

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
VIEŠOJO VALDYMO IR VERSLO FAKULTETAS

JULIJA VORONOVAITĖ

SKIRTINGŲ KARTŲ (KŪDIKIŲ BUMO, X, Y, Z)
MOTYVACIJA ORGANIZACIJOJE

Magistro baigiamasis darbas

Vadovė
prof. dr. *Aistė Dromantaitė*

VILNIUS
2024

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
VIEŠOJO VALDYMO IR VERSLO FAKULTETAS

SKIRTINGŲ KARTŲ (KŪDIKIŲ BUMO, X, Y, Z)
MOTYVACIJA ORGANIZACIJOJE

Lyderystės ir pokyčių vadybos magistro baigiamasis darbas

Studijų programa 6211LX067

Vadovė

_____prof. dr. Aistė Dromantaitė

2024 ____

Recenzentas

2024 ____

Atliko

stud. Julija Voronovaitė

2024 ____

VILNIUS

2024

TURINYS

LENTELIŲ SĄRAŠAS	4
PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS	6
PRIEDŲ SĄRAŠAS	7
IVADAS	8
1. SKIRTINGŲ KARTŲ SAMPRATA VADYBOS TEORIJOJE	10
1.1 Kartų sąvoka	10
1.2 Kartų klasifikavimas	11
1.3 Skirtingų kartų charakteristika: panašumai ir skirtumai darbo aplinkoje	15
2. MOTYVACIJA IR JOS SAMPRATA ORGANIZACINĖJE APLINKOJE	20
2.1 Motyvacijos samprata	20
2.2 Motyvacijos teorijos	20
2.2.1 Poreikių motyvacijos teorijos	23
2.2.2 Procesinės motyvacijos teorijos	25
2.3. Skirtingų kartų darbuotojų motyvacija darbo aplinkoje	27
3. TYRIMO METODOLOGIJA	34
3.1 Tyrimo strategija, metodai, etika, eiga ir jo organizavimas	34
4. SKIRTINGŲ KARTŲ ATSTOVŲ MOTYVACIJOS TYRIMO ORGANIZACIJOJE X. REZULTATŲ ANALIZĖ	41
4.1 Skirtingų kartų motyvacija informacinių technologijų srityje	41
4.2 Skirtingų kartų motyvacija derinant darbo pobūdį ir grafiką	46
4.3 Skirtingų kartų motyvacija profesinio ir asmeninio tobulėjimo metu	52
4.4 Skirtingų kartų motyvacija derinant darbo funkcijų ir užduočių specifiką	57
4.5 Skirtingų kartų motyvacija finansinio vertinimo atžvilgiu	65
4.6 Skirtingų kartų motyvacija derinant darbo funkcijų ir užduočių specifiką	70
4.7 Tyrimo rezultatų apibendrinimas	74
IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS	77
LITERATŪROS SĄRAŠAS	80
ANOTACIJA	85
ABSTRACT	86
SANTRAUKA	87
SUMMARY	89
PRIEDAI	91

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. W. Strauss ir N. Howe kartų klasifikavimas.....	12
2 lentelė. C. Scholz kartų klasifikavimas	12
3 lentelė. L. Labanausko kartų klasifikavimas	13
4 lentelė. Šiuo metu darbo rinkoje figuruojančių skirtingų kartų charakteristikos lyginamoji lentelė...	18
5 lentelė. Vidiniai ir išoriniai motyvaciniai veiksniai.....	21
6 lentelė. Poreikių ir procesinės motyvacijos teorijos.....	22
7 lentelė. Skirtingų kartų motyvuojantys ir demotyvuojantys veiksniai profesinėje aplinkoje.....	30
8 lentelė. Skirtingų kartų motyvuojantys veiksniai suskirstyti į 5 blokus	32
9 lentelė. Tyrimo dalyvių demografiniai duomenys	37
10 lentelė. Kūdikių Bumo kartos motyvacija informacinių technologijų srityje	41
11 lentelė. X kartos motyvacija informacinių technologijų srityje	42
12 lentelė. Y kartos motyvacija informacinių technologijų srityje	43
13 lentelė. Z kartos motyvacija informacinių technologijų srityje	45
14 lentelė. Kūdikių Bumo kartos motyvacija derinant darbo pobūdį ir grafiką	47
15 lentelė. X kartos motyvacija derinant darbo pobūdį ir grafiką	48
16 lentelė. Y kartos motyvacija derinant darbo pobūdį ir grafiką	49
17 lentelė. Z kartos motyvacija derinant darbo pobūdį ir grafiką	51
18 lentelė. Kūdikių Bumo kartos motyvacija profesinio ir asmeninio tobulėjimo metu	52
19 lentelė. X kartos motyvacija profesinio ir asmeninio tobulėjimo metu	53
20 lentelė. Y kartos motyvacija profesinio ir asmeninio tobulėjimo metu	54
21 lentelė. Z kartos motyvacija profesinio ir asmeninio tobulėjimo metu	55
22 lentelė. Kūdikių Bumo kartos motyvacija derinant darbo funkcijų ir užduočių specifiką	57
23 lentelė. X kartos motyvacija derinant darbo funkcijų ir užduočių specifiką	58
24 lentelė. Y kartos motyvacija derinant darbo funkcijų ir užduočių specifiką	60
25 lentelė. Z kartos motyvacija derinant darbo funkcijų ir užduočių specifiką	62
26 lentelė. Kūdikių bum kartos motyvacija finansinio vertinimo atžvilgiu	66
27 lentelė. X kartos motyvacija finansinio vertinimo atžvilgiu	66
28 lentelė. Y kartos motyvacija finansinio vertinimo atžvilgiu.....	67

