantis Kauno technologijos universitete galiojančia tvarka.

(vardą ir pavardę įrašyti ranka) *(parašas)*

Mikniūtė, V. (2015). The motivation of Z generation

Vikroeija Mikniute VMGAVL-4 THE MOTIVATION OF z GENERATION Master paper/ Head Prof. Dr. Asta Savanevičienė; Kaunas University of Technology, Faculty of Economics and Business, Department of Managment- Kaunas, 2015 -60p.

SUMMARY

Raised paper problem- the coming of Z generation, which causes a lot of inconvenience enterprises, as the employers are not awere of this generation and the companies are worried about this. The emplyment of this new generation is influenced by the lack of employees, even in the media they are described as incompetent and lazy people.

The goal of this paper- to analyse the factors which motivate Z generation by carrying out the overview of their distinctive features and by studying the factors, which encourage motivation of this generation to give recommendation for motivation.

In the theoretical part it is introduced the Z generation in aspect of other generations, it is explained given reasons why it is necessary to investigate the Z generation. We also gave details about the analysis of world wide scientific studines in which the conclusions, results are presented and compered with each other.

In the practical part of the paper it is overviewed the motivation system and its benefit for companies. In order to motivate Z generation it is set the basic motivation factors and created the model of motivation, according to which the survey of this agents of Z generation is carried out.

On the basis of the analysed results it is given factors, having influence on motivation and relevance of it. The knowledge of these factors will help compenies to keep their emploees as long as possible, and also will help to form the motivation system in the correct way.

Master‘s Final Thesis contains 60 pages, 15 pictures, 8 tables.

Key words: Z generation.

Turinys

Z kartos motyvacijos problema 8

Įvadas 10

1. Kartų genezė 12

1.1. Kartų kaita visuomenės ekonominės ir socialinės raidos kontekste 13

1.2. Kartų tipologija 15

1.2.1. Tryliktoji karta “ Silens generation” 16

1.2.2. Kūdikių bumo karta 16

1.2.3. Pagrindinė karta 17

1.2.4. Kartų palyginamoji analizė 18

2. Motyvacijos dedamosios 22

2.1. Z kartos motyvacija 25

2.2. Motyvavimo dedamosios Z kartos požiūriu 26

Savirealizacija Z kartos požiūriu 27

2.2.5. Motyvacija, darbo aplinka Z kartos požiūriu 30

2.2.6. Z kartos motyvavimo modelis 31

3. Z kartos požiūrio į motyvacijas tyrimas 35

3.1. Z kartos požiūrio į motyvacijas tyrimo metodika 35

3.2. Z kartą motyvuojančių veiksnių analizė 40

3.2.1 Z kartos respondentų nuostatų analizė 40

3.2.2. Z kartos saviraiškos poreikis 46

3.2.3 Z kartos teisingo atlygio svarba 48

3.2.4 Z kartos kontakto su vadovu poreikio analzė 49

3.2.5 Z kartos saugumo jausmo poreikio analzė 51

3.2.6 Kitų Z kartos lojalumą motyvuojančių veiksnių analzė 52

Išvados 56

1 priedas - Anketa 60

Lentelių turinys

Lentelė Nr. 1 Kartų egzistavimo laikotarpiai (sudaryta darbo autoriaus).....,.....13
Lentelė Nr. 2 Kartų egzistavimo laikotarpiai (sudaryta darbo autoriaus).....15
Lentele Nr. 3 Kartų charakteristikos (sudaryta darbo autoriaus).....19
Lentelė Nr. 4 Kartų bruožų palyginimas (sudaryta teksto autoriaus).....20
Lentelė Nr. 5 Kartų bruožų palyginimas.....21
Lentelė Nr. 6 Z kartos tyrimų modelis (sudaryta teksto autoriaus).....31
Lentelė Nr. 7 Anketos struktūra.....36
Lentelė Nr. 8 Demografinės charakteristikos.....38

Paveiklsėlių turinys

1 pav. Kartų palyginimas (sudaryta autoriaus).....27
2 pav. Bendravimo su vadovu būdai, X ir Y kartų palyginimas (sudaryta autoriaus).....29
3 pav. Motyvacvimo veiksnių svarba Z kartai pagal autorius(sudaryta autoriaus).....32
4 pav. Tyrime dalyvavusių lyčių pasiskirstymas.....39
5 pav. Dalyvavusios amžiaus grupės.....39
6 pav. Tyrimo dalyvių pasiskirstymas pagal išsilavinimą.....40
7 pav. Z kartos požiūris į išsilavinimą.....42
8 pav. Z kartos požiūris į išsilavinimą procentais.....43
9 pav. Z kartos požiūris į darbą.....44
10 pav. Požiūrių į darbą procentinės dalys.....45
11 pav. Z kartos požiūris į darbo atlikimą.....46
12 pav. Z kartos požiūris į saviraišką darbo vietoje.....47
13 pav. Z kartos požiūris į atlygio sudedamasias.....48
14 pav. Z kartos požiūris į atlygio sudedamasias.....49
15 pav. Z kartai svarbiausi aspektai iš bendravimo su vadovu.....51
16 pav. Z kartos atstovų saugumo jausmo analzė.....52
17 pav. Z kartą motyvuojantys veiksniai.....53
18 pav. Z ir Y kartą motyvuojančių veiksnių palyginimas.....54

Z kartos motyvacijos problema

Žmonių karta – tai grupė panašaus amžiaus individų, kurių vystymasis ir tobulėjimas priklauso nuo ekonominių, socialinių ir technologinių įvykių per nustatytą laiko tarpą, periodą. Žmonių kartų apibrėžimas atsirado norint apibrėžti elgesio skirtumus tarp skirtingų amžiaus grupių. Šnekamojoje kalboje šeimose ar bendraujant tarpusavyje jos yra vadinamos „mano karta“, „vyresniąja karta“, „jaunesniąja karta“. Visa tai mums padeda apibrėžti skirtumus tarp kartų ir atskirti kartų bruožus, kurie padeda suprasti tam tikrą individų elgesį tam tikruose įvykiuose, pavyzdžiui: darbinantis, darbinant, vykdant užduotis, suprasti skirtingus požiūrius į darbą, integravimąsi į rinkodarą ir t. t.

Karta Z yra sekanti po kartos Y. Šiai kartai nėra nustatyta griežta gimimo data, bet buvo sutarta, jog pirmasis pasaulyje Z kartos atstovas gimė 1994-ųjų viduryje, o paskutinis apie 2010 metus, paėmus viso pasaulio Z kartos individus, atsižvelgiant į valstybių vystymąsi (McCrindle M.; Wolfinger E., 2010).

Į darbo rinką ateinant Z kartos individams, kyla daug klausimų, susijusių su jų mąstymu, požiūriu, išprusimu, siekiais, norais, motyvacija, lojalumu, gebėjimu vykdyti užduotis ir socialiniais įgūdžiais.

Kartoms augant ir keičiantis, ateina laikas keistis ir kartoms įmonėse, darbuotojai tampa vadovais, naujoji karta tampa darbininkais. Atsižvelgiant į tai, jog X karta jau išeina į pensijinį amžių ir ją vadovų pareigybėse keičia Y karta, ji turi suprasti, ko tikėtis iš būsimų Z kartos darbuotojų, kaip juos pritraukti ir išlaikyti įmonėse. Lozan’o (2009) teigia, jog labiausiai dominantys darbdavius klausimai yra, ar Z kartos atstovai yra pajėgūs atlikti darbą nuosekliai bei efektyviai dirbdami nuotoliniu būdu. Leidinyje „*Marketing with Z generation”* (Havas people, 2014) nagrinėjama, kaip įmonė turėtų elgtis įdarbinant Z kartos atstovą. Šio leidinio autoriai iškelia klausimus, kaip įmonė turėtų save pristatyti būsimiems darbdaviams, ką įmonėje turėtų leisti ir drausti jauniems darbuotojams darbo metu, kokia turėtų būti darbo atmosfera ir darbo kultūra, kad Z kartos atstovas sutiktų dirbti ir būti lojalus vienai įmonei ilgą laiką. Visų šių klausimų atsakymai yra skirtingi atsižvelgiant į skirtingus kartų požiūrius, todėl su kiekviena karta reikia juos įmonėse peržvelgti iš naujo ir peržvelgti visas darbinimo ir darbuotojo išlaikymo strategijas esančias įmonėse. Norint, kad įmonė dirbtų sėkmingai, reikia jog kartų požiūriai į šiuos klausimus taptų kuo vienodesni, tačiau nėra taip lengva juos visus suderinti. Vistik kartų skirtumai kartais labai stipriai trukdo susikalbėti kartoms įmonėse. Taip yra dėl to, jog jaunesnės

kartos norai ir požiūriai į darbą dažniausiai kertasi su esančia darbo praktika. Nors daugelis įmonių vis dar dirba su Y kartos atstovais ir ieško darbuotojų tarp šios kartos, jau atsiranda įmonių, norinčių, kad darbo vietas užimtų ir jaunesni darbuotojai, priklausantys Z kartai. Jos jau investavę į naujoves, kad galėtų patenkinti Z kartos atstovų poreikius ir jie taptų puikūs kvalifikuoti darbuotojai. Lietuvoje jau ieškomas jaunimas, norintis atlikti praktiką jų įmonėse. Taip susipažintų su įmonių politika, darbo charakteristikomis ir kultūra. Užsienyje šių asmenų, norinčių atlikti praktiką, laukia tokios didelės įmonės, kaip „Deloitte“, „Microsoft“, „Rackspace“, „Lockheed Martin“ ir kitos. Lietuvoje praktikantų ieško UAB „Atea“, „Google“ atstovybė, AB „Senukai“, UAB „Juta“ ir daugelis didesnių ir vidutinio dydžio įmonių. Užsienio kompanijos paiešką vykdo per socialinius tinklus „Facebook“, „Linkedln“ ir „VMware“. Lietuvoje paieška kol kas vyksta per darbo biržos skelbimus arba darbo skelbimų tinklalapius. Atsižvelgiant į mūsų įmonių vadovybių atotrūkius nuo socialinių tinklų, Z kartos atstovų ir įmonių vadovų laukia didelis iššūkis tiek įdarbinimo, tiek darbo atlikimo. Lietuvoje reta įmonė ieško darbuotojų universitetuose, nors jau po truputį vyksta įmonių parodos jaunimui pritraukti.

Tyrėjų grupė (PayScale.com) prieš kelis dešimtmečius buvo nustačiusi, jog beveik 13 proc. visų Amerikos Y kartos atstovų buvo vadybininkai. 2015 metais ši situacija jau tapo visiškai kitokia: kompanija „Elance oDesk“ nustatė, jog šiais metais Y kartos vadybininkų yra jau 27 procentai, 7 proc. vadovaujančių įmonėms. Per ateinančius dešimt metų 47 proc. Y kartos atstovų nori tapti vadovais, 7 proc. nori tapti vyriausiais vadovais, atsakingais už įmones, ir 15 proc. nori tapti įmonių savininkais. Buvo nustatyta, jog per 90 proc. Y kartos atstovų, kurie norėjo tapti vadovais, per pastaruosius 5 metus jais ir tapo. Ši tendencija yra ir Lietuvoje. Vadybininkų vietas užimti po truputį pradeda Z kartos atstovai, o buvę Y kartos vadybininkai kyla karjieros laipteliais aukštyn ir užima vienokias ar kitokias vadovaujančias pareigas. Taigi, tampa svarbu Y atstovams suprasti kokie darbuotojai yra Z kartos atstovai (6,7).

Lietuvoje Z kartos atstovai jau darbinasi, tačiau darbdavių jie ne itin vilioja dėl nežinomybės ir Z kartos priklausomybės nuo technologijų. Darbdaviai nežino, ko tikėtis iš jaunosios darbo kartos ir ar jie bus lojalūs jam. Lietuvoje nėra ištirta ši susidariusi situacija. Atlikus įmonių vadovų ir ketvirto kurso studentų bei jaunimo, kuris nestudijuoja, o tikisi rasti darbą, apklausą, bus galima atskleisti jų požiūrį į šiuos klausimus ir padaryti išvadas, į ką turėtų atsižvelgti Lietuvos jaunimas ir darbdaviai, kad darbas vyktų sklandžiai.

Įvadas

Dvidešimt pirmasis amžius yra technologijų ir kibernetikos amžius. Būtent dabar išryškėja problemos, susijusios su darbo santykiais, lojalumu tarp darbdavų ir jaunosios kartos darbo atstovų. Jaunieji darbo rinkos atstovai nenori priklausyti vienam darbdaviui ir dirbti darbo vietoje. Taigi iškyla klausimas, kodėl taip vyksta. Pagal William'o Strauss'o ir Neil'o Howe'o teoriją, kas 20 metų užauga nauja žmonijos karta. Kadangi Lietuvos žmonių vystymąsi, atsižvelgiant į technologijas, stabdė priklausomybė nuo Rusijos, Lietuvos Z kartos pirmi žmonės gimė jau Lietuvai tapus nepriklausoma ir žmonėms pradėjus keliauti po svečias šalis bei susipažinus su naujomis technologijomis, t. y. nuo 1994 iki 2012 metų, o ne kaip Amerikoje nuo 1990–2008 metų. Taigi, X karta yra nuo 1966–1976, Y karta nuo 1977–1994 ir Z karta nuo 1994 iki 2012 m. (14, 15) Atsižvelgiant į kartų klasifikaciją pastebima, jog Z kartos darbdaviai yra Y karta arba X karta, automatiškai darbdaviams sunku susišnekėti su Z karta, o ypač X kartos, nes jų atotrūkis nuo technologijų labai didelis. Išskiriant tokią keblią darbdavių ir darbuotojų padėtį, būtina nustatyti tikslius Lietuvos Z kartos norus ir galimybes vystyti darbo santykius su vyresnės kartos darbdaviais.

Kaip jau minėta, William'o Strauss'o ir Neilo Howe'o kartų teorija apibrėžia kartų gimimo, brandos laikotarpius. Šie autoriai yra vieninteliai pradininkai ir pagrindiniai kartų skirtumų ir panašumų tyrinėtojai. Amerikoje jų įkurta įmonė „LifeCourse Associate" atlieka pagrindines žmonių apklausas Šios kompanijos vykdomi seminarai visame pasaulyje darbadaviams padeda suvokti, ko iš jų nori darbuotojai ir, atvirkščiai, padeda įmonėse sukurti socialinę gerovę, kuri atsilieptų įmonės rezultatams. Šiame darbe remiamasi būtent šios įmonės teikiamais duomenimis (20).

Tyrimo objektas

Tyrimo objektas – Z kartą motyvuojantys veiksniai.

Darbo tikslas

Darbo tikslas – išnagrinėti Z kartą motyvuojančius veiksnius.

Uždaviniai

Šiam tikslui pasiekti iškelti šie uždaviniai:

1) apibendrinti Z kartos skiriamuosius bruožus;
2) nustatyti veiksnius, skatinančius Z kartos motyvaciją;
3) empiriškai ištirti Z kartą motyvuojančius veiksnius.

Tyrimo metodika

Analitinėje darbo dalyje siekiant įvertinti Lietuvos darbo rinkoje esančių Z kartos atstovų lojalumą darbdaviams ir su darbo santykiais susijusias problemas, yra sukurtas klausimynas, skirtas asmenims, esantiems amžiaus grupėje nuo 18 iki 20 metų, išskiriant dirbančius, siekiančius aukštojo mokslo ir bedarbius. Teisingam Z kartos lojalumo problemų priežasčių atsiradimui įvertinti taipogi yra apklausiami ir darbdaviai, turintys Z kartos darbuotojų.

Tyrimo metu duomenys bus renkami anketinės apklausos raštu, per elektroninį klausimyną, socialinius tinklus.

Darbo rezultatai

Darbo metu yra gauti tokie rezultatai:

1. Išanalizuota esanti literatūra apie Z kartos atstovus. Peržvelgti Amerikoje atlikti Z ir Y kartų tyrimai, norint išsiaiškinti kartų skirtumus ir panašumus, esančius tarp asmenybių, kaip būsimų darbuotojų.
2. Išanalizuoti motyvaciniai veiksniai.
3. Sukurta apklausos anketa, atlikta apklausa.
4. Išanalizuoti apklausos rezultatai
5. Padarytos išvados.

1. Kartų genezė

Karta – žmonės, kuriuos sieja panašus amžius ir bendri kultūriniai, politiniai, socialiniai išgyvenimai, bei technologijų vystymasis. Kartą formuoja du pagrindiniai dalykai: su gyvenimu susiję interesai ir asmenybę formuojančios bendros istorinės patirtys. Kartas analizuoja visose pasaulio žemynuose ir atitinkamai valstybėse, nes jos skirtingai yra sugrupuotos. Taip yra todėl, kad kiekvienos valstybės vystymasis yra skirtingas atsižvelgiant į pasaulinius ekonominius, socialinius, technologinius veiksnius.

Apskritai atskiras kartas aprašo daug autorių, mokslininkų ir tyrėjų, šiame darbe apsistosim tik prie Z kartos bruožų tyrinėtojų, nes tai yra aktualiausia šiuo metu darbdaviams. Naujos kartos pradžia įvairių autorių taipogi nurodoma skirtingai: M. McCrindle'as, E.Wolfinger'is (2010) nuomone, tai 1995 m. gimusių karta, Ch. Scholz'is (2013) pateikia Keturių kartų konceptą, kuriame Z kartos gimimas taip pat datuojamas 1995 m., tačiau galima rasti ir kitų nuomonių, pavyzdžiui, A. Ferincz'io, L.Hortovanyi, R.Szabó, D.Taródy (2011) teigimu, Z kartos gimimo metai – 1991, A. Cross – Bystromos (2010) – 1994 metų vidurio. Tikriausiai galima rasti ir kitų Z kartos atsiradimo datų pasaulyje ir Europoje. Rastą pasaulio šalių kartų įvairovę atskleidžia pateikta kartų lentelė (1 lent.), o Z kartos laikotarpio įvairovę atskleidžia lentelė (2 lent.). Tai skirtingų pasaulio kampelių, kurių kartų genezę pavyko aptikti, pristatymas. Joje matosi skirtingai pasaulyje susidėlioję kartų pražios ir pabaigos metai, trukmė. Kaip teigia autoriai William'as Strauss'as ir Nei'las Howe'as šia įvairovę būtent ir lemia socialinis, technologinis vystymasis. Jungtinės Amerikos valstijos, Lietuva, Brazilija turi panašią Z kartos pradžią, bei kitų kartų laikotarpiai daugmaž toki patys, nes šios valstybės vystėsi panašiu pagreičiu. Žinoma Rusija truputį atsilieka, jie nenustatę Z kartos pradžios tiksliai. Taigi atsižvelgiant į joje pateiktus rastus duomenis, visai nėra stebėtina, jog kartų tyrinėtojai nesutaria dėl datų. Todėl Rusijos Z kartos pradžia apibrėžiama tik nuo 2000- ųjų metų, tačiau pabaigos neaprašo. Pietų Afrikos valstybės taipigi vystėsi panšiai kaip ir kaimynė Rusija, literatūros apie Z kartos gimstatumo pabaigą nėra. Arabų šalys apskritai savo kartas pavadinę visai kitaip. Jie neturi Z kartos, ja vadina tiesiog „The Arab Spring Generation" (Pavasario karta) ji pas juos prasidėjo 1997 metais, tačiau pabaigos nenustatė.

Lentelė Nr. 1. Kartų egzistavimo laikotarpiai (sudaryta darbo autoriaus)

Valstybės	**Kartos**			
JAV	Kūdikių bumo karta 1943-1964	X karta 1965-1980	Y karta 1981-2001	Z karta 1990-2004+
Pietų Afrikos Respublika	Kūdikių bumo karta 1943-1970	X karta 1970-1989	Y karta 1989-2000+	Z karta 2000-?
Rusija	Kūdikių bumo karta 1943-1963	X karta 1963-1984	Y karta 1984-2000	Z karta 2000-?
Arabų šalys: Egiptas, Jordanija, Kuveitas, Siaudo arabija, Jungtiniai arabų emyratai, Libija, Alžyras, Sirija, Marokas	Arab National Generation 1948-1968	Arab Regional Generation 1969-1977	The Arab Digital Generation 1977-1997	The Arab Spring Generation
Brazilija	Kūdikių karta 1946-1960	X karta 1960-1980	Y karta 1980-1990	Z karta 1990-2000
Lietuva	Kūdikių bumo karta 1946-1974	X karta 1974-1985	Y karta 1985-1990 (1994)	Z karta 1994-2004

Lietuvoje šios kartos pradžia apskritai nėra tiksliai identifikuota, tačiau Lietuvoje smarkiai ja domimasi. P. Pečiuliauskienės, I. Valantinaitės, V. Malonaitienės monografijoje „Z karta: kūrybingumas ir integracija“ (2013, p. 57) pateikta ir kartų klasifikacija, remiantis Vakarų šalių sociologais (McCrindle, Wolfinger, 2010; Armour, 2008; Huntley, 2006).