29 lentelė. Z kartos motyvacija finansinio vertinimo atžvilgiu	68
30 lentelė. Kūdikių Bumo motyvacija derinant darbą ir asmeninį gyvenimą.....	70
31 lentelė. X kartos motyvacija derinant darbą ir asmeninį gyvenimą	71
32 lentelė. Y kartos motyvacija derinant darbą ir asmeninį gyvenimą	72
33 lentelė. Z kartos motyvacija derinant darbą ir asmeninį gyvenimą	73

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Žodžio “karta” sąvoka.....	11
2 pav. Materialinės ir psichologinės motyvacinės priemonės.....	22
3 pav. A. Maslow poreikių piramidė	23
4 pav. Herzbergo veiksnius ir jų poveikius iliustruojanti schema.....	24
5 pav. Pastiprinimo teorijos procesas	25
6 pav. Lewin organizacinių pokyčių modelis	28
7 pav. Kokybinio tyrimo eiga	38
8 pav. Kokybinių duomenų analizės žingsniai	39

PRIEDŲ SĄRAŠAS

1 priedas. Interviu klausimai - gairės visų kartų atstovams (darbuotojams)	89
2 priedas. Sutikimas dalyvauti tyrime	91

Temos aktualumas. Šių dienų darbo rinka unikali ir savita dėl joje vienu metu dirbančių keturių skirtingų kartų (Kūdikių bumo, X, Y, Z) darbuotojų. Skiriasi jų vertybės, požiūris į darbą, juos motyvuoja skirtingi veiksniai. Taip susikuria prielaida konfliktams, nuomonių išsiskyrimui ar darbuotojų kaitai. Mokslininkai yra linkę pastebėti skirtingų kartų bruožus, vertybes, charakterio išskirtinius bruožus, kurie padėtų aiškiau atskirti vieną kartą nuo kitos. Vykstant kartų susidūrimui, organizacijų vadovams kyla poreikis suprasti savo darbuotojus, žinoti kaip spręsti iškilusius konfliktus, užtikrinti draugišką darbo aplinką, produktyvų įmonės tikslų įgyvendinimą ir sklandų vadovavimą. Kartų ypatumų žinojimas leidžia realizuoti stipriausias kiekvienos kartos savybes, juos motyvuoti, išlaikyti ir skatinti bendradarbiavimą Atsižvelgiant į kartų skirtumus svarbu suprasti kaip motyvuoti kiekvieną jų organizacinėje aplinkoje.

Temos ištirtumas. Mokslinėje literatūroje kartų skirtumų tema nagrinėta gana plačiai, Ypatingo dėmesio sulaukė užsienio mokslininkai William Straus ir Neil Howe (1991) su savo pristatyta kartų teorija, kuri garsi dėl skirtingų kartų klasifikavimo pagal amžių, suteikiant pavadinimus. Šiais laikais dėmesio sulaukė mokslininkas Christian Scholz, kuris atnaujino kartų klasifikavimo laikotarpį, atsižvelgiant į naujausius laikus. Didelį indėlį atliko ir lietuvių mokslininkai: Liutauras Labanauskas (2008) sudaręs Lietuvos kartų klasifikavimą, Vilija Targamadzė (2009) atlikusi daugybę tyrimų kartų tema ir kt., tačiau apie tai kaip motyvuoti skirtingas kartas - kalbama nedaug. Rekomendacijų X organizacijai motyvuojant skirtingų kartų darbuotojus parengimą galima priskirti prie temos naujumo – tokio pobūdžio rekomendacijų mokslinėje literatūroje mažuma.

Tyrimo objektas. Kūdikių bumo, X, Y, Z kartos motyvaciniai veiksniai X organizacijoje.

Problema. Organizacijose skirtingų kartų darbuotojus motyvuoja skirtingi veiksniai, tai gali lemti darbuotojų kaitą organizacijoje, prastą mikroklimatą ir žemėjančią darbo kokybę. Remiantis pateikta problemine situacija, formuluotina ši problema/probleminis klausimas: kaip motyvuoti skirtingų kartų darbuotojus organizacijoje?

Tyrimo hipotezė. Skirtingų kartų darbuotojus motyvuoja skirtingi motyvaciniai veiksniai, todėl norint sėkmingai valdyti organizaciją motyvuojant visus darbuotojus, reikia atsižvelgti į skirtingų kartų charakteristikas, skirtumus ir juos motyvuojančius veiksnius.

Tikslas - ištirti Kūdikių bumo, X, Y, Z kartos darbuotojų motyvacinius veiksnius X organizacijoje bei remiantis gautais rezultatais, pateikti rekomendacijas, kaip efektyviau motyvuoti skirtingas kartas.

Darbo uždaviniai.

1. Išanalizuoti kartų sampratą vadybos teorijoje.
2. Išanalizuoti motyvacijos teorinius aspektus žmogiškųjų išteklių valdymo teorijoje.
3. Išanalizuoti skirtingų kartų darbuotojų motyvacinius veiksnius.
4. Ištirti skirtingų kartų darbuotojų motyvacinius veiksnius X organizacijoje ir pateikti išvadas bei rekomendacijas.

Informacijos rinkimo strategija ir metodai.

- Teorinėje dalyje taikoma mokslinės literatūros šaltinių analizė, abstrakcija, sintezė, lyginimas ir apibendrinimas, padėsiantys atskleisti skirtingų kartų atstovų panašumus bei skirtumus, charakteristikas, juos motyvuojančius veiksnius.
- Atliekant tyrimą taikomas pusiau struktūruotas interviu, pasižymi iš anksto paruoštais klausimais, numatytu tyrimo planu ir galimybe pokalbio metu užduoti papildomus klausimus (Aleksnevičienė, Pocienė, Šupa, 2020, p. 46). Duomenų analizei buvo taikomas kokybinis turinio (ang. *content*) analizės metodas, kai interviu pateikti atsakymai analizuojami išgryninant raktinius (kodinius) žodžius bei juos grupuojant išskiriant į kategorijas ir subkategorijas (Bitinas cit. iš: Kondratavičienė, 2018, p. 138). Tai padėjo atskleisti skirtingų kartų darbuotojų X organizacijoje motyvuojančius veiksnius bei organizacijos vadovo indėlį motyvuojant darbuotojus.

Darbo struktūra. Darbą sudaro įvadas (apimtis 2 psl.), trys darbo dalys (visų kartu apimtis 77 psl.), bei išvados ir rekomendacijos (apimtis 3 psl.). Pirmoje darbo dalyje (apimtis 20 psl.) aptariama skirtingų kartų samprata vadybos teorijoje. Antroje darbo dalyje (apimtis 14 psl.) pristatyta motyvacija ir jos samprata organizacinėje aplinkoje. Trečioje dalyje (apimtis 43 psl.) parengta tyrimo metodologija skirtingų kartų atstovų motyvaciją organizacijoje X tirti ir įvertinti bei atlikus kokybinį tyrimą, atskleidžiami skirtingas kartas motyvuojantys veiksniai pagrindžiant juos atspindėtais kokybinio tyrimo duomenų rezultatais ir teorinėmis tyrimo prielaidomis.

1. SKIRTINGŲ KARTŲ SAMPRATA VADYBOS TEORIJOJE

1.1 Kartų sąvoka

Žmogų galima vadinti socialine būtybe, kurios vienas svarbiausių poreikių – būtinybė būti su kitais žmonėmis. Nuo ankstyvųjų istorijos amžių žmonės išliko veikdami kartu – susivieniję į tam tikras grupes. Žmonių grupės gyveno tuo pačiu laikotarpiu ir todėl dalijosi tomis pačios gyvenimo sąlygomis, išgyvenimais, patirtimis, vertybėmis. Ši situacija lemia tai, kad asmenys gimę ir užaugę tuo pačiu artimu laikotarpiu, pasižymi panašiomis savybėmis. Pastebėta, kad tokių žmonių grupių charakteristiką lemia kultūriniai, socialiniai, istoriniai įvykiai, jie visi jungia to laikotarpio žmones. Mokslininkai šiam reiškiniui apibūdinti išskyrė sąvoką “karta”. Ja galima apibrėžti tam tikru laikotarpiu susidariusias individų grupes (Berkup, 2014, p. 218).

Kartos sąvoka dažnai vartojama sociologijos mokslininkų – nagrinėjant socialinius procesus ir susiduriant su laiko fenomenu. Kadangi laiko samprata sociologijoje yra nevientisa – dažniausiai įvardijama keliomis susijusiomis sąvokomis: istorinis laikotarpis, amžiaus grupės, gyvenimo tarpsniai, kohorta ir iš jos kilusi sąvoka – karta (Kraniauskienė, 2002, p. 41).

Daugybė skirtingų kartų sampratą nagrinėjančių mokslininkų cituoja Karlą Mannheimą, kuris jau 1952 m. savo moksliniame darbe sociologijos mokslams pristatė kartos sąvoką. K. Mannheimas kartą įvardino kaip tokio pat amžiaus individų grupę, vienijamą kokio nors svarbaus, įsimintino istorinio įvykio. Mokslininkas pastebėjo, kad yra nežymi riba tarp vienos ir kitos kartos, kadangi tam tikros kartos atstovai gali vienaip ar kitaip įsimintiną istorinį įvykį gali įvertinti skirtingai (Mannheimas cit. iš: Labanauskas, 2008, p. 64).

Ilgą laiką K. Mannheimas buvo dominuojantis mokslininkas kartų studijose. Kiek vėliau pasirodė kito mokslininko Pierr‘o Bourdieu kartos apibrėžimas (1976). Jis teigė, kad karta yra reiškinys, kuomet panašiu metu gimusiai grupei žmonių yra aktualūs tie patys dalykai, pomėgiai, darbai, tačiau tarpusavyje ši grupė kovoja – norint išskirti save vyresniems, pasirodyti esant geresniu (Bourdieu cit. iš: Purhonen, 2015, p. 4).

Mokslininkas Anthony Esler (1984) pastebėjo, kad narystė tam tikroje kartoje nepriklauso nuo savanoriško pasirinkimo – kartos negalima pasirinkti taip kaip pilietybės – šis faktas laikui bėgant nekinta. Priklausyti savo kartai yra neišvengiama ir to nepakeisi (Esler cit. iš: Purhonen, 2016, p. 2).