Šiame darbe bus remtasi Lietuvių autorių pasirinktomis datomis (12; 16).

1.1. Kartų kaita visuomenės ekonominės ir socialinės raidos kontekste

Pagal pagrindinius kartų mokslininkus (Strauss, Howe, 1991), kas dvidešimt metų susiformuoja ir užauga nauja žmonių karta. Jos formavimasis yra veikiamas politinių krizių, kultūrinių išgyvenimų, technologijų tobulėjimo. Visa tai suformuoja žmonių pasaulėžiūrą ir asmenines savybes.

Strauss’o ir How’o pirmoji knyga apie kartas buvo išleista 1991 metais pavadinimu „Generation“ (liet. *Kartos*). Joje aprašoma Amerikos žmonių vystymosi istorija nuo 1584 iki

1991 metų, taip suskirstant Amerikos žmonių istoriją į kartas pagal ciklišumą. Autorius knygoje suskirstė žmonijos kartas į keturis pasikartojančius etapus, jie kartojasi atsižvelgiant į pasaulio ekonomines krizes, kolonijų steigimus, karus.

1993 metais buvo išleista antroji jų knyga „13th Gen: Abort, Retry, Ignore, Fail?“ (liet. *Tryliktoji karta: atmetimas, pasikartojimas, ignoravimas, klaida?*). Šioje knygoje nagrinėjama karta, gimusi 1961–1981 metais. Jai suteikiamas pavadinimas X karta arba kitaip tryliktoji karta nuo tada, kai Amerika paskelbta valstybe. Knyga atskleidžia, kaip X kartos žmonėms daro įtaką revoliucijos ir paaiškina jų (žmonių) pragmatišką požiūrį.

1997 metais buvo išleista trečioji knyga „The Fourth Turning“. Tai yra papildymas, arba perrašymas su papildymais pirmosios knygos „Generation“ (liet. *Kartos*).

2000 metais abu autoriai išplatino knygą „Millennials Rising: The Next Great Generation“ (liet. *„Kūdikių bumas: sekanti puiki karta“*). Šis darbas atskleidžia kitokį nei vyresnių kartų požiūrį į gyvenimą, ir kaip tie pasikeitimai darys įtaką sekančių kartų vystymuisi.

Kartos padėjo populiarinti idėją, jog tam tikro amžiaus žmonių grupės yra sujungtos bendrų įsitikinimų, požiūrių, elgesio vertybių, nes šie augo tuo pačiu laikmečiu. Nuo 1990-ųjų vidurio šios idėjos autoriai buvo vis prašomi pagelbėti spręsti problemas, susijusias su skirtingais žmonių požiūriais, kompanijose, įmonėse, organizacijose. Strauss’as su How’u greitai susigaudė jog trūksta informacijos apie kartas ir pradėjo plėtoti savo idėjas konferencijose, renginiuose ir pagelbėti įmonėms priimant ekonominius sprendimus. 1999 metais jie įkūrė „LifeCourse“ asocijaciją, kuri buvo pristatyta kaip socialinių klausimų konsultavimo įmonė, paremta kartų teorija. Jos pagrindinis darbas buvo šviesti įmones, ne pelno siekiančias organizacijas, švietimo sistemą, vyriausybines institucijas apie kartų bendravimą, požiūrius, norus, gyvenimo būdą. Taip organizacija padėjo spręsti daugelį socialinių problemų šalyse, tiek socialinės ir kultūrinės gerovės užtikrinimu kompanijose. Buvo išleista šešios knygos apie tai, kaip tūkstantmečio karta keičiasi įvairiuose sektoriuose įskaitant mokyklas, kolegijas, pramogų ir darbo vietoje.

Deja, 2007 m. gruodžio 18 dieną šis žymus kartų tyrinėtojas sulaukęs 60 metų mirė nuo kasos vėžio. Toliau tyrinėjimą Neilas Hauvas tęsia vienas. „LifeCourse Associate“ kompanija toliau leidžia straipsnius įvairiomis su kartomis susijusiomis temomis ir papildomai Neilas per metus surengia apie 60 seminarų įvairiose institucijose. (20)

Strauss’as ir Howe’as apibrėžė socialines žmonijos kartas ir pagrindė apibrėžimą, kurį naudoja daugelis šių laikų mąstytojų.

1.2. Kartų tipologija

JAV mokslininkai Amerikoje gyvenančius žmones suskirstė į skirtingas X, Y, Z ir ankstesnes kartas (2 lent.).

Lentelė Nr.2 Kartų egzistavimo laikotarpiai (sudaryta darbo autoriaus)

Kartų klasifikacija	**Kartos pavadinimas**	**Gimimo metai**	**Brandos amžius**	**Apytikslis dabartinis žmogaus amžius**
„Silens generation" (liet. *Tylioji karta*)	**Didžiosios depresijos karta**	1912-1921 m	1930-1939 m	95 ir daugiau metų
	Antrojo pasaulinio karo karta	1922-1927 m	1940-1945 m	94-89 metai
	Pokarinė karta	1928-1945 m	1946-1963 m	88-71 m.
"Baby boomers" (liet. *Kūdikių bumo)* karta	**„Kūdikių bumo" („Baby boomers") karta**	1946-1954 m	1963-1972 m	70-63 m.
	„Kūdikių bumo II" arba Jones karta	1955-1965 m	1973-1983 m	61-51 m.
„General" (liet. P*agrindinės*)	**X karta**	1966-1976 m.	1988-1994 m.	50-40 m
	Y karta („Millennials")	1977-1994 m.	1998-2006 m	39-22 m
	Z karta („Homeland")	1994-2012 m.	2013-2020 m.	21 metų

Įdomu tai, jog neretai jos turi daug sąsajų ir su Europoje gyvenančiais žmonėmis, o visuomenės raida susijusi su kartų kaita. Sociologinės kartų teorijos autorių sociologo N. How'o ir istoriko, dramaturgo W. Strauss'o manymu, kartų skirtumus lemia ne žmonių amžius, bet skirtingos įvairių kartų vertybių sistemos. Susiformavusi pradinė vertybių sistema išlieka visą gyvenimą, tai lemia žmogaus veiklą ir elgesį (Howe, Strauss, 1991). Kintant visuomenei, kinta ir vertybių sistemos, atsiranda naujos kartos: Didžiosios depresijos karta (gimę 1912–1921 m.); Antrojo pasaulinio

karo karta (gimę 1922–1927 m.); Pokario karta (gimę 1928–1945 m.); Kūdikių bumo karta (gimę 1946–1954 m.); Kūdikių bumo II karta (gimę 1955–1965 m.); X karta (gimę 1966–1976 m.); Y karta (gimę 1977–1994 m.); Z karta (gimę 1995–2012 m.) (McCrindle, Wolfinger, 2010). Kadangi šiame darbe nagrinėjami Z kartos motyvavimo veiksniai, kurie lemia lojalumą darbdaviui ir jos atėjimas į darbo rinką, todėl yra svarbu apžvelgti bendrus kartų bruožus (žr. 1) pagal sudarytą kartų gyvavimo lentelę (2. lent.), kuri sudaryta remiantis autorių (McCrindlo, Wolfinger'o, 2010; Armour'o, 2008; Huntley, 2006) apibrėžtus jų gyvavimo laikotarpius, toliau yra detaliau apibendrinama skirtingų kartų bruožai.

1.2.1. Tryliktoji karta " Silens generation"

Amžius nuo 1912 - 1945 metų yra pavadintas vienu pavadinimu Tryliktoji karta ("*13th Gen: Abort, Retry, Ignore, Fail?*, Strauss and Howe 1993) ir viduje suskirstyta į atskiras kartas, nes skiriasi tam tikri bruožai. Pirmoji yra Didžiosios depresijos karta. Ši karta sparčiai mažėja, nes jos atstovai jau sulaukę garbaus amžiaus. Jie – konservatyvūs, nepataisomai taupūs, nelinkę skolintis, naudoja finansiškai saugiausius produktus. Jie stengiasi kiek galima labiau aprūpinti savo vaikus ir vaikaičius, yra patriotai, orientuoti į darbą, o ne malonumą, gerbia valdžią, turi stiprų moralinio įsipareigojimo jausmą. Antroji yra vadinama Antrojo pasaulinio karo karta. Šios kartos žmonės dalijasi bendru tikslu nugalėti. Tarp šios kartos buvo priimtinas „bendrumo" jausmas, kuris kontrastuoja su išryškintu „aš", kuris pastebimas naujesnėje X kartoje. Ir trečioji paskutinė šio laikotarpio karta yra Pokarinė karta. Ši karta turėjo nepaprastas darbo ir mokslo galimybes, atsivėrusias pasibaigus karui, tačiau Šaltasis karas bei branduolinio ginklo grėsmė suteikė daug diskomforto ir netikrumo jausmo. Būtent todėl šios kartos žmonės vertina saugumą, komfortą, šeimą, žinomas veiklas ir aplinką.(17)

1.2.2. Kūdikių bumo karta

Autoriai Strauss'as ir How'as išskyrė Kūdikių bumo kartą, tačiau autorius Jonathan'as Pontell'is šią kartą suskirstė į dvi kategorijas pagal amžių ir išskyrė bruožus. Pirmoji yra Kūdikių bumo (angl. *„Baby boomers"*) karta, ilgą laiką tokiai kartai buvo priskiriami žmonės, gimę tarp 1945-1964 m. Tuomet tai buvo labai didžiulė karta, kurios narius galėjo skirti 20 m. amžius. Tokie žmonės labai skyrėsi savo pažiūromis, gyvenimo stiliumi, todėl buvo nuspręsta ją susiaurinti iki 1954m. Būtent ši karta išgyveno Kenedžio, Martino Lutherio Kingo, žmogaus teisių, Vietnamo karo laikus. Šios kartos atstovai turėjo geras ekonomines galimybes, optimistišką požiūrį į gyvenimą. Antroji -tai Kūdikių bumo II arba Jones karta. Ši karta buvo

praradusi pasitikėjimą valdžia bei pirmajai Kūdikių bumo kartai būdingą optimizmą. Ekonomikos sunkumai, įskaitant naftos embargą sustiptino „aš esu sau" jausmą, todėl šios kartos atstovai siekė padėti patys sau, jų skepticizmas puikiai atsispindėjo to meto žiniasklaidoje ir institucijų darbe. Prmoji Kūdikių bumo karta pergyveno Vietnamo karus, o šiai kartai teko susidurti su AIDS problema, bei ji turėjo daug prastesnes gero darbo, būsto galimybes.(17)

1.2.3. Pagrindinė karta

Tie patys pagrindiniai kartų tyrinėtojai (Strauss ir Howe, 1997, 2000) aprašė susietas tarpusavyje kartas X ir Y, bei nurodė bendras vystymosi gaires tolimesnei ateities kartai Z.

X karta

X karta, kuri kartais dar vadinama „Prarastoji" karta arba „Užrakto vaikais", dėl to, kad mažiau augo namuose, o lankė darželius ir privačias mokyklas, taip pat išgyveno daug tėvų skyrybų. X karta mažiausiai aktyvi balsavimuose, apibūdinama kaip niekada neįsijungianti naujienų ir nesugebanti sureguliuoti socialinių problemų. Šios kartos žmonės dažnai charakterizuojami kaip dideli skeptikai, turintys „kas man iš to" požiūrį, tačiau tai taip pat labiausiai išsilavinusi karta.(9;15;17)

Y karta

Y arba tūkstantmečio karta Didžiausia karta nuo Kūdikio bumo laikų. Šios kartos atstovai, lyginant su ankstesnėmis kartomis išskirtinai išprusę, išmanantys technologijas, atsparūs daugeliui tradicinių rinkodaros ir pardavimų akcijų, nes būtent su šiais dalykais užaugo nuo vaikystės. Jie yra rasistiškai ir etiškai įvairesnė bei liberalesnė dėl sparčios informacijos sklaidos per kabelinę televiziją, satelitinį radiją, internetą ir kitas technologijas. Ši karta daug mažiau lojali prekių ženklams, o technologijų dėka daug sparčiau įsisavina naujas madas ir stilius. Kita vertus tai didžiausia vartotojų dalis, kurie nelinkę taupyti ir linkę dažniau įsigyti naujus daiktus, drabužius, netgi automobilius.(9;15;17)

Z karta

Z karta dar kitaip vadinama naująja, skaitmeniniais čiabuviais, skaitmeninės erdvės vaikais yra siejami su interneto atsiradimu ir technologijų išsivystymu. Pasak autoriaus (Chr. Scholz, 2013) šiai kartai yra būdingas realizmas, greitas žinių pasisavinimas ir didelis aktyvumas, o pasak mokslininkės V. Targamadzės (2015), Z karta apksritai yra sumaišiusi realų gyvenimą su virtualiu pasauliu, todėl turi didelį atotrūkį nuo realaus. gyvenimo ir darbo aplinkos.

Mokslininkas G. Falschlehner'is pabrėžė jog ši karta yra Z karta labai protinga, praktiška, tačiau išsiblaškiusi. Jie dažniausiai naudojasi įvairiarūšėmis žiniasklaidos priemonėmis, sunkiai koncentruojasi į vieną dalyką, tačiau gali atlikti kelis darbus vienu metu. Jie išsiskiria įvairiapusišku kultūriniu gyvenimu, dėl priklausomybės nuo virtualios erdvės, jiems reikšminga yra aplinkinė informacija ir vertybės. (16) Publicistinė literatūra (HavasPeople, 2014) pabrėžia jog Z karta pasižymi tuo, jog nėra pajėgūs dirbti fiziškai. Jie nori mažiausiomis sąnaudomis užsidirbti maksimalų atlyginimą, netgi turėdami visiškai menkus gebėjimus ir jokios patirties. Tokį požiūrį įtakoja internetiniai žaidimai, taip panašūs į realybę, bet tuo pačiu imituojantys darbą, veiklą – ir tas žaidybinis požiūris pernešamas į darbovietę. Jie pageidauja lankstaus darbo grafiko ar darbo neišeinant iš namų. Darbdaviams nepatinka jų pasyvumas bei mažas susidomėjimas darbu.(1)

1.2.4. Kartų palyginamoji analizė

Pirmasis žmogus atkreipęs dėmesį į kylančią problemą dėl kartų skirtumų knygos „Promote Yourself" autorius, bei įmonės The New Rules for Career Success ir Millennial Branding tekstų autorius - Dan Schawbel'is. Jis teigia jog Y karta yra labai versli, tačiau tai tik lašas jūroje kas laukia mūsų su Z kartos atstovais. Anot jo įkurtos įmonės įvykdytos apklausos 17 proc. respondentų ir 11 proc. Y kartos atstovų teigė, jog norėjo pradėti savo verslą ir samdyti darbuotojus, bet atsimušė į būsimą keblią padėtį darbuotojų paieškose. Jaunoji karta nenorės dirbti samdomo darbo. Anot Dan'o Schawbel'io (2014) tai buvo galima numatyti, nes kiekviena paskesnė karta visada bus daug verslesnė negu jos primtakas. Taip yra todėl, kad jie turi didesnias galimybes ir žymiai didesnius informacijos šaltinius, prie kurių prieinama žymiai paprasčiau nei Y kartos formavimosi laikais. Socialiniai tinklai pilni informacijos, kaip įkurti įmonę ir pradėti verslą, atlikti vienokius ar kitokius įmonės įkūrimo veiksmus, net įmonės apskaitos vedimas tapęs žymiai paprastesnis esant kompiuterinėms programoms. Todėl Z kartos atstovai jaučiasi viską žinantys, o ko nežino informaciją gali rasti internete, bet kuria pasaulio kalba ir išsiversti naudojantis šių dienų technologijomis į jiems pageidaujamą kalbą. Taigi, kodėl nesinaudoti tokia galimybių pasiūla.(13)

Nenuostabu, kad ši karta ieško darbinimuisi verslesnių įmonių. Schawbel'io teigimu verslumo aistra gali tapti dideliu privalumu įmonėms, nes ši karta atsineša daug naujų įdėjų. Tik vadovų uždavinys yra suteikti tinkamas galimybes jiems pasireikšti ir suteikti daugiau lankstumo

jų mintims ir siekiams įgyvendinti savo įmonėse. Taip įmonės judės į priekį ir Z kartos atstovai patenkins savo norą reikštis ir atskleisti talentus.

Kad lengviau būtų apibrėžti kartų bruožų skirtumus darbo vietoje, pateikta charakteritikų lentelė (Lent. 3. Kartų charakteristikos). Iš jos pastebime, kad mažiausias atotrūkis yra tarp Z kartos ir Y kartos. Darbo etika yra beveik tokia pati, tik Z karta yra labiau pasitikinti savimi. Atsižvelgus į tai galima būtų teigti, jog Y kartos vadovams turėtų būti paprasta bendrauti su Z kartos atstovais darbo vietai užimti ir teisingai juos motyvuoti. Tur būt X kartos atstovai sunkiai suprastų, ko tikisi iš jų jauniausioji karta. Tai atskleidžia pateiktos lentelės (3 lent., 4 lent., 5 lent.). Jose aprašyta kartų bruožai ir požiūriai.

Lentele Nr.3 Kartų charakteristikos (Scholz Ch. 2013,The Ken Blanchard Companies, 2009, Lozano C. 2009, Garber G. 2011, Tolbize A. 2008*) (sudaryta darbo autoriaus)*

Charakteristikos	**Veteranai**	**Kūdikių bumo**	**X karta**	**Y karta**	**Z karta**
Gimimo metai	1922-1945 m.	1945- 1965 m.	1966-1976 m.	1977-1994 m.	1994 - 2003m
Darbo etika	Taisyklių laikymasis; Sunkus darbas; Pagarba institucijoms	Efektyvaus darbo vertinimas. Darboholikai	Pagal nustatytas taisykles. Skeptiškas požiūris	Tolerantiška, orientuota į tikslą. Verslumas. Atkaklumas.	Analogiškas Y kartai, tik greičiau prisitaikantis prie technologijų ir labiau idialistinis
Išsilavinimas	Svajonė	Tikėjosi turėti	Baigtas mokslas	Brandus	Nustatytas
Darbas yra...	Pareiga	Patrauklus nuotykis	Sunkus išbandymas	Priemonė norų išsipildymui	Atsidavimas, jeigu galima vienam vadovui, savęs įprasminimas

Atsiliepimai, apdovanoji-mai	Žinių nebuvimas yra gerai. Pagrindinis asmens vertinimas yra - “gerai atlikai darbą”.	Pinigai yra pripažini-mas.	Laisvė yra geriausias atlygis.	Pinigai, prasmingas darbas ir visko gavimas mygtuko paspaudimo pagalba.	Nuomonės vertinimas, pinigai, prasmingas darbas.
Motyvacija	Patirtis siejama su pagarba.	Esi vertinamas, nes vertingas.	Leidimas pamiršti taisykles ir daryti savaip.	Darbas su kitais išsilavinusiais kolegomis	Galimybė kilti karjieros laiptais. Saugumo jausmas.

Lentelė Nr. 4 Kartų bruožų palyginimas (sudaryta teksto autoriaus)

Požymis	**X karta** (Lozano C 2009, Schawbel D. 2014,The Ken Blanchard Companies. 2009, Tolbize A. 2008,)	**Y karta** (Garber G. 2011, McCrindle M. 2010,Lozano C 2009, Schawbel D. 2014,The Ken Blanchard Companies. 2009, Tolbize A. 2008)	**Z karta** (Cowan M, 2014, Cross-Bystrom A.2010, Ferincz A.,; Hortovanyi L.; Szabo R.; Tarody D. 2011,Gerber G. 2011,Pečiulienė P. 2013)
Atvirumas naujovėms	ne	iš dalies	taip
Vangūs, tingintys	ne	iš dalies	taip
Kūribingi	taip	taip	taip
Verslūs	nerasta duomenų	Iš dalies	taip
Lėtai mąstantys	nerasta duomenų	ne	taip
Atsakingi	taip	taip	iš dalies
Atsargumas/ socialinis saugumas	ne	ne	taip
Komunikabilūs	ne	taip	iš dalies

Lentelė Nr.5 Kartų bruožų palyginimas (sudaryta autoriaus)

	Kūdikių bumo karta	**X karta**	**Y karta**	**Z karta**
Požiūris	Idealizmas	Skepticizmas	Optimizmas	Realizmas
Pagrindinis bruožas	Savirealizacija	Perspektyvų trūkumas	Motyvacija	"Vėjavaikiškumas"
Benrdavimas	Vietinė bendruomemė	Vietinė Bendruomenė	Tarptautinė visuomenė	Globali Visuomenė

Taigi, remiantis kartų tyrinėtojais (Dan Schawbel 2014, McCrindle, Cowan M, 2014, Cross-Bystrom A.2010, Gerber G, 2011, Lozano C 2009, Ferincz A.,; Hortovanyi L.; Szabo R.; Tarody D. 2011,The Ken Blanchard Companies. 2009, Tolbize A. 2008) ir palyginus kartas, galima apibrėžti 8 Z kartos pagrindinius bruožus, kurie pakito vystantis kartoms iki šių dienų:

1) Labiau atsargesni, nelinkę rizikuoti;
2) Trokštantys pinigų, tačiau socialinės apsaugos labiau;
3) Bendrauti linkę asmeniškai " akis į akį";
4) Pervertina savo galimybe ir sugebėjimus;
5) Priklausomi nuo technologijų;
6) Mažiau sutelkiantys dėmesį, šiai kartai sunku susikaupti ir greitai atlikti užduotis;
7) Kūribingi ir nori būti įvertinti tinkamai;
8) Labiau linkę kurti savo verslą.

2. Motyvacijos dedamosios

Motyvacija, tai elgesio, veiksmų, veiklos skatinimo sistema, kurią sukelia įvairūs motyvai. Motyvacijai gimininges sąvokos yra pažiūra ir nusistatymas, kurios taip pat aktyvina individo veiklą. Tačiau motyvacija susijusi su atitinkama situacija, o pažiūra yra pastovesnė, daro ilgalaikę įtaką. Individo pažiūra į darbą keičiasi labai lėtai, o motyvacija svyruoja priklausomai nuo susidariusios darbo situacijos. (10)

Motyvas – veiklos priežastis, susijusi su objektyvių poreikių patenkinimu, t.y. įsisąmoninus įtampą sukėlusias priežastis ir suradus objektą, kuris padės ją pašalinti, poreikis tampa veiklos motyvu.

Motyvavimas – poveikis darbuotojų motyvacijai.

Iš esmės visi darbuotojai neskirstant pagal kartas nori dirbti ir yra linkę siekti atitinkamų tikslų. Personalo valdymo svarbiausias tikslas yra pašalinti kliūtis ir sudaryti reikiamas sąlygas numatytiems tikslams pasiekti. Tai yra daroma įvairiais būdais. Šioje vietoje yra siūloma, darbo veiklą reikšti per tikslų sampratą. Kiekvienas darbuotojas, Y kartos, ar Z kartos ar kitų tolimesnių kartų, su vadovu turėtų užsibrėžti atitinkamus tikslus įmonėje. Apibrėžti numatomi tikslai kokybės požiūriu turi tenkinti tam tikrus reikalavimus.Visų pirma darbo motyvacijos galimybės įmanoma tik pateikus konkrečius ir aiškius tikslus. Motyvaciją lemia ir tikslo sunkumas.Vienas iš būdų pasiekti sunkų tikslą yra įteigti darbuotojui, kad jis sugebės pasiekti šį tikslą (lūkesčių teorija).(10)

Kai lūkestis didelis darbuotojas mano, kad tai yra lengvai pasiekiamas tikslas. Šiuo atveju motyvacija yra silpna. Lūkesčiui silpnėjant, t.y. Kai tikslas pasirodo vis sunkiau pasiekiamas, motyvacija stiprėja. Individui supratus, kad numatytam tikslui pasiekti galimybių nėra, toks tikslas atmetamas ir motyvacija išnyksta. Didėjant tikslo konkretumui didėja ir motyvacija. Tačiau galimas atvejis, kai dėl per didelio vadovo uolumo motyvacija gali mažėti. Taigi kokybės požiūriu tikslai turi būti aiškūs, konkretūs, šiek tiek viršijantys darbuotojo sugebėjimus. Siekdamas aukštų, sunkiai pasiekiamų tikslų, darbuotojas patiria pasitenkinimo, pasitikėjimo ir atsakomybės jausmus. Tokiu būdu tikslai tampa motyvaciniais veiksniais. Numačius tikslus, darbuotojams turi būti suteikiamos galimybės jų siekti. Visos reikiamos priemonės siekiant tikslo turi būti darbuotojo dispozicijoje. Vadovas neturi nurodinėti, kokiomis priemonėmis siekti tikslų.

Taip sudaromos sąlygos reikštis darbuotojo kūrybingumui. O tai motyvuoja darbą.

Darbo proceso metu vadovui nedera darbuotojui priekaištauti ir bausti jo už nesėkmes. Nuostoliai dėl nesėkmių gali būti traktuojami kaip mokymo išlaidos. Šiuo atveju įgaliojimai, suteikti pavaldiniui, pasireiškia kaip motyvaciniai darbo veiksniai. Vadovas turi stebėti, kaip darbuotojui sekasi patikėtą darbą atlikti. Tam sąlyga, jei kontakto forma - ne įsakymai, o dialogas. Jeigu dialogas vyksta laisvos diskusijos, pagrįstos abipusiu pasitikėjimu, būdu, ryšys tampa įtakingu motyvacinių veiksniu. Asmens motyvacija negali būti pakankama, kadangi asmenys, jų grupės ir įmonės vieni kitiems daro įtaką. Todėl motyvacija būtina ir visos įmonės mastu.(10)

Įmonės veiklos dinamiškumą galima motyvuoti keturiomis pagrindinėmis priemonėmis:

1. įmonės perspektyva,
2. darbuotoją dalyvavimu numatant perspektyvinius organizacijos veiklos tikslus,
3. aktyvinant ryšius asmeniniais kontaktais,
4. įvertinant pasiektus rezultatus.

Sudarant perspektyvinius įmonės planus stengiamasi, kad jie nebūtų savotiška esamos būklės tąsa, o kokybinis šuolis pirmyn. Pavyzdžiui, numatomi nauji tikslai pakeisti įmonės veiklos profilį, gaminti naują gaminį, padidinti eksportą, kapitalą, įsitvirtinti naujoje rinkoje, pagerinti darbo sąlygas ir t.t. Tokių tikslų numatymas, darbuotojų supažindinimas su jais pagerina moralinę personalo būklę, o tai daro esminę įtaką įmonės darbo motyvacijai. Kad numatyti planai būtų sėkmingai įgyvendinti, būtina laikytis sistemos, kuri padėtų darbuotojams dalyvauti sudarant planus nuo pat pradžios, todėl numatomi tikslai, kuriems pavaldiniai pritaria. Sukuriama tarpusavyje susijusių tikslų sistema. Įmonės tikslai atitinka darbuotojų tikslus. Tokia tikslų sistema tampa geru motyvaciniu veiksniu.(10)

Svarbią reikšmę turi darbuotojų supažindinimas su parengtais planais. Tai neturi būti formalus užduočių, sprendimų perdavimas iš aukštesnės valdymo grandies žemesnei. Pavaldiniams turi būti suprantama įmonės politika, aiškūs tikslai. Todėl planai turi būti pristatomi tik tiesiogiai asmeniškai bendraujant. Netiesioginis bendravimas neleidžia perteikti tikrosios tikslo esmės. Taigi tiesioginius ryšius galima panaudoti kaip motyvacinius darbo veiksnius. Siekiant tikslų gaunami atitinkami rezultatai. Vadovybė turi rodyti reikiamą dėmesį šiems rezultatams. Teisingas rezultatų įvertinimas yra vienas iš efektyvių motyvacijos veiksnių. Teigiamų rezultatų, nors ir nežymių, ignoruoti negalima. Jei rezultatai neigiami, reikia

išanalizuoti nesėkmių priežastis ir vėliau jas panaikinti. Šiuo atveju darbuotojai padrąsinami, reiškiama viltis, kad jie sėkmingai dirbs ateityje. Taigi personalo valdymo procesas derinant skatinimą, supratimą ir pritarimą nukreipiamas, motyvuojamas tikslų siekimo linkme.(3)

Darbuotojų pasitenkinimas darbu. Vadovas siekdamas savo užsibrėžtų tikslų įmonėje, siekdamas norimų rezultatų, turėtų įtakoti darbuotojų pasitenkinimą darbu. Yra keletas darbuotojų pasitenkinimą darbu lemiančių veiksnių, kuriuos įmonės vadovai arba darbuotojų tiesioginiai viršininkai galėtų kontroliuoti :

- Savirealizacijos poreikis. Darbuotojai linkę teikti pirmenybę darbams, kurie suteikia galimybę panaudoti savo įgūdžius bei gebėjimus, siūlo kūrybinę ir sprendimų laisvę bei grįžtamąjį ryšį apie tai kaip darbuotojams sekasi. Dažna priežastis, dėl kurios aukšto lygio specialistai nori keisti darbą – atsiradusi monotonija, kuomet darbas tampa įprastas ir puikiai žinomas, nebelieka naujumo jausmo ir darbuotojas jaučiasi “sustojęs vietoje”, netobulėjantis. Svarbu laiku pastebėti ir laiku įvertinti darbuotojo augimą. Darbdavys, žinantis, kad jo darbuotojui norisi daugiau užduočių ar atsakingesnio darbo, gali iš anksto suplanuoti darbuotojo kilimą karjeros laiptais, ir taip išsaugoti gerą specialistą savo įmonėje, užsiauginti aukštesnio. lygio vadovą, kuris būtų lojalus įmonei. Darbai teikiantys per mažai iššūkių, kelia nuobodulį, tačiau per daug iššūkių gali lemti kitą kraštutinumą – nerimą ir nesėkmės jausmą.
- Teisingas atlygis. Darbuotojai nori turėti tokią apmokėjimo sistemą, kuri būtų teisinga, nedviprasmiška ir atitiktų jų lūkesčius. Prekyboje dirbantys žmonės paprastai nori turėti atlyginimo dalį priklausančią nuo jų indėlio ar rezultato. Tokiu būdu jie jaučia stimulą siekti daugiau ir pasiekti kuo aukštesnių rezultatų.
- Saugumas. Darbuotojai dirbdami įmonėje nori jaustis saugiai. Tai liečia ne tik finansinį užmokestį, tai susiją su lūkesčiais dirbti įmonėje pastoviai. Žmonės nėra linkę dažnai keisti darbo vietą, todėl jiems sunku susitaikyti su darbo įmonėje netektimi ir naujo paieška.
- Geranoriška aplinka, santykiai su vadovu. Darbe žmonės praleidžia didžiąją dalį savo laiko. Daugumai žmonių draugiškas ir geranoriškas kolektyvas yra pasitenkinimą darbu stiprinantis veiksnys. Nemažiau svarbus yra ir santykis su viršininku. Tiesioginio viršininko pagyrimas už gerai atliktą darbą, darbuotojo nuomonės išklausymas, asmeninis susidomėjimas darbuotojais lemia tai, kad

darbuotojai geriau jaučiasi darbe.

- Papildoma motyvacija (pripažinimas) — padėka, dėmesio pareiškimas ar palankus atsiliepimas — taikomas kaip priemonė pažymėti ir psichologiškai atlyginti asmenims už pastangas siekti organizacijos tikslų. Tai vidinis atlyginimas, leidžiantis individui patenkinti pagarbos poreikį, kuris A. Maslowo poreikių hierarchijoje yra ypač svarbus. Todėl vadovai nuolat turi atminti, kad jų darbuotojai laukia, jog bus pripažinti už savo nuveiktą darbą. Rasdami laiko padėkoti darbuotojams už gerą darbą, vadovai paskatina juos ir toliau gerai dirbti organizacijos labui. Tai galėtų būti tiek materialinis atlyginimas, tiek moralinis atlyginimas. Taikant moralinio poveikio priemones, darbuotojams bus sudaromas psichologinis komfortas. Vienkartinės išmokos (premijos) skiriamos grupei darbuotojų ar atskiriems asmenims už itin reikšmingus rezultatus, gerokai padidinusius įmonės pelną ir pagerinusius veiklos kokybę, kuri turi teigiamą poveikį ilgalaikiampelnui.(11);

Tai yra pagrindiniai darbuotojus motyvuojantys veiksniai. Tačiau norint teisingai motyvuoti tam tikra žmonijos kartą reikia žinoti kokie yra žmonių poreikiai. Tai puikiai atskleidžia A.Maslow poreikių hierarchija. A.Maslow buvo pirmasis, iš kurio darbų vadovai sužinojo apie žmogaus poreikių sudėtingumą ir jų įtaką darbo motyvacijai. Jis poreikius suskirstė į penkias kategorijas:

1. fiziologiniai poreikiai – reikalingi išgyventi, tai poreikis vandeniui, maistui ir kt.
2. saugumo poreikiai – tai sveikatos, darbingumo išsaugojimas, ateities saugumas ir kt.
3. socialiniai poreikiai – apima individo norą palaikyti draugiškus santykius su kitais, integruotis į kolektyvą ir kt.
4. pagarbos poreikiai – tai individo noras, kad jį teigiamai įvertintų kiti, noras būti pripažintam ir kt.
5. saviraiškos poreikiai – poreikis realizuoti savo potencines galimybes ir tobul÷ti kaip asmenybei.

Taigi atsižvelgiant į motyvavimo veiksnius ir žmogaus poreikius šiame darbe yra nagrinėjama Z karta.

2.1. Z kartos motyvacija

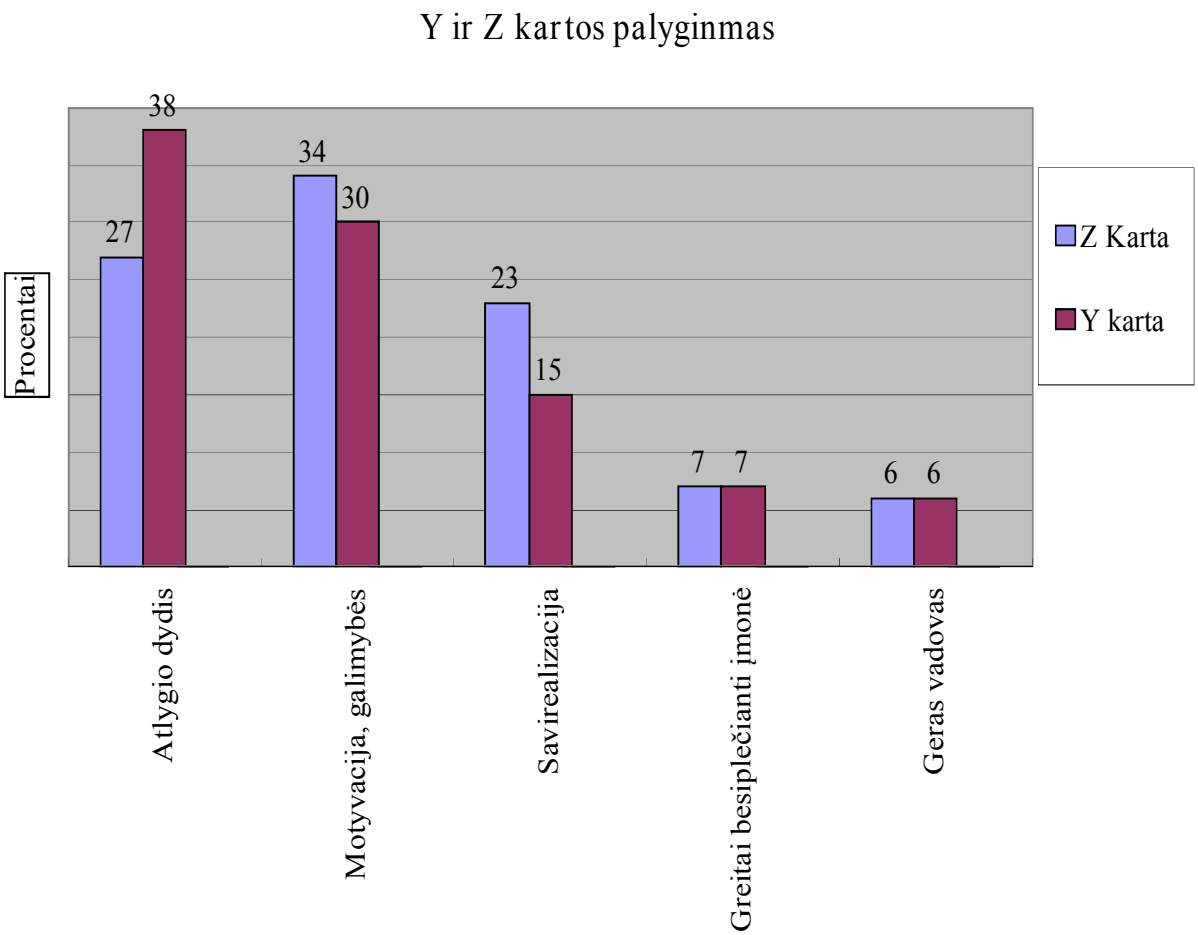
Jie retai būna lojalūs organizacijai. Su jais sunku susikalbėti. Jie laukia įvertinimo dar prieš tai, kol padarys nors ką naudinga. Tik atėję darbintis jie jau save pervertina. Keičia darbus „kaip kojines“, o kai kurie net ir dažniau. Taip apie Z kartą atsiliepia tekstų autoriai socialiniuose tinklapiuose. Lietuvių kartų tyrinėtojas Saulius Jovaiša teigia, jog ateina naujoji darbuotojų karta. Naujoji karta kursianti pridėtinę vertę ateityje. Taip vadinama Homeland arba Z karta. Daugelis vadybos, psichologijos, sociologijos ir antropologijos specialistų įvardina ją kaip visiškai kitokią, išskirtinę. O mums su jais dirbti reikės, įtraukti juos į įmonės gyvenimą, skatinti jų įsitraukimą ir atsakomybę, siekti didinti jų darbo efektyvumą. O kaip tai daryti, jei jie visiškai kitokie nei mes – dabartiniai vadovai?