Mokslininkės Raimonda Alonderienė ir Lina Juknevičienė (2017, p. 7) kartas įvardina kaip tam tikrą žmonių grupę, kuriuos tarpusavyje sieja jų panaši gimimo data esminiai įvykiai, kurie nutiko kritiniais jų gyvenimo ir vystymosi laikotarpiais.

Išnagrinėjus skirtingų mokslininkų žodžio „karta“ apibrėžimus, galima teigti, kad karta yra *žmonių grupė, kuriuos vienija bendra ar panaši gimimo data (amžius), bendri istoriniai įvykiai, panašūs laikmačio pomėgiai, vertybės, darbai*.

Apibendrint žodžio kartos schema pateikiama 1 pav.



1 pav. Žodžio „karta“ sąvoka

Šaltinis: parengta autorės pagal Berkup (2014, p. 218), Kranauskienė (2002, p. 41), Labanauskas, (2008, p. 64), Purhonen, (2015, p. 4), Alonderienė, Juknevičienė (2017, p. 7).

Šių dalykų žmogus kaip individas pasirinkti negali – tai yra neišvengiama. Jau gimęs asmuo patenka į vieną ar kitą „kartą“ su bendromis vertybėmis, pomėgiais ir darbais.

1.2 Kartų klasifikavimas

Net ir šiomis dienomis nėra bendro mokslininkų susitarimo kuo remiantis žmonės turėtų būti priskirti tam tikrai kartai. Šiuo metu kartos dažniausiai skirstomos pagal gimimo data, tačiau toks skirstymas tarp skirtingų mokslininkų skiriasi. Skirstymas, pagal gimimo data pasauliniu mastu gali būti netikslus, kadangi kiekvienos valstybės istorija yra savita, unikali. Kiekviena valstybė buvo veikiamą skirtingų įvykių – politinių, istorinių, kultūrinių. Gali būti sudėtinga sulyginti tuo pačiu metu gimusius žmones skirtingose šalyse, tačiau dėl nepakankamų kartų tyrimų tam tikrose atskirose šalyse, šiuo metu vadovaujamosi mokslininkų nustatytomis kartų klasifikavimo teorijomis. Viena pagrindinių yra kartų klasifikavimo teorijos pradininkų W. Strauss ir N. Howe teorija (Alonderienė, Juknevičienė, 2017, p. 7).

XX amžiaus pabaigoje rašytojas W. Strauss ir ekonomistas N. Howe kiekvienas atskirai, o vėliau savo mintis ir tyrimus sujungę į bendrą veikalą, atrado skirtingų kartų dėsningumus ir suklasifikavo juos pagal amžius suteikiant pavadinimus. Mokslininkų įvardijami kartų pavadinimai naudojami ir šiomis dienomis (Stanišauskienė, 2015, p. 3). Apibendrinti šių autorių pavadinimai pateikiami 1 lentelėje.

1 lentelė. W. Strauss ir N. Howe kartų klasifikavimas

Kartos pavadinimas	Gimimo laikotarpis
Progresyvioji karta (Progressive)	1843 – 1859
Misionieriškoji karta (Missionary)	1860 – 1882
Prarastoji karta (Lost)	1883 – 1900
Didžioji karta (G.I.)	1901 – 1924
Tylioji karta (Silent)	1925 – 1942
Kūdikų bumo karta (Boom)	1943 – 1960
X karta (X Thirteenth)	1961 – 1981
Y/Tūkstantmečio karta (Y/Millennial)	1982 – 2004
Z/Interneto karta (Z/Homeland)	2005 -

Sudaryta darbo autorės pagal Strauss ir Howe (1991, p. 32).

Kiek kitaip kartų laikotarpius skirsto jau šių laikų vokiečių mokslininkas Christian Scholz (2019). Galima pastebėti, kad mokslininkas pritaria ankstesniems kartų pavadinimams, tačiau, atsižvelgiant į naujausius mokslinius tyrimus – kiek pakoregavo kartų atstovų gimimo metus (žr. 2 lentelę).

2 lentelė. C. Scholz kartų klasifikavimas

Kūdikų bumo karta (Baby Boomers)	1950 – 1964
X karta (Generation X)	1965 – 1979
Y/Tūkstantmečio karta (Generation Y)	1980 – 1994
Z/Interneto karta (Generation Z)	1995 -

Sudaryta darbo autorės pagal Scholz (2019, p. 6).

Lietuvių mokslinėje literatūroje kartų klasifikavimas nebuvo išsamiai nagrinėjamas. Atsižvelgiant į Lietuvos istorinius, kultūrinius, socialinius veiksnus, mokslininkas Liutauras Labanauskas (2008) sudarė savitą kartų klasifikaciją. Ji buvo sudaroma remiantis daugybe užsienio literatūros šaltinių bei oficialių internetinių puslapių. L. Labanauskas pabrėžė, kad toks lietuvių skirstymas į kartas yra labai sudėtingas uždavinys dėl neegzistuojančių konkrečių kriterijų atskiriančių vieną ar kitą laikotarpį, todėl jo pateikiama lentelė nėra galutinė – mokslininkas kviečia kitus įvairių sričių mokslininkus prisidėti kuriant šią kartų klasifikavimo lentelę. L. Labanauskas pritaikė kartų

pavadinimus įvardino naudodamasis JAV, TSRS ir Lietuvoje naudojamais apibrėžimais, vėliau tas kartas dar labiau susmulkindamas iki subkartų. Subkartoms priskirti pagrindiniai istoriniai, socialiniai, politiniai įvykiai – jie lyginami tuo pačiu metu Lietuvoje (TSRS) bei JAV (žr. 3 lentelę).