Jim Link'as (2014) teigia, jog įmonių savininkai arba vadovai turėtų sukurti įmonėje grįžtamąjį ryšį su Z kartos atstovais norint nors iš dalies užtikrinti lojalumą. Z kartos atstovai nori to įmonės ar nenori darbinsis jose, todėl reikia nusiteikti tam jog jie ateis ir išmoks, ir pasiims iš įmonės žinias, kokias tik jie sugebės gauti. Tačiau, jeigu juos apsiimti mokinti ir šviesti apie įmonės ar kompanijos siekius, strategijas ir vystymąsi, jie taptų puikiais darbuotojais. Kol Y karta tikis dirbti vidutiniškai penkiose įmonėse per savo gyvenimą, Z kartos atstovai tikisi dirbti daugiausiai keturiose įmonėse per savo gyvenimą. Taigi, čia pirmas signalas, kad ši karta gali būti lojalesnė darbdaviams ir pastovesnė, nei jos primtakai. Tai gera žinia ypač smulkioms įmonėms, nes joms darbuotojo išlaikymas, apmokymai, kvalifikacijos kėlimas, stažuotės pareikalauja daug sąnaudų ir jos tikisi gauti ilgalaikį grįžtamąjį ryšį. Jos ypač jautrios yra ekonomikos pakilimams ir nuosmukiams, šioje vietoje pastovus kvalifikuotas darbuotojas yra įmonės variklis, o darbuotojų kaita ne į naudą, todėl šioje vietoje Y kartos atstovai jiems tampa ne į naudą. Jim Link'as (2014) įspėja, jog įmonės ar kompanijos, kurios neturi nusistovėjusios verslumo kultūros, galimybių tobulėti ir nepripažysta asmeninio bendravimo su darbuotojais gali rizikuoti prarasti Z kartos darbuotojus arba jie tiesiog vengs darbintis jose. Darbuotojas liks lojalesnis įmonei, jeigu jam bus sudaromos galimybės dirbti tiesiogiai su vadovu ir visada būti išklausytam, bei vadovo paskatintam imtis daugiau atsakomybės taip gilinant savo žinias. Z kartos atstovai labai vertina vadovų pasitikėjimą ir atsakomybės už savo veiksmus suteikimą. Belieka tik geras motyvavimas. (2,13)

2.2. Motyvavimo dedamosios Z kartos požiūriu

Pagal kartų tyrinėtojus (Strauss ir Hove, 2014, Dan Schawbel, 2014) daugiau nei pusė Z kartos atstovų yra pasirengę būti lojaliais darbdaviui, jeigu darbdavys tinkamai motyvuos ir

suteiks finansinį saugumą (pastovumą) ir užduotis atlikinės ne įsakomuoju būdu, o kaip komanda. Šių autorių atliktos apklausos pateikė įdomius rezultatus (pav. 1.): Mokslininkai ištyrė Z ir Y kartos požiūrius į tam tikrą motyvaciją, iš pateikė rezultatus: 38 proc. Y respondentų pirmumą teikia įmonėms, kurios siūro didesnį atlygį ir iš jų tik 30 proc. motyvuoja galimybės kilti karjieros laiptais, o Z kartai svarbiausia yra motyvacija ir galimybės siekti karjieros įmonėje. Tai viena iš svarbiausių lojalumo dedamųjų, į kurias labiausiai atsižvelgs darbuotojas prieš keisdamas darbą.(13)



1 pav. Kartų palyginimas (sudaryta autoriaus)

Savirealizacija Z kartos požiūriu

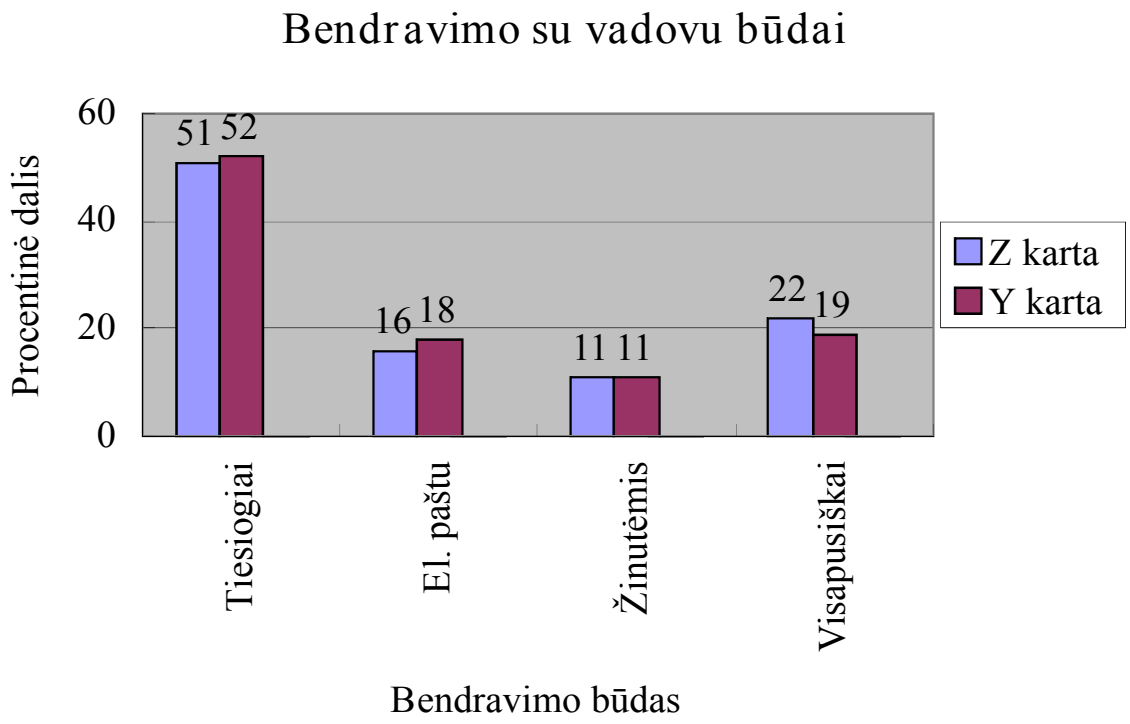
Pasak atlikto tyrimo (Millennial Brandings, 2014), Z kartos atstovai linkę į savirealizaviją labiau nei Y kartos atstovai. Anot Lietuvių mokslininkės (V. Targamadzė 2014) jų

polinkis į savirealizaciją gal ir didesnis nei ankstesnių kartų, tačiau atsižvelgus į Z kartos bruožus, jog jie linkę elgtis impulsyviai, nelabai moka refleksuoti savo veiksmų, jų tikslai dažnai kinta. Jie gali neadekvačiai vertinti savo indėlius į įmonės plėtrą ir ekonominį augimą.(13, 16)

Vadovavimo stilius Z kartai

Kompanija Millennial Branding (2014) atliko tyrimą, kuris atskleidė, kokius santykius tikisi Z kartos atstovai palaikyti su savo darbo vadovais. Tyrimas (pav. 2) atskleidė, jog 51 proc. respondentų tikisi ir renkasi palaikyti asmeninius ryšius su darbo vadovu darbo vietoje ir už jos ribų. Jie renkasi bendravimą ne elektroniniu paštu ar trumposiomis žinutėmis, kur tyrimų rezultatai atitinkamai yra 16 proc. ir 11 proc.. Atsižvelgiant į tai paaiškėja jog Z kartos atstovų bendravimas technologinėmis priemonėmis su vadovu nevilioja, jie labiau linkę viską spręsti tiesiogiai bendraudami akis į akį, taičau net 22 proc. respondentų sutinka bendrauti tarpusavyje su vadovais įvairiapusiškai.

Z kartos atstovai tikisi, jog įmonėse bus rengiami susirinkimai, jog problemos bus sprendžiamos kartu. Jie norėtų reaguliariai planuoti susitikimus su visa darbo komanda, vykti į išvykas, apmokymus, bei kurti stipresnius darbo bei asmeninius santykius komandoje. Z kartos atstovai nenori dirbi įmonėse, kuriose nėra glaudžių santykių su darbdaviu ir komanda. Abi kartos Z ir Y sutaria vienu klausimų-tai įmonės vizijos turėjimas. Tai užima antrą vietą pagal svarbumą darbinantis įmonėje. Žinoma, nėra sunku suprasti, kodėl tai yra labai svarbu kandidatams darbo vietai užimti. Jeigu įmonė neturi nusibrėžusi tvirtų siekių ir jos ateities planai neaiškūs, tai tai asocijuojasi su nesaugumo, nestabilumo jausmu norintiems plėtoti karjierą. Savaime suprantama, kad tai įtakoja ne tik Z kartos atstovus, bet visus norinčius įsidarbinti įmonėje ir joje likti dirbti ilgą laiką.



2 pav.. Bendravimo su vadovu būdai, X ir Y kartų palyginimas (sudaryta autoriaus)

Teisingas atlygis Z kartos požiūriu

Ši motyvavimo dedamoji apima ne tik darbo užmokestį, bet ir atitinkamą jo motyvavimą, kadangi Z kartos atstovui darbas yra savirealizacijos ir savęs įprasminimo būdas atkreipiant dėmesį į darbo vadovo vertinimo būtinybę (žr. 1.2.4). Z kartos atstovui labai svarbu, jog jo darbą įvertintų darbo vadovas, o nesuteiktų tiesiog finansinę injekciją už atliktą darbą.

Saugumo jausmas Z kartos požiūriu

Pasak atliktos internetinės 1001 studento, baigusio universitetą, apklausos, kuri buvo įvykdyta 2015 kovą, ir kurią atliko kompanija Adecco Staffing USA, 70 procentų Z kartos specialistų norėtų įgyti darbą, kuris suteikia saugumo jausmą. Taigi, jeigu jiems būtų pasiūlyta stabilus atlyginimas ir pastovi darbo vieta arba jo mėgstamas darbas, bet kintantis atlyginimas jie pasirinktų pirmąjį variantą. Be to įmonės, kurios darbins Z kartos atsovus, turi pasirūpinti savo ekonominės būklės istorija iš anksto. Z kartos atstovai prieš nuspręsdami pateikti savo gyvenimo aprašymą pasižvalgys socialiniuose tinklapiuose apie įmonės vykdomą veiklą, ekonominę būklę, suteikiamas socialines garantijas būtinai paieškos atsiliepimų buvusių darbuotojų arba buvusių ir esamų klientų atsiliepimų. Taip Z kartos kandidatai įvertins įmonės būklę.

2.2.5. Motyvacija, darbo aplinka Z kartos požiūriu

Anot autoriaus (Dan Schawbel, 2014) Z kartos atstovams nėra svarbi darbo kultūra įmonėje, jiems žymiai svarbiau, jog vadovas su juo dirbtų kaip komanda. Tačiau, jeigu tai įtakotų lojalumą įmonei, tai be abejo Z karta atsižvelgų į įmonės darbo kultūrą daugiau nei Y kartos atstovai. Z kartos atstovams turi mažesnį prioritetą įmonės siūlančios draugišką koletyvą, lankstų darbo grafiką, aukštus atlyginimus, nei įmonės siūlančios pastovų ir stabilų darbo atlygį ir neišskiriančios draugiško kolektyvo ar lankstaus darbo grafiko kaip motyvacijos darbinantis pas juos. Lyginant Z ir Y kartas tarpusavyje Milliannal Branding (Millennial Branding and Randstad US Release First Worldwide Study Comparing Gen Y and Gen Z Workplace Expectatio, 2014) apklausos rezultatai atskleidė, jog 34 procentus Z kartos atstovų labiau motyvuoja darbo galimybių sąlygų gerinimas (laisvas darbo grafikas, galimybė dirbti namie ar namie ir darbo vietoje) palyginti su 30 procentų Y kartos atstovų, o 23 procentus motyvuotų prasmingas, naudingas darbas įmonėje, palyginus su 15 procentų Y kartos. (12, 19, 21)

2.2.6. Z kartos motyvavimo modelis

Norint teisingai įvertinti Z kartos motyvacijos "silpnuosius" veiksnius, kurie įtakotų lojalumą darbdaviui yra sudaryta motyvavimo sudedamųjų veiksnių palyginimo lentelė atsižvelgiant į Z kartos užsienio autorių nustatytas savybes, kurioje reikšmingumas yra vertinamas pagal pateiktą schemą:

Labai svarbu (+++) , svarbu (++), nelabai reikšminga, bet atsižvelgiama (+) Nesvarbu (-). Taipogi prie jo yra aprašomi bruožai, būdingi Z kartai ir trugdantys teisingai įvertinti save toje dedamojoje.

Lentelė Nr. 6 Z kartos tyrimų modelis (sudaryta teksto autoriaus)

Motyvacijos dedamosios	**Svarbumo lygmuo**	**Z kartos neigiami bruožai**	**Z kartos norai atsižvelgiant į dedamąsias**
Savirealizacija	+/-	Nemoka susikaupti. Impulsyvūs. Sunku susikoncentruoti.	Greitai kilti karjeros laiptais.
Kontaktas su vadovu	+++	Nemoka bendrauti realybėje	Linkę bendrauti "akis į akį", noras dirbti komandoje su vadovu.
Teisingas atlygis	+	Neturi įgūdžių. Nemoka dirbti komandoje. Pervertina savo jėgas	Nori didelio atlyginimo.
Saugumo jausmas	+++	Nepastovūs.	Nori socialinių garantijų, pastovios darbo vietos, ekonomiškai stiprios įmonės.
Papildomos motyvacijos	++	Nenuspėjami. Žingeidūs.	Lankstus darbo grafikas, darbo įvertinimas įmonės plėtros aspekte.



3 pav.. Motyvacvimo veiksnių svarba Z kartai pagal autorius(sudaryta autoriaus)

Atlikus literatūros analzę ir tyrėjjų gautus duomenis gauti rezultatai pavaidzuoti paveikslėlyje (3 pav.). Trikampio smailė atvaizduoja mažiausiai motyvuojantį, Z kartą, veiksnį. Leidžiantis žemyn motyvacija turi vis daugiau įtakos motyvuojamam asmeniui.

Atsižvelgus į anksčiau pateiktus Z kartos požymius, bruožus (žr. 1.2.4) galima teigti, jog tyrimo apibendrinimo lentelės duomenys yra teisingi:

1) Savirealizacija - Z karta yra kūrybinga, atvira naujovėms, tačiau remiantis tuo, jog jie yra lėtai dirbantys, vangūs ir tik iš dalies atsakingi, galima teigti, kad jų noras greitai kilti karjeros laiptais tuo ir apsiribos, todėl Z karta į tai mažai kreipia dėmesį.(21)
2) Kontaktas su vadovu - Z kartai būdinga bendrauti “akis į akį”, jie yra kūribingi ir nori būti įvertintais. Kontaktas su vadovu ir noras dirbti kartu yra jiems labai svarbus. (17)
3) Teisingas atlygis - Z kartos atvirumas technologinėms naujovėms didelis ir atsižvelgus į jų polinkį tingėti bei impulsyvumą, jie tikisi viską rasti “google” ir išmokti greitai. Jie svajoja apie didelį atlyginimą, bet Z karta žymiai labiau vertina socialinį saugumą, todėl atlyginimo dydis tik priedas prie saugumo jausmo.

4) Papildomos motyvacijos - Z karta turi problemų su dėmesingumu ir galimybėm atlikti sudėtingą darbą greitai ir gerai, todėl jiems svarbu lankstus darbo grafikas, kuris atitiktų jų gyvenimo stilių ir vadovo įvertinimas, bei atskleidimas kaip jo atlikti darbai prisideda prie verslo plėtojimo.(21)

Pagal sudarytą lentelę (lent. 6) ir išnagrinėtus Z kartos bruožus (žr. 1.1) ši karta yra su dideliais norais ir dideliu neigiamų bruožų bagažu. Įvertinus visumą įmonė gali užsitikrinti Z kartos atstovo lojalumą ilgesniam laikotarpiui, jeigu yra finansiškai stabili ir gali suteikti saugumo jausmą iri turi kontaktabilų vadovą. Mažiausiai lojalumą įtakojanti motyvacijos dedamoji yra savirealizacija ir atlygio dydis.

Darbinantis Z kartos atstovams yra svarbu, tai kiek įmonėje jie galės tobulėti ir kelti savo kvalifikaciją, bei galimybės kilti karjieros laiptais. Laimei Z kartos atstovai karjieros augimą ir darbo vietų saugumą laiko vienodai svarbiais. Gen Z'ers ir Adecco's study atliktame tyrime karjieros kėlimas yra pirmoje vietoje pagal visus svarbumo aspektus -36 procentai respondentų tai pabrėžė kaip labai svabų dalyką. Taigi, ši apklausa parodo, kad darbinimo metu įmonė turi pabrėžti kandidatams jų profesinio laipsnio kėlimo galimybes ir nepamiršti pristatyti įmonės darbuotojų skatinimo sistemas atsižvelgiant į darbo rezultatus. Šie dalykai turi būti pristatomi sklandžiai, jeigu norima jos Z kartos atstovas susidomėtų esama laisva darbo vieta įmonėje ir norėtų būti lojaliais jai.

2014 metais balandžio mėnesį Millennial Branding's atliko tyrimą apklausos metodu. Buvo apklausta 1005 vienetų Z kartos atstovai, kurių amžius yra (16-20 metai), apie jų ateities planus ir, koks jų manymu turi būti pokalbis darbinimosi metu, bei 1016 vienetų Y kartos respondentų, kurių amžius 21-32, kokis turėtų būti pokalbis su kandidatu į naują darbo vieta su Z kartos atstovais. Tyrimas parodė, kad Z kartos atsovai tikisi, jog Y kartos įmonės vadovai, vietoje to, jog darbindami būsimus kandidatus bandys suvilioti grandioziniais įmonės siekiais ir tikslais, kalbės apie realią padėtį įmonėje ir jų norimą būsimą indėlį. Z kartos atstovų nedomina įmonių istorija ekonomikoje ir net kartais nerealios svajonės, bei ateities planai, kurie gali subliukšti pasikeitus pasaulio ekonomikai. Įmonės darbindamos turi remtis realia įmonės padėtimi ir atskleisti savo sugebėjimus ir užimamą vietą rinkoje.(13,15)

Millennial Branding atliko kitą tyrimą, kuris atskleidžia, kokius santykius tikisi Z kartos atstovai palaikyti su savo darbo vadovais. Tyrimas atskleidė, jog 51 proc. respondentų tikisi ir renkasi palaikyti asmeninius ryšius su darbo vadovu darbo vietoje ir už jos ribų. Jie renkasi bendravimą ne elektroniniu paštu. Z kartos atstovų bendravimas technologinėmis priemonėmis su

vadovu nevilioja, jie labiau linkę viską spręsti tiesiogiai bendraudami akis į akį. Z kartos atstovai tikisi, jog įmonėse bus rengiami susirinkimai, problemos bus sprendžiamos kartu. Jie norėtų reaguliariai planuoti susitikimus su visa darbo komanda, vykti į išvykas, apmokymus, bei kurti stipresnius darbo bei asmeninius santykius komandoje. Z kartos atstovai nenori dirbi įmonėse, kuriose nėra glaudžių santykių su darbdaviu ir komanda.(13,15)

Abi kartos Z ir Y sutaria vienu klausimų- tai įmonės vizijos turėjimas. Tai užima antrą vietą pagal svarbumą darbinantis įmonėje. Žinoma nėra sunku suprasti, kodėl tai yra labai svarbu kandidatams darbo vietai užimti. Jeigu įmonė neturi nusibrėžusi tvirtų siekių ir jos ateities planai neaiškūs, tai asocijuojasi su nesaugumo, nestabilumo jausmu norintiems plėtoti karjierą. Tai įtakoja ne tik Z kartos atstovus, bet visus norinčius įsidarbinti. Įmonė, kuri nepristato savo vizijos ir siekių atitinkančių realybę, Z kartos atstovų visai nedomina, ir tokiu atveju jie net nesiunčia savo dokumentų darbinimuisi.

Z kartos atstovams svarbu darbinantis, kad būtų apibrėžta įmonės vizija, ateities siekiai ir kandidato į darbo vietą indėlis, bei apibrėžta karjieros galimybės.(8,13,15)

3. Z kartos požiūrio į motyvacijas tyrimas

Kiekviena tikslo siekianti įmonė, nepaisant to, kokia veikla ji užsiima, suvokia žmogiškųjų išteklių svarbą jos sėkmingumui. Net ir sėkmingai dirbančios įmonės susiduria su personalo valdymo problemomis, o galbūt neišnaudoja savo potencialo?

Z kartos motyvacijos veiksnių tyrimo tikslas – objektyciai įvertinti Z kartos buožus, požiūrį į darbą ir motyvacijos sudedamasias. Atlikto tyrimo duomenys ir analizė gali būti naudojama įmonės siekiančioms atjauninti savo kolektyvą ar tiesiog į darbą priimant naujus darbuotojus. Tyrimas atspindi tiklsų ir objektyvų Z kartos požiūrį į motyvaciją ir darbo etiką, kas leidžia pateikti tam tikras rekomendacijas ir teisingai suformuoti motyvavimo sistemą įmonėms.

3.1. Z kartos požiūrio į motyvacijas tyrimo metodika

Visi padaryti tyrimai apie Z kartą iki šiol buvo naudojami remiantis Williamo Strausso ir Neilo Howe Amerikoje įkurtos įmonės “LifeCourse Associate”, kuri atlieka pagrindines žmonių apklausas ir teikia informaciją sekantiems asmenims, gautais apklausų rezultatais. Pateikta respondentams anketa yra anoniminė (priedas 1) siekiant užtikrinti duomenų apsaugą. Ji pateikta yra išsilavinimo įstaigose Alytuje: vidurinėse mokykose ir Alytaus kolegijoje. Tai buvo atlikta siekiant teisingai išanalizuoti Lietuvos Z kartos požiūrį į darbą, darbdavį ir lojalumą motyvuojančius veiksnius, o kad būtų atlikta pilna teisinga analizė papildomai yra apklausiami respondentai apie požiūrį į išsilavinimą, darbą, darbo etiką ir žinoma juos motyvuojančius veiksnius.

Empirinio tyrimo tikslas – ištirti Z kartos požiūrį į darbą, darbo etiką, išsilavinimą, bei darbą motyvuojančius veiksnius.

Tiriant, kokie yra Z kartą motyvuojantys veiksniai, bei aiškinantis Z kartos esminius charakterio bruožus buvo vadovaujamasi Z kartos tyrimo modeliu (6 lent.). Vertinimas atliktas moklymo įstaigose būsimų darbuotojų atžvilgiu, kaip jie vertina motyvacijos veiksnius įmonėse, bei savo požiūrį į išsilavinimą ir būsimą darbą.

Tyrimo tikslas: ištirti Z kartą motyvuojančius veiksnius.

Uždaviniai:

1. Ištirti Z kartos požiūrį į išsilavinimą ir darbą.
2. Ištirti Z kartą motyvuojančius veiksnius.

Tyrimo metodas- anketinė apklausa. Tai kiekybinis tyrimo metodas. Šis metodas leidžia įtraukti į tyrimą reikšmingai didelę tiriamos generalinės visumos dalį (mokymosi įstaigose), nustatyti kiekybines tendencijas (Kardelis, 2007), bei gautus rezultatus apdoroti statistiniais metodais.
Apklausai atlikti sudaryta tyrimo anketa iš 20 uždarojo tipo klausimų (žr. 1 priedą), klausimai sugrupuoti tokiu būdu (7 lent.):

1. Išsilavinimas – klausimai užduoti noritnt atskleisti Z kartos požiūrį į jį. (1 klausimas);
2. Požiūris į darbą – tiriamas norit atskleisti Z kartos charakteristikos bruožus. Anot autorių Z karta rimtai į darbą nežiūri. (2 klausimai);
3. Motyvuojantys veiksniai – klausiami užduodami siekiant atskleisti Z kartos požiūrį į tam tikras motyvacijas ir atskleisti, kurie jų yra jiems svarbiausi (17 klausimų)

Lentelė Nr. 7 Anketos struktūra

Anketos dalys		**Klausimų skaičius**	**Klausimai**
Demografiniai požymiai		4	Gimimo data Amžius Lytis Išsilavinimas
Respondento nuostatos	Požiūris į darbą	2	Darbas tai ? Su kuo asocijuojasi darbo etika ?
	Požiūris į išsilavinimą	1	Išsilavinimas tai ?
Motyvuojantys veiksniai	Z kartos respondentų saviraiškos poreikis	5	Darbe man svarbu saviraiška. Darbe man svarbu savarankiškai priimti sprendimus. Darbe man svarbu atsakomybės ir įgaliojimų suteikimas. Prasmingas darbas Kitų pripažinimas
	Z kartos respondentų	3	Darbe man svarbu atlyginimo

	teisingo atlygio samprata		dydis. Darbe man svarbu piniginiai priedai prie atlyginimo. Darbe man svarbu nepiniginiai priedai.
	Z kartos kontakto su vadovu poreikis	3	Darbe man svarbu įtraukimas priimant svarbius sprendimus. Darbe man svarbu atsakomybės ir įgaliojimų suteikimas. Darbe man svarbu vadovų įvertinimas.
	Z kartos saugumo jausmo poreikis.	2	Gyvenime man svarbu pastovumas. Darbe man svarbu draudimas.
	Papildomi Z kartą motyvuojantys veiksniai.	5	Darbe man svarbu kelti kvalifikaciją. Darbe man svarbu mikroklimatas. Darbe man svarbus lansktus darbo grafikas. Darbe man svarbu švenčių švetimas. Darbe man svarbu galimybė mokytis.

Tyrimo populiacija ir imtis. Tiriamųjų kiekybinę imtį sudarė sutikę apklausoje dalyvauti Alytaus vidurinių mokyklų dvyliktokai ir Alytaus kolegijos studentai. Respondentų amžius vyravo tarp 17-21 metų. Anketavimas raštu buvo atkliktas 2015.11 - 12 mėn.

Tyrimo imtis paskaičiuota taikant Paniotto formulę:

$n= 1 / (p2 + 1/N)$

p – reikšmingumo koeficientas, <0,05 (5 proc. paklaida).

Apklausai atlikti buvo išdalinta 120 vienetų anketų įvairiose Alytaus mokymo įstaigose.

n=1 / (0,052 + 1/120)= 92

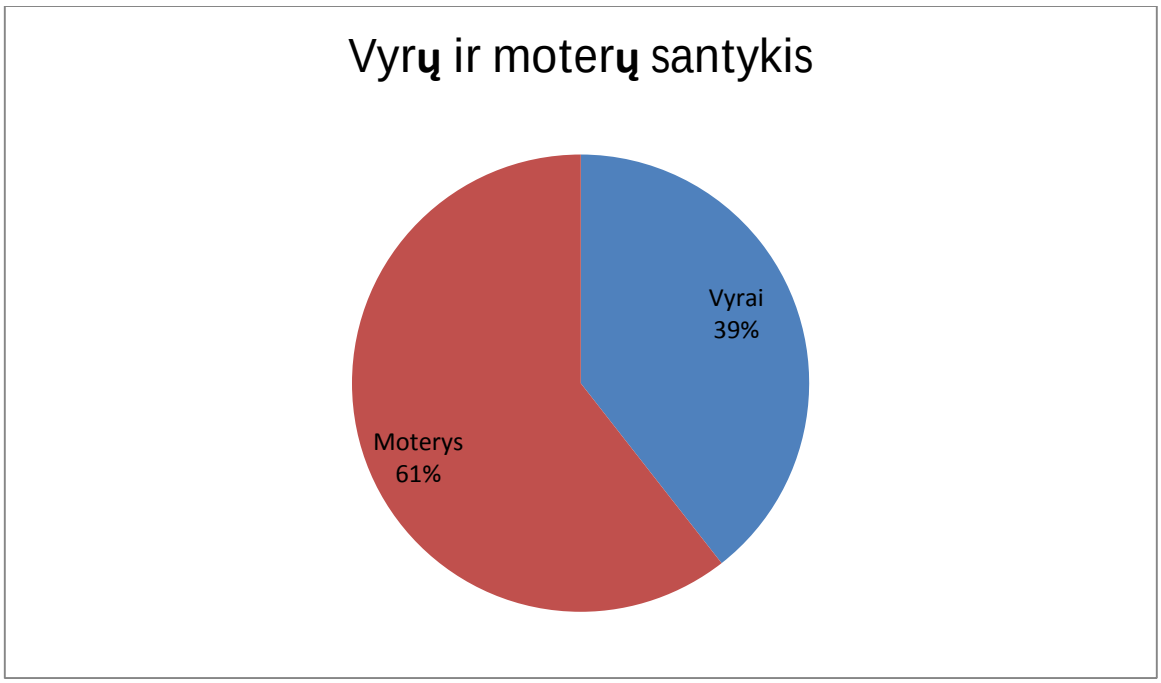
Po apklausos buvo gauta 108 anketos, iš jų 7 sugadintos. Taigi visumoje atsakė 101 respondentas. Tai reiškia jog šio tyrimo rezultatai gali būti naudojami tiek pirminėm išvadom apie Z kart, tiek galutinėm.

Demografinė tiriamųjų charakteristikos pateiktos lentelių ir diagramų pavidale. (8 lent.)

Lentelė Nr. 8 Demografinės charakteristikos

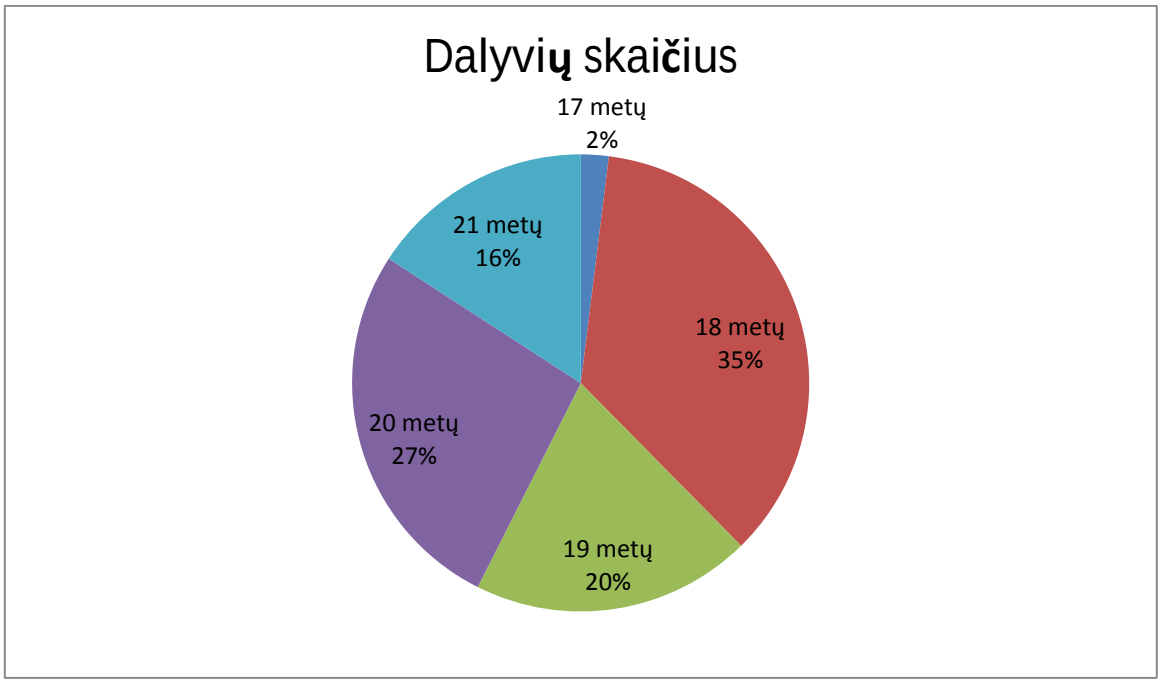
Demografinės charakteristikos	**Duomenys**
Imties dydis	N=101
Lytis	42,5 proc. – (41vnt) vyrai; 62,3 proc. – (63vnt) moterys
Amžius	17- 2 vnt. 18- 36 vnt. 19- 20 vnt. 20- 27 vnt. 21- 16 vnt.
Išsilavinimas	Vidurinis – 75vnt. Profesinis – 14vnt. Aukštasis – 10vnt Universitetinis -2vnt.

Pagal anketų duomenis apklausoje dalyvavo 61 proc. moterų ir 39 proc. vyrų (8 lent; pav. 4)



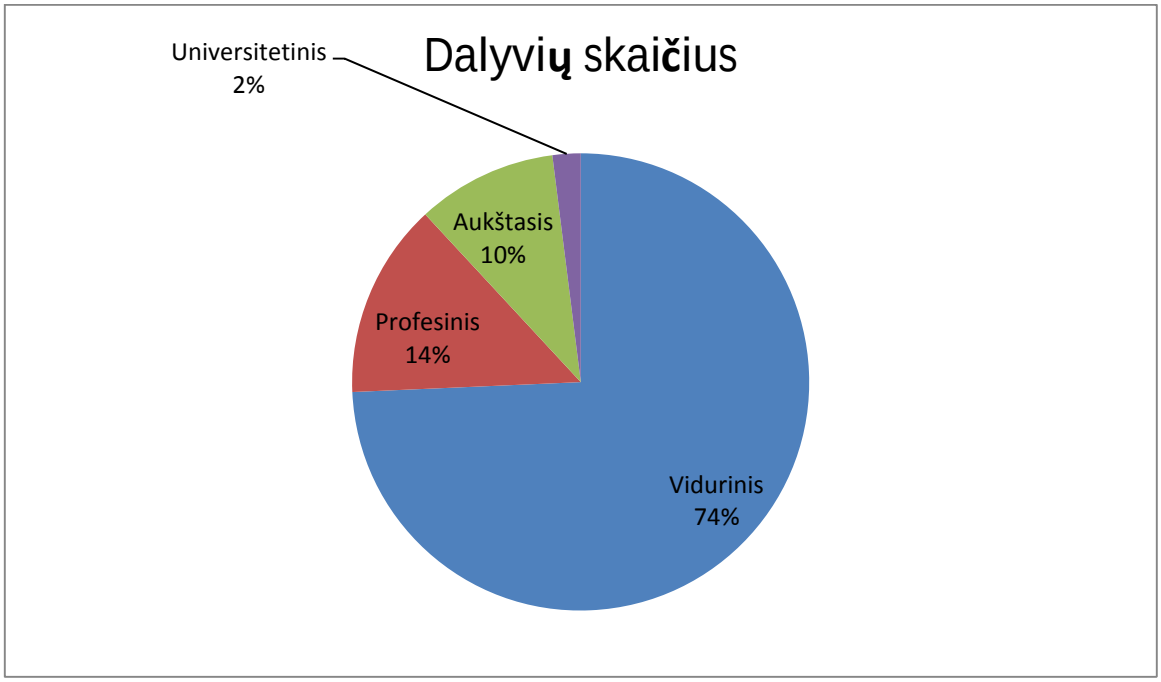
4 pav.. Tyrime dalyvavusių lyčių pasiskirstymas

Tyrimui buvo svarbu amžiaus imtis, ji pasirinkta nuo 18 metų iki 21 metų. Tačiau vykdant apklausas mokyklose tarp dvyliktokų buvo keli septyniolikmečiai. Todėl amžiaus imtis prasiplėtė ir yra nuo 17 iki 21 metų. Duomenys pateikti lentelės ir skritulinės diagramos pavidalu (8 lent.; pav. 5)



5 pav.. Dalyvavusios amžiaus grupės

Respondentų buvo prašoma nurodyti išsilavinimą, atlikus skaičiavimus paaiškėjo jog anketas pildė 75 vidurinio išsilavinimo asmenys, 14 profesinio išsilavinimo, 10 aukštojo ir 2 turintys universitetinį išsilavinimą (8 lent.; pav. 6)



6 pav.. Tyrimo dalyvių pasiskirstymas pagal išsilavinimą

3.2. Z kartą motyvuojančių veiksnių analizė

Siekiant tinkamai atskleisti požiūrį į darbą ir jį motyvuojančius veiksnius buvo atlikta kiekybinė, anketavimo būdu, apklausa tyrimo duomenims surinkti. Pagal surinktus duomenis toliau analizuomama Z kartą motyvuojnatys veiksniai. Visų pirma atlikta respondentų požiūrio į išsilavinimą, darbą ir jo etiką analzė. Tas reikalinga, kad geriau apibrėžtume Z kartos bruožus. Sekančiai yra nagrinėjama Z kartos požiūris į darbo motyvavimo veiksnius, ir remiantis Z kartos bruožais analizuojama ir lyginama užsienio autorių analzių rezultatai.

3.2.1 Z kartos respondentų nuostatų analizė

Nagrinėjant Z kartos lojalumą skatinačias motyvacijas visų pirma reikia išanalizuoti kokios jų nuostatos yra apskritai, darbą, darbo etiką, motyvacijas. Pagal užsienio tyrinėtojus, Scholz Ch.,The Ken Blanchard Companies, Lozano C., Garber G. ir Tolbize A., Z kartai:

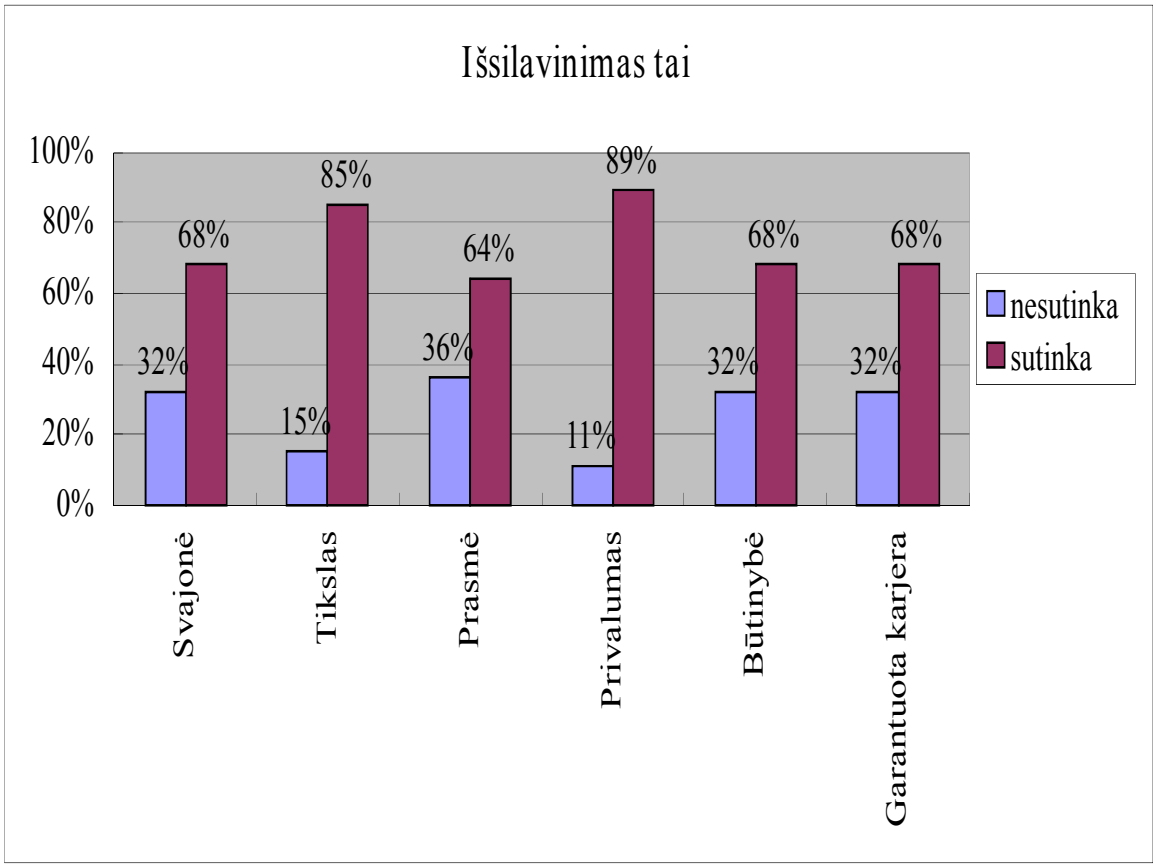
- **Darbo etika**: Analogiškas Y kartai, tik greičiau prisitaikantis prie technologijų ir labiau idialistinė.
- **Išsilavinimas:** Nustatytas
- **Darbas yra:** Atsidavimas, jeigu galima vienam vadovui, savęs įprasminimas.
- **Motyvacija:** Galimybė kilti karjieros laiptais. Saugumo jausmas.
- **Apdovanojimai:** Nuomonės vertinimas, pinigai ir tik tada prasmingas darbas.

Bei pagal Cowan M. Z kartai būdiga yra realizmas ir vėjavaikiškumas.

Z kartos nuostatoms atkleisti buvo užduoti keli esminiai klausimai:

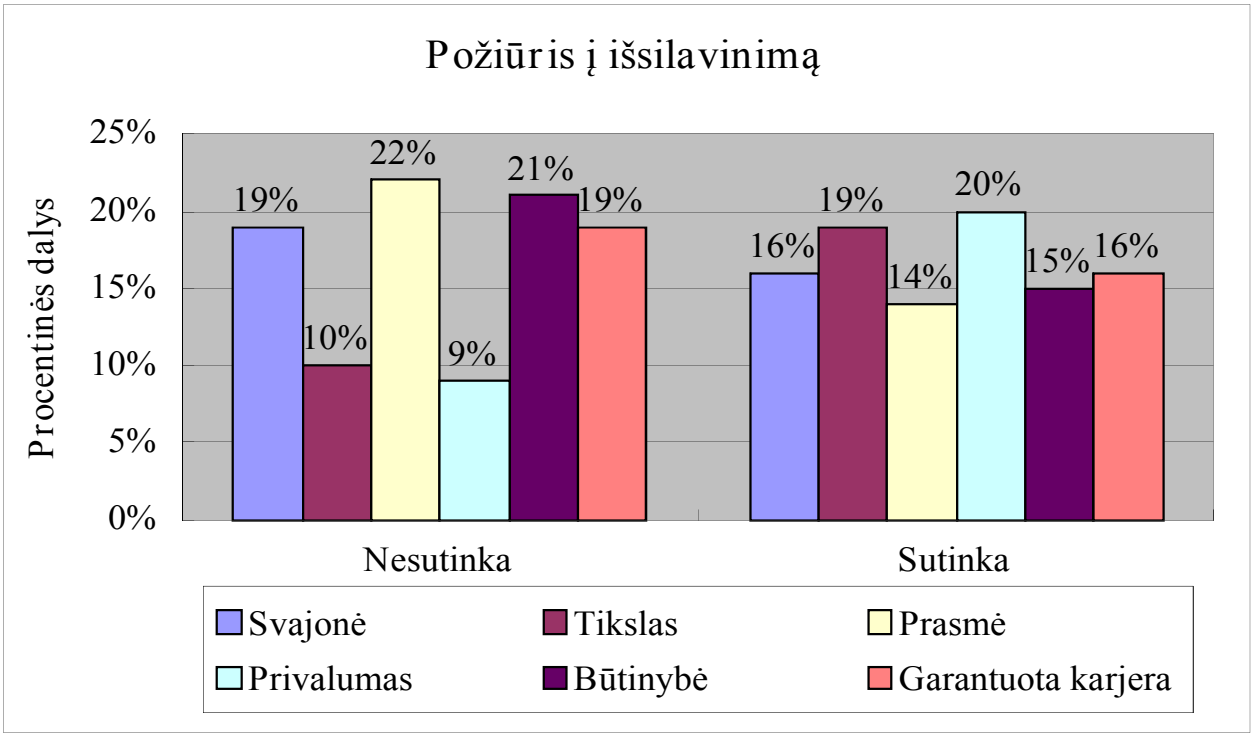
1. Ką jiems reiškia išsilavinimas ?
2. Kas jiems yra darbas ?
3. Kokis jų požiūris į tam tikras darbo etikos sudedamąsias.