3 lentelė. L. Labanausko kartų klasifikavimas

Literatūroje aptinkami pavadinimai (JAV, pasaulyje, TSRS ir Lietuvoje)	Subkarta	Laikotarpis	Tarybinis socialistinis ir lietuviškas laikas	Laikas ir erdvė JAV ir pasaulyje
Prarastoji karta (Lost Generation)		1883 – 1900	Tautinis atgimimas – V. Kudirka, J. Basanavičius	I pasaulinio karo metu buvo suaugusieji; nusivylę, ciniški, niekinantys savo pirmtakų moralę ir padorumą; Gertrude Stein, Ernest Hemingway
	Tarpukario karta (Interbellum Generation)	1901 – 1910		Per jauni dalyvauti I pasauliniame kare, per seni kovoti II pasauliniame kare; 1920-ųjų šėlsmas Amerikoje; džiaz amžius; baltieji ir juodieji kartu kine, scenoje bei tose pačiose pasilinksminimų vietose; E. Leslie, James V. Monaco – “Masculine women, Feminine men”
Didžioji karta (Greatest Generation) Pirmoji tarybinė karta	G.I. Generation	1911 – 1924 1917 – 1941	Lietuvos valstybės atkūrimo laikotarpis	Suaugę patyrė II pasaulinio karo ryškę: „gero vaiko“ reputacija – daugėjo besimokančiųjų ir baigusių mokyklą; kosmoso užkariautojai; Charlie Chaplin, John F. Kennedy
	Tylioji karta (Silent Generation)	1925 – 1945	1940 m. birželį Lietuvą okupavo ir aneksavo Sovietų Sąjunga; pasibaigus hitlerinei okupacijai, Sovietų Sąjunga Lietuvą okupavo antrą kartą	Patyrė II pasaulinį karą vaikystėje; tėvai – I pasaulinio karo dalyviai; konformistai, prisitaikantieji, anksti besituokiantys ir susilaukę vaikų, daug skyrybų sulaukus vidutinio amžiaus; The Beatles, Rolling Stones, Bob Dylan
Kūdikių bumo karta JAV (Baby Boomers) „Sputnik“ karta (Tarybinio kūdikių bumo karta) (Soviet Baby Boomers)	Stalino vaikai	1946 – 1956	Ideologija pakeičia istorinę atmintį Sovietų Sąjungos ir JAV „lenktynės“ dėl geresnių gimstamumo rodiklių; karta, vėliau labai palankiai vertinusi “perestroiką”	Šaltasis karas; JAV pilietinių teisių judėjimas; moterų judėjimas; individo ir seksualinė laisvė; „televizija – kartos tapatybę įtvirtinanti institucija
„Džonsų“ karta (Generation Jones) Postalininė karta	Bitnikai, hipiai, (Beat generation)	1956 – 1964 1950 – 1960		Romantizuotas troškimas išsivaduoti nuo pokario depresijos; „už nieką neatsakingo hedonisto“

Buldozerių karta (Bulldozer Generation)				stereotipas; hipių judėjimas; modernioji kontrkultūra: gėdos ir kaltės jausmų paneigimas – tai, kas žmogiška, nėra gėdinga; išsilaisvinimas iš visuomenės primetamų normų; W.S. Burroughs, J. Kerouac
		1965 – 1974	Prahos pavasaris; R. Kalanta (1953–1972):	Atomo amžius (atomo era); „atominis optimizmas
X karta (Generation X) Naujas tarybinis žmogus „visiems laikams“ (New Soviet Person)	13-oji karta; „Nenaudėliai“ (13th Generation; Baby Busters	1974–1981	„Dėl mano mirties kalta tik santvarka“; hipiai – santvarkos priešai	Išvyeno Vietnamo karą; grunge rokas; alternatyvioji muzika; Nirvana
	MTV karta; Bumerango karta (MTV Generation; Boomerang Generation)	1982 – 1985	1986 m. Sovietų Sąjungoje prasidėjus viešumo(glasnost) politikai, 1988 m. Lietuvoje susikūrė Lietuvos Persitvarkymo Sąjūdis	Masinės žiniasklaidos atsiradimas; šaltojo karo pabaiga; karta, kuriai didelę įtaką turėjo MTV muzikinių klipų stilistika, moda ir slengas
Y karta (Generation Y)	Kūdikų bumo „aido“ karta (Echo Boom)	1982–1990 (1994)		Didžiausias kūdikių gimstamumas po „kūdikių bumo“ kartos
Atgimimo karta Sąjūdžio karta Kita karta (Next Generation) Posovietinė karta Pobuldozerinė karta	Interneto karta; C karta (iGeneration; Generation C)	1991–1999 [2000...	„Normalumo“ sugrįžimas (Return to Normality); narystė ES ir NATO, ekonominė migracija	Tūkstantmečio pabaiga; skaitmeninė revoliucija; žinių ekonomika; informacijos amžius; terorizmas

Šaltinis: Labanauskas (2008, p. 65-66).

Apžvelgus užsienio mokslininkų Strauss ir Howe (1991), Scholz (2019) bei lietuvių mokslininko Labanausko (2008) kartų klasifikavimo teorijas, galima patvirtinti jau parašytą autorių Alonderienės ir Juknevičienės (2017) teiginį, kad *nėra bendro mokslininkų susitarimo kuo remiantis žmonės turėtų būti priskirti tam tikrai kartai*. Šiuo metu kartos dažniausiai skirstomos pagal gimimo data, tačiau toks skirstymas tarp skirtingų mokslininkų skiriasi.

1.3 Skirtingų kartų charakteristika: panašumai ir skirtumai darbo aplinkoje

Šiuo metu pasaulinėje darbo rinkoje figūruoja keturios skirtingos kartos: Kūdikių bumo, X, Y ir Z. Siekiant atskleisti skirtingų kartų charakteristiką, prasminga aptarti kiekvieną, šiuo metu esančią darbo rinkoje kartą bei jos susiformavimą atskirai.

Vyriausioji karta, kuri vis dar aktyvi darbo rinkoje - **Kūdikių bumo karta** (1950 – 1964). Ši karta susiformavo pokario metu. Kartą veikė dviprasmiški jausmai – viena vertus tai buvo didingos ateities svajonės ir vizijos (ir Sovietų sąjungos ideologijos ir Vakarų pasaulio), tačiau kita vertus – noras skleisti taiką ir laisvę (pvz. hipių judėjimas, po kurio laiko pasiekęs ir Sovietų sąjungą) (Stanišauskienė, 2015, p. 5). Nepratę prie socialinių tinklų internete – ši karta viena iš nedaugelio vertinančių „gyvą“ bendravimą, susitikimus ar skambučius vietoj internetinių žinučių programėlėse (Roberts, 2012, p. 499).

Ši karta – ypatingai darbščių žmonių, siekiančių svarbiausio tikslo - pelno. Ji nėra linkusi diskutuoti ir konsultuotis darbo reikalais su kitomis kartomis, tačiau stengiasi sukurti lygiavertę ir malonią darbinę aplinką (Stanišauskienė, 2015, p. 5). Kūdikių bumo karta dažnai šių laikų darbo vietose vadinama šią kartą vadina „skaitmeniniais imigrantais“, nes „skaitmeninė“ yra jų antroji kalba, kurią jie turi išmokti, tam, kad galėtų bendrauti su šią kalbą jau mokančiais vėlesnių kartų atstovais. Todėl jie gali kviešti kitus darbuotojus į savo kabinetą parodyti jiems kaip naudotis vienu ar kitu internetiniu puslapiu, vietoj to, kad tai darytų virtualiai, ar spausdintų el. laiškus popieriniu būdu ir redaguos juos tušinuku, vietoj skaitmeninio redagavimo (Roberts, 2012, p. 499).

Šie darboholikai, skirtingai nuo ankstesnių karo veteranų kartų, ne dirba, kad gyventų, o gyvena, kad dirbtų. Jų nuomone, tam, kad ką nors pasiektų – turi sunkiai dirbti. Meilė darbui pasižymi įvairiuose profesiniuose socialiniuose judėjimuose, didele pagarba valdžiai, tinginystės neapkentimu (Cox, 2016, p. 62) Šios kartos atstovų nuomone, vadovas yra svarbiausias – jis nurodys kryptį siekiant organizacinių tikslų, juo labiausiai pasitikima. Organizaciniai pokyčiai (ypač technologiniai) kartos atstovus gali gąsdinti (Yu, Miller, 2005, p. 3). Organizacijoje Kūdikių bumo kartos atstovai savo darbo vietą ypač saugo, jiems svarbus stabilumas, todėl išeiti į pensiją neskuba – nenori užleisti savo pozicijų. (Stanišauskienė, 2015, p. 5). Šie atstovai dėl savo lojalumo tai pačiai darbo vietai gali išdirbti daugybę metų ar net visą gyvenimą toje pačioje darbo vietoje (Roberts, 2012, p. 499). Tačiau ir darbovietės nenoriai išleidžia Kūdikių bumo kartos atstovus užtarnauto poilsio. Atsižvelgiant į tai, kokie šios kartos atstovai lojalūs, patyrę savo srities specialistai, dažnu atveju organizacijos susiduria su sunkumais samdant naujus darbuotojus, turinčius reikiamą vadybos ir techninių įgūdžių pakeisti išeinančią į pensiją Kūdikių bumo darbo jėgą (Callanan, Greenhaus, 2008, p. 73).

X karta (1965 – 1979) užaugo auginančių juos į darbą stipriai susitelkusių tėvų, besistengiančių užtikrinti savo vaikų materialinę gerovę, dažnai paliekančių vaikus namie „su raktu ant kaklo“. Tėvai įnikę į darbus nesugebėjo (nespėjo) skirti jiems daug dėmesio, todėl X kartos atstovai, skirtingai nuo savo tėvų, šeimas kūrė vėlesnio amžiaus, žiūrėdami į tai atsargiau, labiau apgalvojant (Stanišauskienė, 2015, p. 5). Atsižvelgiant į tai, kad ši karta augo su mažesniu tėvų dėmesiu – jie išaugo labiau savarankiški, labiau įgudę, greitesnės reakcijos žmonės. Tėvų darboholizmas privertė šią kartą pakeisti šūkį iš „gyvenk, kad dirbtum“ į „dirbk, kad gyventum ir pramogautum“ (Berkup, 2014, p. 221).

Ši karta dažnai apibūdinama kaip dažnai keičianti savo darbą, nelojali tai pačiai organizacijai. Labiau pasitikintys savimi (lyginant su praeita – savo tėvų karta), jie nebijo keisti darbo, siekti savo tikslų, ieškoti darbo vietos su geresniu atlyginimu.