Taigi išanalizavus Lietuvos Z kartos apklausos rezultatus paaiškėjo jog išsilavinimas jiems yra labai svarbus svarbus. Net 85 proc. respondentų sutinka jog išsilavinimas yra tikslas, o kita dauguma 89 proc. sutinka jog tai privalumas darbinantis. Likusioji dalis teigiamai atsakė beveik vienodai, jog tai yra svajonė sutiko 68 proc., gyvenimo prasmė sutiko 64 proc., būtinybė – 68 proc. ir garantuota karjiera 68 proc.. Taigi atsižvelgiant į gautus rezultatus Lietuvos Z karta nuo užsienio skiriasi tuo jog Lietuviai į išsilavinimą vis dar žiūri labai rimtai ir jų nuomone gerą darbą galima gauti tik turint rimtą išsilavinimą. Jų požiūris atsiskleidžiamas pateiktoje diagramoje (pav. 4)



7 pav. Z kartos požiūris į išsilavinimą

Diagramoje (pav 8) yra palyginama respondentų atsakymai tarp sutikimų ir nesutikimų. Tai patvirtina anksčiau pateiktos diagramos (pav. 7) duomenis. Labiausiai nesutinkama yra jog išsilavinimas yra prasmė, o mažiausiai jog išsilavinimas yra privalumas. Tai patvirtina ir sutikimų rezultatų palyginimas - daugiausiai sutinka jog išsilavinimas yra privalumas, o mažiausiai sutinka jog išsilavinimas yra prasmė. Todėl remiantis gautais duomenimis ir palyginimais galima vienareikšmiškai teigti jog Lietuvos Z kartai išsilavinimas yra gyvenimo prasmė leidžianti gauti geresnį darbą, kuris susijęs su savęs įprasminimu ir svajonių išsipildymu.



8 pav. Z kartos požiūris į išsilavinimą procentais

Taigpogi buvo aiškintasi šios kartos požiūris į darbą uždiedant kelis klausimus:

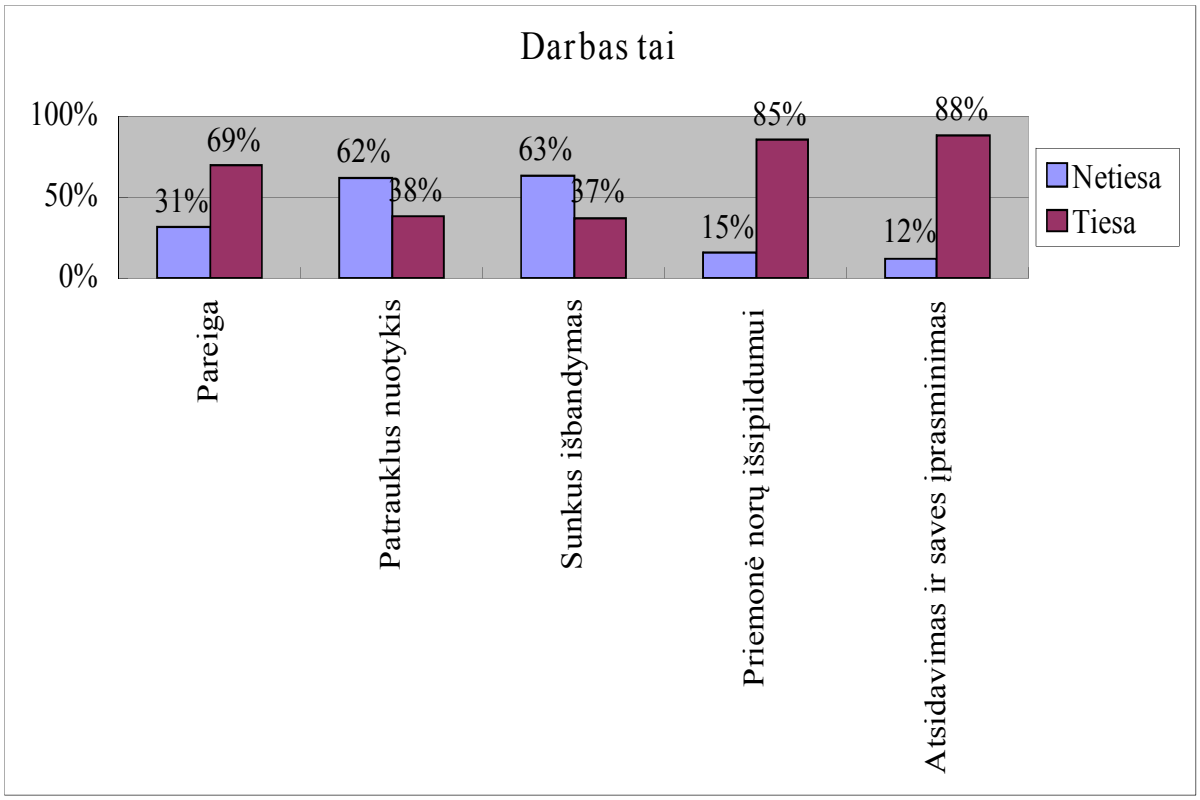
1. Ar jiems tai pareiga ?
2. Ar jiems tai patrauklus nuotykis ?
3. Ar jiems tai sunkus išbandymas ?
4. Ar jiems tai priemonė norų išsipildumui ?
5. Ar jiems tai atsidavimas ir saves įprasminimas ?

Uždavus ir išnalizavus šių klausimų atsakymus turėtų būti lengviau suprasti kaip motyvuoti jų norą tapti lojaliu jų įmonei.

Tyrime atsiskleidžia faktas jog Z kartai darbas susijęs su lūkesčių išsipildymu ir savęs įprasminimu. Labai maža dalis respondentų pažymėjo jog darbas tai nuotykis ar gyvenimo išbandymas. Todėl galima teigti jog jie į darbą nežiūri lengvabūdiškai ir vėjavaikiškai, kaip teigia autorius M Cowan'as.

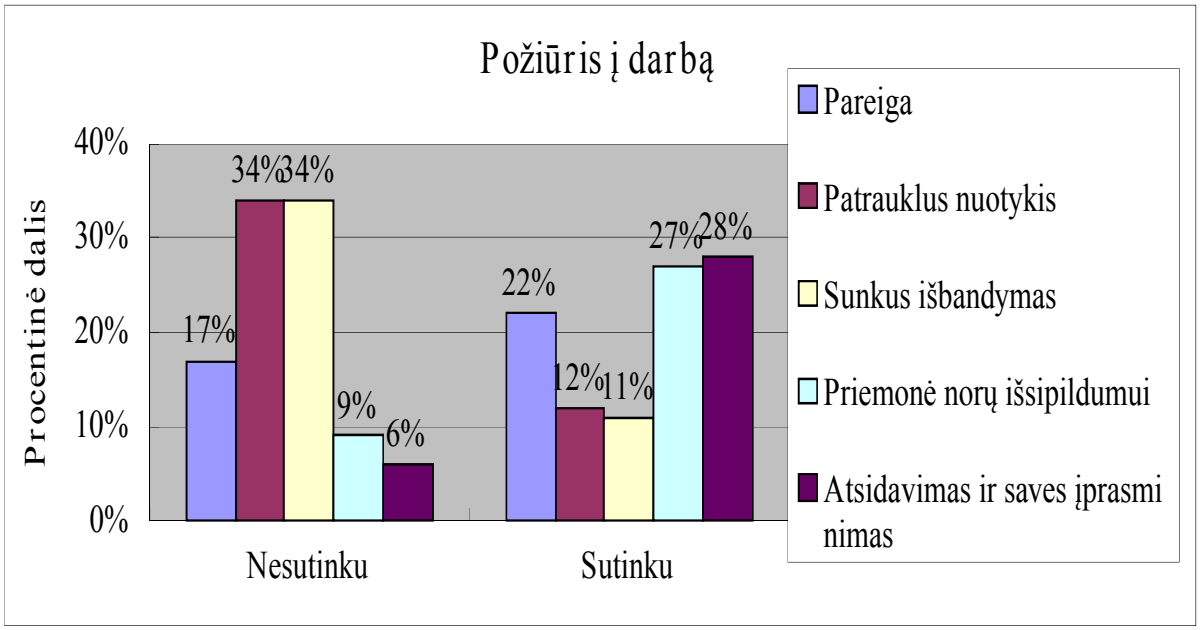
Palyginus respondentų atsakymus tarp visų galimų pasirinkimų (pav 8) pirmoje vietoje yra atsidavimas ir savęs įprasminimas - 28 proc., antroje vietoje, 27 proc., darbas skirtas norų

išsipildymui. Taigi remiantis šiais gautais rezultatais galima teigti jog Lietuvos Z kartą turėtų būti lengva motyvuoti dirbti atsakingai. Tačiau nerimą kelia jų nuomonė, kad darbas yra pareiga, kas reiškia jų galimą nenorą būti motyvuotais dirbti dėl įmonės. Iš visų apklaustų respondentų 69 proc. sutinka jog darbas yra pareiga (pav. 9), kiti likusieji su šiuo teiginiu nesutinka.



9 pav. Z kartos požiūris į darbą

O diagramoje (pav. 10) matome, kaip rezultatai yra pasiskirstę tarpusavyje, tarp neigiamų atsakymų ir teigiamų atsakymų. Šie gauti rezultatai atskleidžia jog darbas yra jies atsidavimas ir savęs įprasminimas – 28 proc. , sekančiai priemonė norų išsipildymui – 27 proc., net 22 proc. respondentų mano jog darbas yra pareiga. Šie rezultatai paneigia teiginš jog Z karta yra vėjavaikiška, jies darbas nėra patrauklus nuotykis – 12 proc. ar sunkus gyvenimo išbandymas 11 proc..

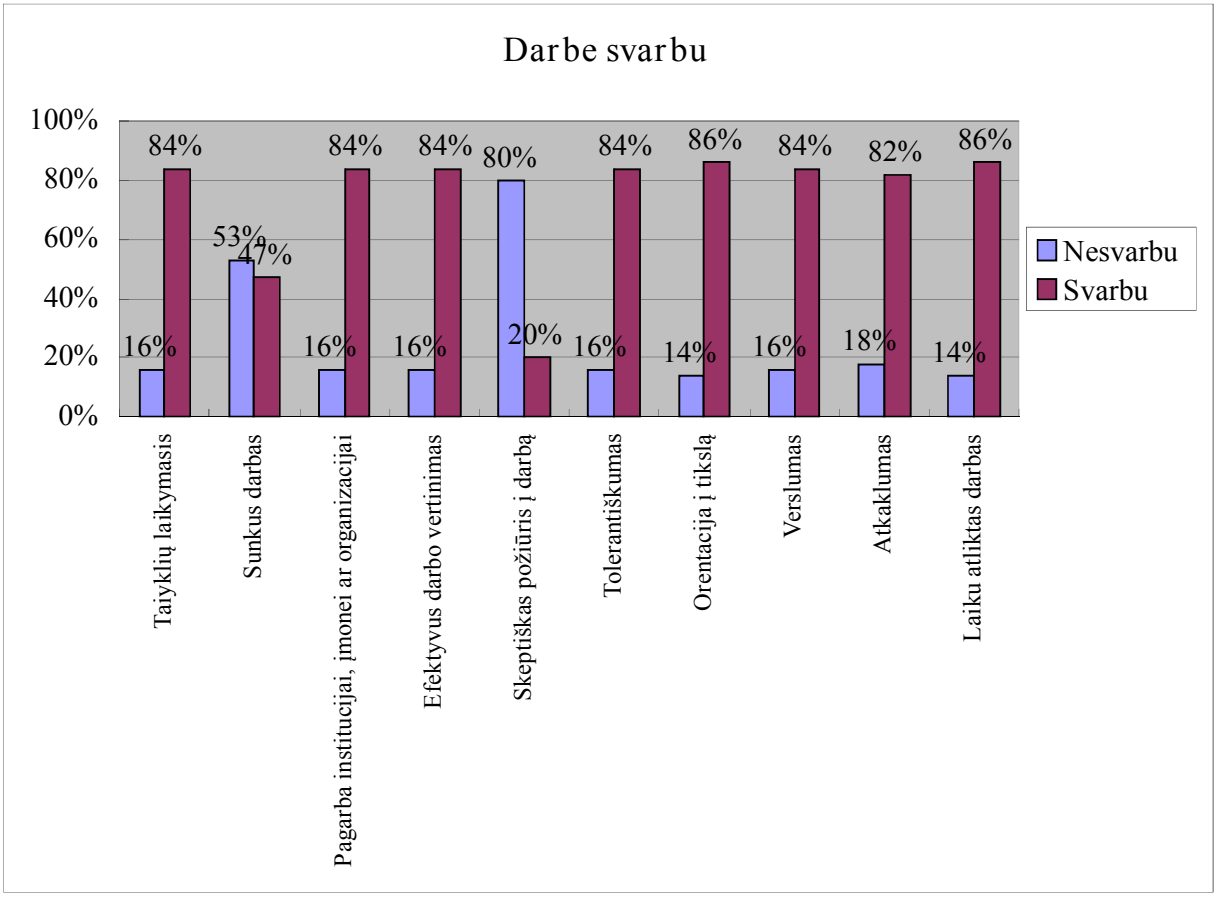


10 pav. Požiūrių į darbą procentinės dalys

Norint atskleisti Z kartos požiūrį į darbą buvo užduoti klausimas Darbe svarbu ? su pateiktais galimais atsakymais:

1. Taisyklių laikymasis
2. Sunkus darbas
3. Pagarba institucijai, įmonei ar organizacijai
4. Efektyvus darbo vertinimas
5. Skeptiškas požiūris į darbą
6. Orentacija į tikslą
7. Verslumas

Paveiksle (pav. 11) pateiktuose rezultatuose atsiskleidžia jog mažiausia respondentų mano jog sunkus darbas yra svarbu, bei jie nepritaria skeptiškam požiūriui į darbą, jiems svarbiausia darbe yra laiku atliktas ir darbas orientuotas į tikslą. Šiai nuomonei pritarė 86 proc. respondentų dalyvavusių apklausoje. Tačiau svarbiausia jog tik 53 proc. apklaustųjų yra nesvarbu ar jie dirbts sunkų darbą, taigi vėl pasitvitrina prieš tai gauti rezultatai, jog Z kartos atstovai į darbą žiūri rimtai ir nėra šioje vietoje jokio „vėjavaikiškumo“.



11 pav. Z kartos požiūris į darbo atlikimą

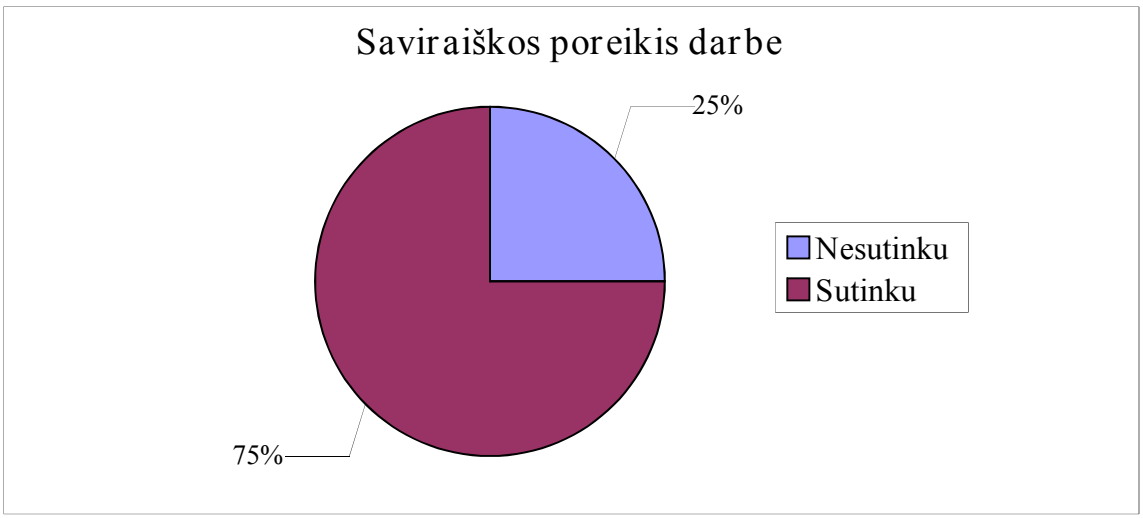
laiku atliktas ir darbas orientuotas į tikslą. Šiai nuomonei pritarė 86 proc. respondentų dalyvavusių apklausoje. Tačiau svarbiausia jog tik 53 proc. apklaustųjų yra nesvarbu ar jie dirbts sunkų darbą, taigi vėl pasitvitrina prieš tai gauti rezultatai, jog Z kartos atstovai į darbą žiūri rimtai ir nėra šioje vietoje jokio „vėjavaikiškumo“. Tuo pačiu yra paneigiamas autorių Cowan M, 2014, Cross-Bystrom A.2010, Ferincz A.,; Hortovanyi L.; Szabo R.; Tarody D. 2011,Gerber G. 2011, Pečiulienė P. 2013 teiginys jog Z karta yra tingi, vangi, bei vėjavaikiška. Tačiau reikia atsižvelgti į tai jog jie tyrinėjo užsienyje atliktų tyrimų duomenus, o Z kartos skirtingose valstybėse gali šiek tiek skirtis požiūriais, kaip tai atskleidžia atlikta Lietuvoje apklausa. Anot William'o Strauss'o ir Neil'o Howe'o teorijos kiekvienos sekančios kartos požiūriai yra panašūs į jų tėvų, o skiriasi tik tai kas liečia ekonominį, technologinį, socialinį vystymąsi.

3.2.2. Z kartos saviraiškos poreikis

Vienas svarbiausių darbuotojus motyvuojančių faktorių, yra darbo pobūdis, kurį darbuotojai atlieka kasdien. Jei užduotys yra įvairios, įdomios ir reikalaujančios pastangų, tuomet

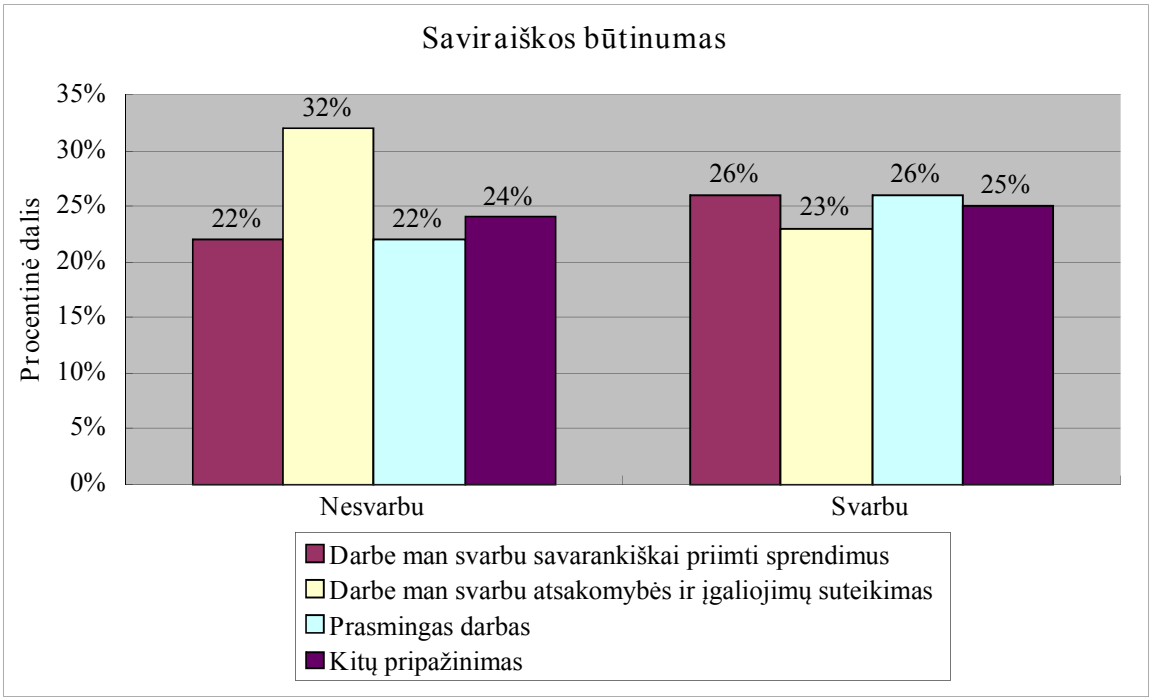
darbuotojai yra labiau motyvuoti užduotis atlikti iki galo. Psichologinis pasitenkinimas, kurį darbuotojai jaučia atlikdami įdomias, jiems svarbias užduotis, gali būti daug vertingesnis nei gaunamas atlyginimas. Deja, dauguma vadovų dažnai galvoja, jog “daug įdomesnis” reiškia “daugiau darbo”. Geri vadovai šioje vietoje nedaro klaidų. Darbas gali atrodyti įdomesnis, įvairesnis, kuomet, pavyzdžiui, yra keičiama aplinka, ar keičiami reikalavimai darbui. Jūs taip pat galite individualizuoti darbo funkcijas atsižvelgdami į darbuotojo kvalifikaciją ir specifinius gebėjimus.