Šiems darbuotojams svarbu išlaikyti balansą tarp darbo ir asmeninio gyvenimo, o asmeninio gyvenimo vertybės ir siekiami tikslai – visuomet svarbesni nei darbo (Alonderienė, Juknevičienė, 2017, p. 8). Pasitenkinimas darbu šiai kartai net svarbiau nei paaukštinimas, o jei paaukštinimas darbe kenktų jų asmeniniam gyvenimui – laisvalaikiui, šeimai ir kitiems interesams – tokių sąlygų jie nepriimtų (Yu, Miller, 2005, p. 4).

Vienas didžiausių šios kartos privalumų yra tai, kad jie yra atviri pokyčiams. Jie nemėgsta nuobodžios darbo vietos, mano, kad tai vieta nuolat tobulėti ir mokytis. Dėl savo temperamento labiausiai vertina malonią ir laisvą, neįpareigojančią darbo aplinką, todėl dažnai ieško darbo su lanksčiu darbo laiku, arba kuria savo verslą. Skirtingai nuo savo tėvų (Kūdikių Bumo atstovų), kurie laimėjimą sieja su ilgomis darbo valandomis, X kartos atstovai mėgsta dirbti išmintingai – darbo laiką apskaičiuoti taip, kad spėtų skirti laiko sau (Berkup, 2014, p. 222).

X kartai galima priskirti ir didelį individualumo poreikį (jiems nėra svarbus darbas komandoje), išradingumą bei mažesnę pagarbą savo vadovui. Juos lengva įdarbinti, tačiau toje pačioje darbo vietoje sunku išlaikyti (Yu, Miller, 2005, p. 8).

Y karta (1980 – 1994) dažnai vadinama Tūkstantmečio (Millennial), ar Bumerango karta, augusi labai lepinamomis ir saugiomis sąlygomis. Augo patiriant didelį pramogų perteklių, taip negalėdami ilgai laikyti dėmesį ties nuobodžiais ar monotoniškais reikalais. Dėl tokio tėvų lepinimo, karta itin pasitiki savimi, o šitoks pasitikėjimas dažnai gali virsti arogancija (Stanišauskienė, 2015, p. 6). Tai pirmoji karta gimusi informacinių technologijų amžiuje, todėl dažnai susidomi kompiuteriniais žaidimais, grafika. Lyginant su praeitomis kartomis – turi didelį pranašumą informacinių technologijų srityje (Benckendorff, Moscardo, Pendergast, 2009, p. 6). Didelę svarbą šios kartos gyvenime užima muzika bei filmai – tai daro įtaką jų mąstymui bei elgesiui (McCrindle, 2003, p. 2).

Darbo aplinkoje Y kartos žmonės labiausiai apgalvoja ir filtruoja kiekvieną jiems pateiktą prašymą ar komandą ir jei ji nebūna pagrįsta protingais argumentais, jie reikalauja tai pagrįsti, įrodyti kodėl jie turi tai atlikti. Šiuo atveju frazė “nes taip turi būti” jiems netinka (Stanišauskienė, 2015, p. 6).

Kadangi augo naudojantis informacinėmis technologijomis (žaidžiant žaidimus, žiūrint filmus, naršant internete) - darbe puikiai jomis naudojasi bei tai pritaiko komunikuojant bei atliekant profesines užduotis. Atsižvelgiant į vaikystėje patirtą lepinimą – nebijo abejoti vadovų sprendimais, visuomet tikisi grįžtamojo ryšio, įvertinimo už gerą darbą, pagyrimo. Labai vertina lanksčias darbo formas, teikdami prioritetą šeimai, o ne darbui. Darbe dažnai apibūdinami kaip tingūs, garbėtroškos, individualistai, neįsipareigojantys darbui ir darbdaviui (Stankevičienė, Gerikienė, Jurgaitytė, 2016, p. 16).

Jauniausioji šiuo metu darbo rinkoje esanti karta yra Z (1995 - dabar). Ši karta gali būti vadinama įvairiai: „skaitmeninė“, „virtualios aplinkos vaikų“, „skaitmeninės kartos čiabuvių“. Tokie pavadinimai jai skiriami dėl gimimo tuo metu kai atsirado ir itin plėtėsi interneto ryšys. Kartą apibūdinant trumpai, galima būtų pasakyti vieną žodį - technologijos (Targamadzė, 2014, p. 95). Z karta gimė laikotarpiu, kuomet galėjo gauti viską ir net daugiau – esant materialinių gėrybių pertekliui, kurio visos sritys valdomos aukštųjų technologijų (Stanišauskienė, 2015, p. 6).

Ši karta turi nemažai Y kartos bruožų, daugiausia susijusių su jų gebėjimu prisitaikyti prie globalaus pasaulio ir naudotis naujausiomis technologijomis (Iorgulescu, 2016, p. 48). Nuo vaikystės žaidžia, bendrauja, komunikuoja mobiliaisiais telefonais, planšetėmis ir kompiuteriais, tai jiems savaime suprantamas ir natūralus veiksmas. Turi šių išmaniųjų įrenginių „mylimus prekės ženklus“, mano, kad svarbu naudoti vieną ar kitą prekės ženklą, dažnai tai tarsi stilios detalė (Csobanka, 2016, p. 68). Vertina ir prekių bei paslaugų ekologiškumą, tvarumą - ekologija šiai kartai tokia svarbi, jog ji mielai sumokės už prekę ar paslaugą daugiau – žinant, kad tai padės gerinti planetą (Thomas, 2022, p. 2).