Anot autorių W. Strauss’o ir N. Howe 2014, D. Schawbel’io atliktų tyrimų saviraiška Z kartos atstovams nėra itin svabus dalykas darbinantis, tačiau pateiktoje diagramoje (pav. 9) savęs įprasminimas yra pirmaujančioje vietoje tarp visų teiginių apie tai “Kas yra darbas jums ?” Tai patvirtina ir skritulinė diagrama (pav. 12). Iš visų apklaustų respondentų 75 proc. atsakė jog saviraiška yra jiems būtina. Taigi Lietuvoje Z kartos atstovams saviraiška darbe yra reikalinga. Toliau tyrime aiškinamasi kokie būtent saviraiškos elementai jiems būtiniausi.



12 pav. Z kartos požiūris į saviraišką darbo vietoje

Todėl atliktoje apklausoje buvo pateikti klausimai, kurie atskleistų kas būtent Z kartos atstovams leidžia save įprasminti labiausiai ir kada jie jaučiasi labiausiai save išreiškę darbe. Taigi pateiktoje diagramoje (pav. 13) atsiskleidžia tai jog Z kartos atstovai mažiausiai kreipia dėmesį į atsakomybės ir įgaliojimų suteikimą (32 proc. nesutinka, arba 23 proc. sutinka) , o svarbiausia jiems yra leidimas savarankiškai priimti sprendimus ir prasmingai dirbti. Tyrime su tuo nesutinka tik 22 proc.,o sutinka net 26 proc. Remiantis gautais rezultatais galima teigti jog Lietuvos Z kartos atstovai geriausiai save realizuoja darbe jeigu jiems leidžiama priimti patiems sprendimus ir jiems įrodoma jog jų darbas yra prasmingas.



13 pav. Z kartos požiūris į atlygio sudedamasias

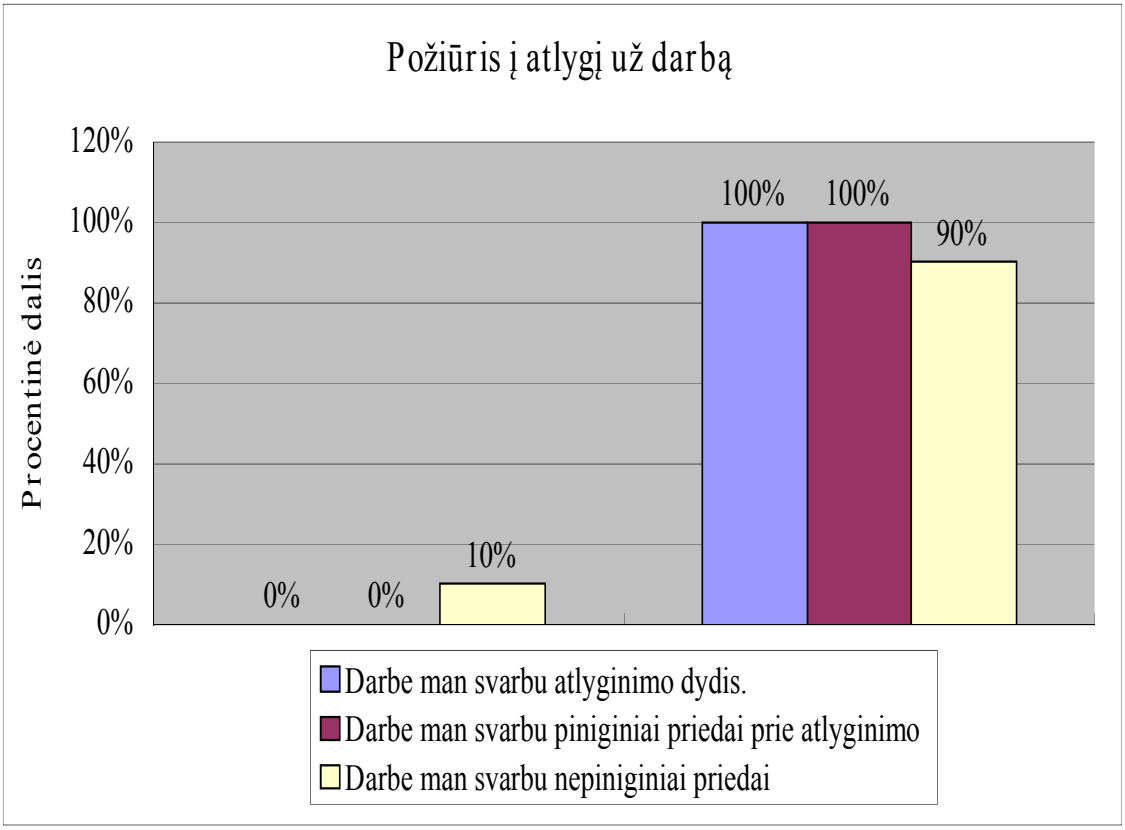
3.2.3 Z kartos teisingo atlygio svarba

.

Vienas universaliausių veiksnių, motyvuojančių žmones darbui, kaip bebūtų, yra darbo užmokestis. Ne tiek svarbu, koks yra faktiškas darbo užmokesčio dydis. Svarbu yra tai, kad gaunantis atlygį žmogus jaustųsi teisingai atlygintas už darbą. Atlyginimas turi užtikrinti žmogui saugumo ir tikrumo šiandiena ir rytdiena jausmą. Tai vienas iš kertinių žmogaus poreikių. Pajutęs, kad už darbą atsiskaitoma neteisingai arba nesąžiningai, žmogus jaučia nuoskaudą. Ji pasireiškia pastangų, skirtų darbui, sumažėjimu ir sustiprėjusiomis mintimis apie tai, kad reikia keisti darbą. Tačiau tie, kurie tvirtina, kad pinigai, darbuotojų gaunami už darbą, yra pati geriausia jų motyvavimo priemonė, teisūs tik iš dalies. Pinigai žmones ypač skatina darbui tik tol, kol nepatenkinti jų esminiai, tai yra fiziologiniai ir saugumo, poreikiai. Turinčius pakankamai lėšų papildomai uždirbami pinigai skatina kur kas mažiau, nes svarbesni tampa kiti – socialiniai motyvatoriai. Motyvatoriai – pasitenkinimą individui keliantys veiksniai, lemiantys poreikį keistis. Taigi siekiant atskleisti Z kartos požiūrį į atlygio svarbą buvo užduoti keli klausimai:

1. Ar darbe svarbus atlyginimo dydis?
2. Ar darbe svarbu piniginiai priedai prie atlyginimo ?
3. Ar darbe yra svarbu nepiniginiai priedai (automobilis, telefonas ir kt.) ?

Rezultatai pateikti diagramoje (pav. 14) atsispindi Z kartos požiūrį į atlygį už darbą. Svarbiausia šiai kartai yra atlyginimo dydis ir piniginiai priedai prie jo. Respondentai visi sutiko su šiuo teiginiu – 100 proc. ir tik maža dalis 10 proc. apklaustųjų teigė jog jiems nesvarbu yra nepinigiainiai priedai prie atlygio. Kaip ir minėjo savo tekstuose autoriai (Strauss ir Hove, 2014, Dan Schawbel, 2014) Z kartai svarbu atlygio dydis ir motyvacija. Tačiau atidžiau panagrinėjus kas būtent iš atlygio jiems yra svarbiausia paaiškėjo, jog nepinigiai priedai prie atlyginimo tokie kaip įmonės automobilis, mobilusis telefonas ir kt. juos motyvuoja. Jiems svarbiausia realūs gaunami pinigai, taigi darbdavys turi aiškiai apibrėžti darbuotojui būsimų pajamų dydį ir galimų priedų dydžius.



14 pav. Z kartos požiūris į atlygio sudedamasias

3.2.4 Z kartos kontakto su vadovu poreikio analzė

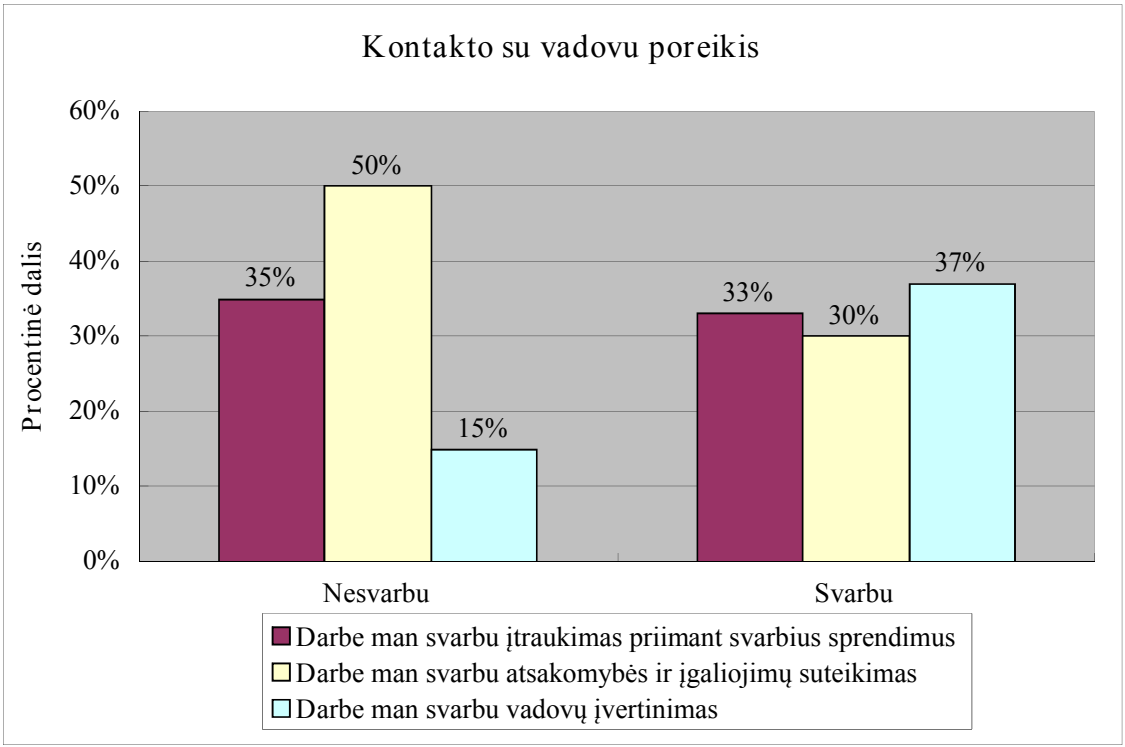
Pripažinimas – padėka, dėmesio pareiškimas ar palankus atsiliepimas – taikomas kaip priemonė pažymėti ir psichologiškai atlyginti asmenims už pastangas siekti organizacijos tikslų. Tai vidinis atlyginimas, leidžiantis individui patenkinti pagarbos poreikį. Todėl vadovai nuolat

turi atminti, kad jų darbuotojai laukia, jog bus pripažinti už savo nuveiktą darbą. Rasdami laiko padėkoti darbuotojams už gerą darbą, vadovai paskatina juos ir toliau gerai dirbti organizacijos labui. Tai galėtų būti tiek materialinis atlyginimas, tiek moralinis atlyginimas. Taikant moralinio poveikio priemones, darbuotojams bus sudaromas psichologinis komfortas. Vienkartinės išmokos (premijos) skiriamos grupei darbuotojų ar atskiriems asmenims už itin reikšmingus rezultatus, gerokai padidinusius įmonės pelną ir pagerinusius veiklos kokybę, kuri turi teigiamą poveikį ilgalaikiam pelnui.

Pasak visų Z kartos atstovų tyrinėtojų šiai kartai didžiausia motyvacija yra tiesioginis bendravimas su vadovu (žr. 2.2.2). Millennial Branding kompanija daugiausiai skyrė dėmesio iš visų tyrinėtojų šiai sferai. Jie atskleidė faktą jog Z kartai būtinas bendravimas su tiesioginiu vadovu ir komandinis darbas su juo. Siekiant atskleisti Z kartos poreikį bendravimui su vadovu buvo pateikti keli klausimai:

1. Ar darbe man svarbu įsitraukimas priimant svarbius sprendimus?
2. Ar darbe man svarbu atsakomybės suteikimas ir įgaliojimai ?
3. Ar darbe man svarbu vadovų įvertinimas?

Pagal atliktą apklausą Lietuvoje Z kartos respondentams svarbus yra tiesioginis bendravimas su vadovu, teigiamai atsakė 37 proc. Respondentų, bei jo įvertinimas 33 proc.. Įgaliojimų suteikimui jie didelės reikšmės neteikė, jiems atiteko likę 30 proc. teigiamų atsakymų (pav. 15). Kas atskleidžia faktą jog Z kartos atstovai vengia didesnės atsakomybės.



15 pav. Z kartai svarbiausi aspektai iš bendravimo su vadovu

3.2.5 Z kartos saugumo jausmo poreikio analzė

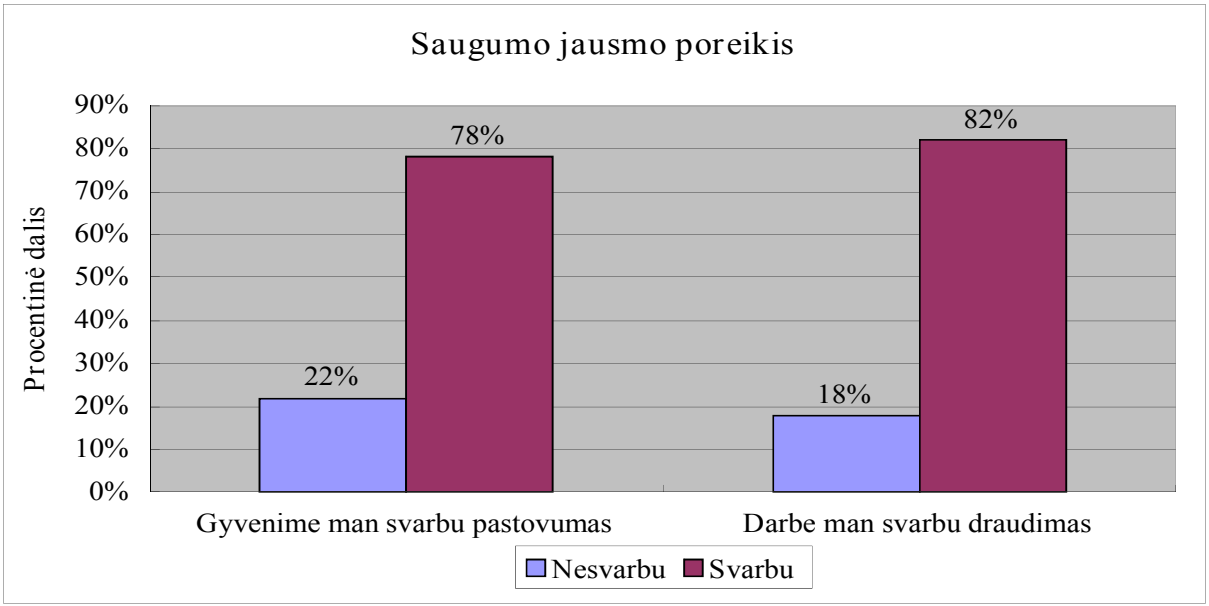
Skatinant darbuotojus saugumo jausmas, kurį darbuotojai jaučia dirbdami pastovų darbą, yra labai svarbus. Šis jausmas gali daug labiau motyvuoti darbuotojus, nei gaunama finansinė nauda. Daugeliu atvejų žmones labiau neigiamai veikia jausmas, jog gali būti atleistas, nei atlyginimo mažinimas ar paaukštinimo galimybių nebuvimas.

Pastovios tarnybos sukuriamas saugumo jausmas taip pat daro įtaką darbuotojų darbo drausmei. Neverta tikėtis,kad įbauginti darbuotojai dirbs stropiau. Priešingai, jei darbuotojas jaučia, kad gali būti atleistas ar dėl kitų priežasčių netekti darbo, jis yra linkęs dėti mažiau pastangų į savo darbą.

Vienas geriausių būdų, kaip vadovai gali skatinti pastovios tarnybos sukuriamą saugumo jausmą, tai rodyti adekvatų dėmesį kiekvienam asmens darbo aspektui. Vadovai gerina darbo sukuriamą saugumo jausmą skirdami laiko darbuotojų skatinimui ir pripažindami žmonių darbo vietos ir jų atliekamų užduočių svarbą.

Pagal apklausą kurią atliko kompanija Adecco Staffing USA (žr. 2.2.4) 70 proc. respondetų nori jaustis saugiai darbe, tai liečia stabilumą įmonėje ir socialinius draudimus. Pasak atlikto tyrimo Lietuvoje ir pateiktų gautų rezultatų diagramoje (pav. 16) šitas faktas pasitvirtina. 78 proc. Lietuvos Z kartos respondentų teigė jog jiems svarbus pastovumas darbe ir įmonėje, bei 82

proc. sutinka jog jiems svarbu yra socialiniai daudimai.



16 pav. Z kartos atstovų saugumo jausmo analzė

3.2.6 Kitų Z kartos lojalumą motyvuojančių veiksnių analzė

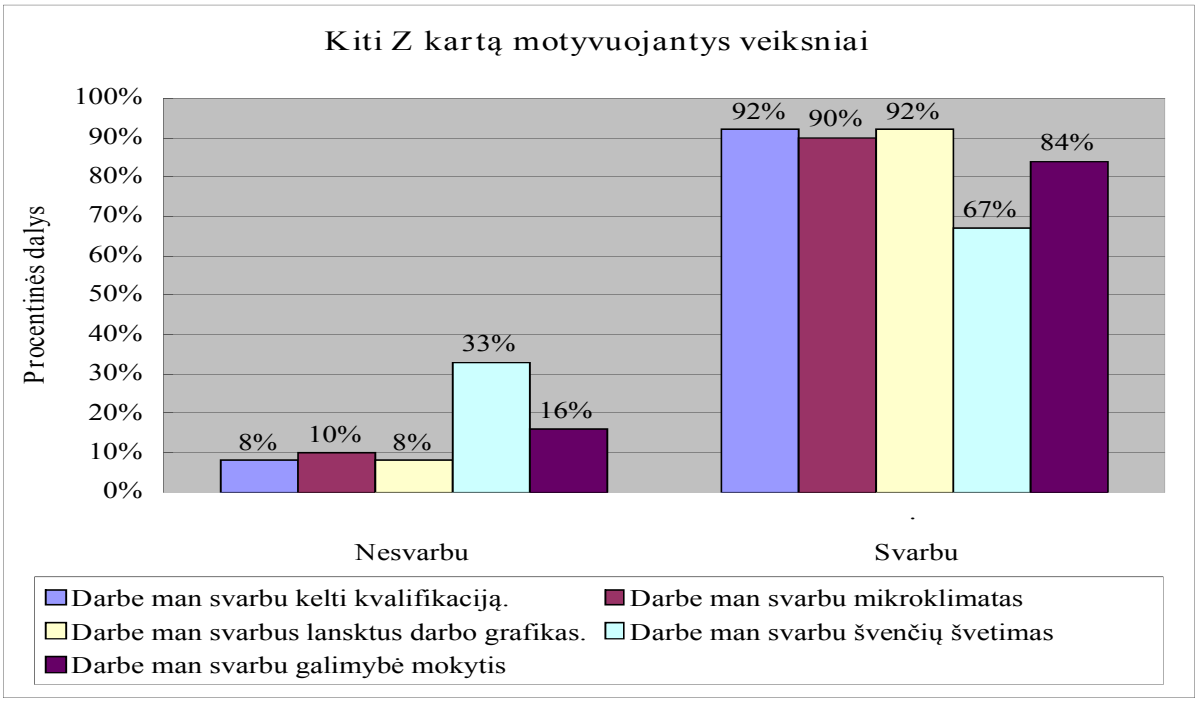
Darbuotojams priimtina įmonės politika, būdas, kuriuo bendraujama, elgiamasi su darbuotojais taip pat yra svarbus motyvatorius. Taip sukuriama teigiama atmosfera ir organizacijos kultūra, kurioje darbuotojai nori dirbti ir kurios nenori palikti. Gera bendra kultūra leidžia darbuotojams suderinti savo stipriąsias puses su organizacijos politika ir vertybėmis. Vadovų lyderystės savybės yra labai svarbios, bendraujant su pavaldiniais ir kuriant teigiamą atmosferą, kurioje darbuotojai yra motyvuoti dirbti ir išlikti. Darbuotojams, kuriems mažiau rūpi įmonės tikslai, labai motyvuojantis darbo aspektas gali būti galimybė atlikti užduotis, atskleidžiančias ir ugdančias jų gebėjimus ir kompetenciją. Labai svarbu, kad ne tik žmogus tiktų darbui, bet ir darbas žmogui. Šioje vietoje naudinga įsitikinti, kad atliekamas darbas tiktų žmogui, atskleistų jo galimybes, potencialą. Užduotys, kurios atskleidžia darbuotojo geriausius sugebėjimus, kompetenciją bei kelia iššūkį išmokti dar daugiau, skatina motyvaciją, gerą užduočių atlikimą ir norą tobulėti. Prie viso to prisideda ir lakstus darbo grafikas. Laiko planavimas – taip pat svarbus motyvas, skatinantis tapti laisvai samdomu darbuotoju. Laisvai samdomas specialistas visada gali laviruoti laiku. Toks reiškinys kaip viršvalandžiai jam nebeegzistuoja, todėl sakyti, kad specialistas dirba aštuonias valandas per dieną nėra teisinga. Tai

pabrėžti svarbu, nes neretai darbuotojai, įmonėse turėdami ilgiau likti darbe, nėra tuo patenkinti, ir net dvigubas viršvalandžių tarifas jų nemotyvuoja.

Kiekvieno darbuotojo atliekamų užduočių peržvelgimas, naujų skyrimas ir tobulėjimo galimybės gali stipriai pakelti darbuotojų motyvaciją. Todėl siekiant atskleisti kokie dar svarbūs gali būti šie motyvavimo veiksniai Z kartai buvo pateikti keli klausimai:

1. Ar darbe man svarbu mikroklimatas?
2. Ar darbe man svarbu švesti šventės ?
3. Ar darbe man svarbu galimybė mokytis ?
4. Ar darbe man svarbu lankstus darbo grafikas ?
5. Ar darbe man svarbu kelti kvalifikaviją ?

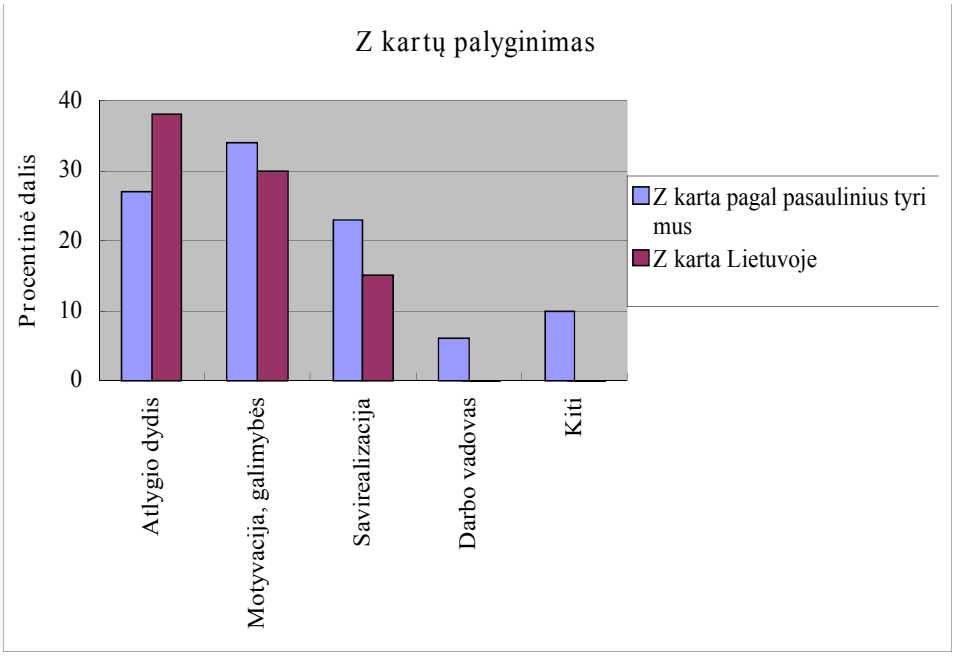
Kaip ir jau minėta ankstesnių autorių, tyrinėjusių Z kartos atstovus, šiai kartai būdingas bruožas yra "vėjavaikiškumas" tačiau gavus tyrimo rezultatus (pav. 17) atsiskleidė faktas jog jų nedomina darbe šventės ir įmonės susitikimai neutralioje aplinkoje, teigiamai atsakė 67 proc. respondentų. Daugiausiai jie sutiko jog jiems yra svarbu lankstus darbo grafikas ir kvalifikacijos kėlimas - 92 proc.. Šiuo aspektu Lietuvos Z karta nesiskiria nuo Vakarų Europos ir Jungtinių Amerikos Valstijų.



17 pav. Z kartą motyvuojantys veiksniai

3.3. Apibendrinti tyrimo rezultatai

Lietuvoje Z kartą motyvuojnatys veiksniai skiriasi nuo užsienyje gyvenančių Z kartos atstovų. Duomenys lyginami diagramoje (pav 18) atskleidžia jog užsienyje Z kartai svarbiau už atlygį yra galimybės ir motyvacija, tuo tarpu Lietuvoje Z kartai svarbiausia yra atlyginimas.



18 pav. Z ir Y kartą motyvuojančių veiksnių palyginimas

Ištyrus požiūrį į išsilavinimą, darbą ir darbo etiką ir nustačius Z kartą motyvuojančius veiksnius:

1) Savirealizacija
2) Kontaktas su vadovu
3) Teisingas atlygis
4) Papildomos motyvacijos

Ir ištyrus gautus apklausos rezultatus šiuos motyvuojančius veiksnius galima sudėlioti sekančiai:

1) Teisingas atlygis
2) Savirealizacija
3) Kontaktas su vadovu
4) Papildomos motyvacijos (lankstus darbo grafikas, mikroklimamtas, kvalifikacijos kėlimas)

Iš esmės Z karta labai protingai žvelgia į gyvenimą ir darbą. Jie tiki jog išsilavinimas garantuoja

jiems gerą darbą, o šis gerą gyvenimą, ši nuomonė žinoma atėjusi iš Y kartos. Sekančiai jie nori save realizuoti darbe, tai kiekvieno jauno individo norai. Jie tiki jog tai ką išmoks ar tai kokią patirtį įgis, galės ją panaudoti. Šioje vietoje tas labai padeda darbdaviams. Jie gali motyvuoti būsimą darbuotoją ateiti dirbti arba likti darbe, dėl galimybės save realizuoti ir siekti kvalifikacijos kėlimo.

Išvados

Motyvacija tai tam tikrų veiksmų, tikslingos veiklos aktyvumas, elgesio priežastys, kurias sukelia žmogiškųjų poreikių visuma. Darbo motyvacija, tai yra sąmoningos ir nesąmoningos jėgos kylanti energija, kuri vienaip ar kitaip veikia individo ryšius su užduotimi ir sąlygoja jo elgesio darbe pokyčius.

Šiandieninis šalies ekonomikos kilimas ir smukimas, konkurencingumas globalioje ekonomikoje labai priklauso nuo spartaus visuomenės žinių vystymosi, žmogiškųjų resursų potencialo pilno panaudojimo. Todėl labai svarbu, kad jog įmonėje visiškai atsiskleistų darbuotojų galimybės, gebėjimai, jog darbuotojai būtų veiklųs, norėtų tobulėti. Būtent čia didelis vaidmuo tenka įmonių vadovams, nuo kurių teisingo motyvavimo proceso ir jo supratimo, bei darbuotojų poreikių įvertinimo priklausys įmonės veiklos sėkmingumas.

Vystantis Lietuvos ekonomikai, kylaknt visuomenės pragyvenimo lygui, evoliucionuojant socialinai aplinkai ir ateinant į darbo rinką naujai darbuotojų kartai – Z kartai, keisis ir vadyba, darbo sąlygos, požiūris į darbuotoją bei motyvavimo metodai. Šiuolaikiniai motyvavimo metotai teigia, jog darbuotojams vis daugiau reikia suteikti laisvės, atsakomybės, leisti vystytis jų saviraiškai ir kūribingumui, bei laiku tinkamai įvertinti darbuotojo pasiektus rezultatus. Kadangi darbuotojų motyvavimas jei tampa bendrosios įmonės strategijos dalimi, siekiant suvienyti dabuotojus ir nukreipti juos tinkama linkme bendram tikslui pasiekti. Motyvai, skatinantys individą dirbti, yra tiesioginiai ir netiesioginiai. Veikiant tiesioginiams motyvams individas pasitenkina pačiu darbo procesu ir jo rezultatais. Esant netiesioginei motyvacijai individą traukia ne vien darbas ir jo rezultatai, o darbo užmokestis, pripažinimas ir padėtis. Norint sukurti veiksmingą Z kartos motyvavimo sistemą įmonėje jau nebeužtenka vient tik darbuotojų motyvavimui naudoti tam tikras elementarias priemones. Jos turi sudaryti vientisą sistemą, nuo įdarbinimo pradžios iki kol darbuotojas reikalingas įmonei. Z karta yra atsakinga, pasikausčiusi naujovėmis, siekianti užsibrėžto tikslo, linkusi lyderiauti karta. Todėl darbdavys turi skirti daug dėmesio ne tik motyvacijai darbuotoją įdarbinus, bet ir teisingai sukurti įdarbinimo strategiją. Z karta taip paparastai neina į pirmą pasitaikiusį darbą, ji yra viską apskaičiuojanti ir pasverianti, pasiryžusi visas jėgas atiduoti įmonės bendram tikslui pasiekti.

Iškelta hipoteze, kad Z karta yra vėjavaikiška nepasitvirtino. Dauguma apklausiamųjų pažymi, jog jiems rūpi kvalifikacijos kėlimas ir darbas yra savęs įprasminimas.

Iškelta hipotezė, kad Z kartai svarbiausia yra kontaktas su vadovu ir saugumo jausmas darbe, nei atlygis už darbą, saviraiška pasitvirtino. Dauguma respondentų teigė jog jiems svarbu galimybės darbe ir kontaktas su darbo vadovu, visa kita išlieka antrame plane.

Z kartai efektyviausios motyvavimo priemonės yra pripažinimas, atsakomybės suteikimas ir savirealizacija. Todėl būtina iš esmės tobulinti motyvavimo sistemą Lietuvos įmonėse atsižvelgiant į įmonejė esančių darbuotojų kartas. Pristatant įmonė darbuotojui pokalbio dėl darbo metu patartina tiksliai apibrėžti įmonės siekius, motyvavimo sistemą, kontaktą su darbo vadovu ir trumpai pristatyti įmonės būkle. Tas svarbu, nes Z kartos atstovai bet kokiu atveju prieš darbinantis apie įmonę ieškos informacijos internete. Darbo metu Z kartos atstovams rekomenduojama taikyti lanksčią apmokėjimo sistemą, kuomet darbo atlyginimas priklauso nuo pasiektų rezultatų, tačiau pagrindinė atlyginimo dalis neturi būti minimumas, nes šiai kartai svarbu finansinė jų padėtis. Taipogi patartina skirti premijas už pasiektų tikslų, planų įvykdymą.Šios motyvavimo priemonės leis ženkliai padidinti darbo produktyvumą ir nėra tokios brangios kaip atlyginimo pakėlimas. Darbuotojas bus suinteresuotas dirbti geriau ir gauti didesnį atlygį. Be atlygio patartina darbo vadovui, ar įmonės direktoriui nuolat bendrauti su Z kartos darbuotojais darbo metu. Jie pageidauja tapti įmonės dalimi, taip yra dėl jų noro lyderiauti ir tapti atsakingais už save.

Literatūra

1. Cowan M. Generation Z. [2014] [Žiūrėta: 2015 10 02]Prieiga per internetą: http://www.cornwall.gov.uk/media/8938343/Generation-Z.pdf
2. Cross-Bystrom A. What isyou need to know about Generation Z . – [2010] [Žiūrėta: 2015 10 05] Prieiga pr internetą: http://www.imediaconnection.com/content/27425.asp.
3. Dessler G. Personalo valdymo pagrindai.[2001] Kaunas. ISBN 9986-850-28-2
4. Evans L. What Companies Can Expect When They Hire Gen Z [2014] [Žiūrėta: 2015 09 29] Prieiga per internetą: http://www.entrepreneur.com/article/237765
5. Ferincz A.,; Hortovanyi L.; Szabo R.; Tarody D. Changes in the way of work: Generation "Z" at the labour market. [2011] [Žiūrėta: 2015 10 01] Prieiga per internetą: http://portal.uni-corvinus.hu/index.php?id=41618&type=p&file_id=158.
6. Garber G. Generations in the Workplace: Similarities and Differences. [2011][Žiūrėta: 2015 10 02] Prieiga per internetą: http://rtc.umn.edu/docs/2_18_Gen_diff_workplace.pdf
7. Havas people, Marketing with Z generation. [2014] [Žiūrėta: 2015 09 25] Prieiga per internetą: http://www.havaspeople.com/downloads/MarketingtoGenZWhitePaper.pdf
8. Kapil1 Y.; Roy2 A. A Critical Evaluation of Generation Z at Workplaces. [2014] [Žiūrėta: 2015 09 25] Prieiga per internetą: http://ijournals.in/ijsrc/wp-content/uploads/2014/01/IJOURNAL_CAMERA_READY.pdf
9. Kasiulis J, Barvydienė V. Vadovavimo psichologija [2005] Kauno Technologijos. ISBN 9955-09-078-2
10. Kulvinskienė V.R, Šalčius A. Darbo veiklos motyvacija [1994]
11. McCrindle M.; Wolfinger E. The ABC of XYZ: Understanding the Global Generation. [2010] [2015 09 28] Prieiga per internetą: http://theabcofxyz.com/
12. Lozano C. Next generation of workers [2009] [Žiūrėta: 2009] Prieiga per internetą:
13. Pečiulienė P. Z karta: kūrybingumas ir integracija, Vilnius, 2013, p. 57
14. Schawbel D. Millennial Branding and Randstad US Release First Worldwide Study Comparing Gen Y and Gen Z Workplace Expectations. [2014] [Žiūrėta:2015 09 28] Prieiga per internetą: http://millennialbranding.com/2014/geny-genz-global-workplace-expectations-study/
15. Schawbel D. Gen Z Employees: The 5 Attributes You Need to Know [2014][Žiūrėta: 2015 09 30] Prieiga per internetą: http://www.entrepreneur.com/article/236560
16. Scholz Ch. Generation Z: Willkommen in der Arbeitswelt [2013] [Žiūrėta: 2015 09 26] Prieiga per internetą: http://derstandard.at/1325485714613/Future-Work-Generation-Z-Willkommen-in-der-Arbeitswelt
17. Targamadzė V.; Girdzijauskienė S.; Šimelionienė A.; Pečiuliauskienė P.; Nauckūnaitė Z. Naujoji (Z) karta - prarastoji ar dar neatrastoji ? [2015] [Žiūrėta: 2015 10 01] Prieiga per internetą:http://www.esparama.lt/documents/10157/490675/2015+Naujoji+Z+karta.pdf/34dab319-

bb9b-4041-8365-5f88e2b8db52

18. The Ken Blanchard Companies. The next generation of working. [2009] [Žiūrėta: 2015 09 15] Prieiga per internetą: http://www.kenblanchard.com/img/pub/blanchard_next_generation_of_workers.pdf
19. Tolbize A. Generational differences in the workplace [2008] [Žiūrėta: 2015 09 10] Prieiga per internetą: http://rtc.umn.edu/docs/2_18_Gen_diff_workplace.pdf
20. Weiss G. Why Face-to-Face Communication Won't Disappear (Infographic) [2014][Žiūrėta: 2015 10 10] Prieiga per internetą: http://www.entrepreneur.com/article/238058
21. Wikipedija. Strauss–Howe generational theory. [2015.09.22] [Žiūrėta: 2015 09 12] Prieiga per internetą : https://en.wikipedia.org/wiki/Strauss%E2%80%93Howe_generational_theory
22. Wood S. Generation Z as Consumers: Trends and Innovation [2013] [Žiūrėta: 2015 10 01] Prieiga per internetą: https://iei.ncsu.edu/wp-content/uploads/2013/01/GenZConsumers.pdf

1 priedas - Anketa

Z KARTOS MOTYVAVIMO TYRIMAS

Kauno technologijos universiteto ekonomikos ir verslo fakulteto magistrantė Viktorija Mikniūtė atlieka tyrimą, kurio tikslas - ištirti Z kartą motyvuojančius veiksnius. Visi padaryti tyrimai apie Z kartą iki šiol buvo naudojami remiantis Williamo Strausso ir Neilo Howe Amerikoje įkurta įmone "LifeCourse Associate", kuri atlieka pagrindines žmonių apklausas ir teikia informaciją sekantiems, straipsnius apie kartas, rašytojams. Anketa yra anoniminė, todėl vardo ir pavardės nurodyti nereikia. Atsakydami į klausimus pažymėkite, o reikiamuose vietose atsakymą įrašykite. Sėkmės.

1. **Kokia Jūsų gimimo data ?** _____
2. **Koks Jūsų amžius?** _____
3. **Kokia Jūsų lytis ?**
   - o Moteris
   - o Vyras
4. **Koks Jūsų išsilavinimas ?**
   - o Vidurinis
   - o Profesinis
   - o Aukštasis
   - o Aukštasis universitetinis
5. **Su kuo Jums asocijuojasi Išsilavinimas ir darbas ?**

   Pažymėkite kiek sutinkate su šiais apibūdinimais.1- visiškai nesutinkate; 2- nesutinkate; 3- daugiau nesutinkate nei sutinkate; 4 -daugiau sutinkate nei nesutinkate;5-sutinkate; 6- visiškai sutinkate)

Išsilavinimas – tai	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**
Svajonė						
Tikslas						
Prasmė						

Privalumas						
Būtinybė						
Garantuota karjera						
Darbas – tai	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**
Pareiga						
Patrauklus nuotykis						
Sunkus išbandymas						
Priemonė norų išsipildumui						
Atsidavimas ir saves įprasminimas						

6. Skalėje nuo 1 iki 6 pažymėkite teiginių svarbą.

Pažymėkite kokia svarbą Jums turi šie teiginiai.1- visiškai nesvarbu; 2- nesvarbu; 3- daugiau nesvarbu nei svarbu; 4 -daugiau svarbu nei nesvarbu ;5-svarbu; 6- visiškai svarbu)

Darbe man svarbu	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**
Saviraiška						
Galimybė savarankiškai priimti sprendimus						
Galimybė kelti kvalifikaciją						
Atlyginimo dydis						
Geras mikroklimatas						
Vadovų įvertinimas						
Pastovumas						
Prasmingas						

darbas						
Piniginiai priedai prie atlyginimo						
Nepiniginiai priedai (pvz: įmonės automobilis, mobilusis telefonas ir kt.)						
Lankstus darbo grafikas						
Galimybė mokytis						
Draudimas						
Įtraukimas priimant svarbius sprendimus						
Švenčių šventimas įmonėje						
Atsakomybės ir įgaliojimų suteikimas						
Kitų pripažinimas						
Kita (įrašykite patys)						

7. Su kuo Jums asocijuojasi darbo etika ?

Pažymėkite kokia svarbą Jums turi šie teiginiai.1- visiškai nesvarbu; 2- nesvarbu; 3- daugiau nesvarbu nei svarbu; 4 -daugiau svarbu nei nesvarbu ;5-svarbu; 6- visiškai svarbu)

Darbo etika	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**
Taisyklių laikymasis						
Sunkus darbas						
Pagarba institucijai, įmonei ar organizacijai						
Efektyvus darbo vertinimas						
Skeptiškas						

požiūris į darbą						
Tolerantiškumas						
Orentacija į tikslą						
Verslumas						
Atkaklumas						
Laiku atliktas darbas						