Specialistai pabrėžia faktą, kad Z karta realiame pasaulyje, bet pagrindinė bendravimo erdvė jiems yra virtualiame pasaulyje. Jie gali lengvai persijungti tarp šių dviejų pasaulių, nes jie suvokia juos kaip papildančius vienas kitą. To pasekmė - Z kartos atstovai gali lengvai realaus gyvenimo šaltinį patikrinti internete. Taip pat greitai gali pasidalinti informacija su kitais – savo draugais, kolegomis. Aktyvūs socialiniuose tinkluose – turi daug kontaktų su kuriais dažniausiai palaiko santykius internete. Asmeniniai susitikimai jiems taip pat svarbu, tačiau dar svarbiau išlaikyti internetinį kontaktą (Dolot, 2018, p. 45).

Z kartą darbo aplinkoje galima vadinti novatoriais. Viskuo domėdamiesi, ieškodami informacijos internete jie transformuoja darbo procesus – rodo savo iniciatyvą, gali drąsiai išsakyti savo nuomonę vienu ar kitu klausimu ir dažnai nesupranta nusistovėjusių taisyklių ar normų. Šios kartos atstovai yra smalsūs ir aktyvūs virtualioje erdvėje aptariant politinius, kultūrinius, ekonominius ar kitus profesinius įvykius – komentuojant, dalyvaujant diskusijose ar kitaip perduodant informaciją (Targamadzė, Girdzijauskienė, Šimelionienė, Pečiuliauskienė, Nauckūnaitė, 2015, p. 12).

Šios kartos atstovai nori pasiekti įspūdingą profesinę karjerą iš karto, be jokių pastangų. Jiems sunku susitaikyti su vizija apie ilgalaikę profesinę karjerą mažais žingsneliais. Tai žmonės, kurie darbo ieško ne tik artimiausioje aplinkoje, bet ir visame pasaulyje, nes turi sau būdingus bruožus – mobilumą ir užsienio kalbų mokėjimą. Jiems nerūpi stabilumas darbe, dažnai keičia savo darbo vietą, bėga nuo rutinos (Dolot, 2018, p. 45).

Palyginti su ankstesne karta (Y) Z karta turi dar didesnę gebėjimą vienu metu atlikti kelias užduotis, dėl savo puikios gebėjimo apdoroti daug informacijos. Be to, tyrimai rodo, kad asmenys, kurie priklauso Z kartai yra labai savarankiški, pasitikintys savimi, optimistiškai žvelgiantys į savo ateities

profesinį gyvenimą ir yra linkę į verslumą. Atsižvelgiant į tai kad šie skaitmeninės kartos atstovai nuolat prisijungę prie socialinių tinklų, jie mažiau bendrauja „gyvai“ (lyginant su ankstesnėmis kartomis). Atlikti tyrimai rodo, kad Z karta pirmenybę teikia savarankiškam darbui ir nėra linkusi įsitraukti į komandinį darbą. Tai gali būti todėl, kad Z karta turi polinkį bendrauti virtualioje aplinkoje, naudojant kalbos trumpinius, kurie turi įtakos jų gyvo bendravimo klausymuisi ir socializacijos įgūdžiams. Taip pat, mėgstantiems keliauti šios kartos atstovams - nuotolinis darbas yra didelis privalumas. (Iorgulescu, 2016, p. 48).

Aptarus kiekvieną šiuo metu darbo rinkoje figūruojančią kartą, remiantis pateiktais šaltiniais, galima sudaryti skirtingų kartų charakteristikos lyginamąją lentelę, kurią pateikiu žemiau (4 lentelė).

4 lentelė. Šiuo metu darbo rinkoje figūruojančių skirtingų kartų charakteristikos lyginamoji lentelė

	Kūdikių bumo karta (1950 – 1964)	X karta (1965 – 1979)	Y karta (1980 – 1994)	Z karta (1995 – dabar)
Charakterio savybės, vertybės	Mandagumas, darbštumas, stabilumas, lojalumas, taisyklių laikymasis, “gyvo” bendravimo vertinimas, gebėjimas derintis prie kitų.	Savarankiškumas, greita reakcija, atkaklumas siekiant tikslų, asmeninių tikslų aukštinimas, asmeninis tobulėjimas.	Pasitikėjimas savimi, aukšta savivertė, optimizmas, priklausomybė internetui, nuolatinis poreikis smagioms veikloms, negalėjimas sukonsentruoti dėmesio monotoniškiems reikalams.	Technologinis sumanumas, greitas prisitaikymas prie globalaus pasaulio, optimistiškumas, aktyvumas bendraujant (daugiausiai internetu), kelionių poreikis, noras “pakeisti” pasaulį (ekologiškumas).
Požiūris į darbą	Darboholizmas (gyvenk, kad dirbtum), laimėjimas darbe – ilgos darbo valandos, pagarba vadovams, valdžios aukštinimas, profesinė patirtis, lojalumas vienai darbo vietai,	Balansas tarp darbo ir asmeninio gyvenimo (dirbk, kad gyventum ir pramogautum), nelojalumas tai pačiai organizacijai, siekis tobulėti ir mokytis, atvirumas pokyčiams, nuobodžios darbo vietos vengimas, laisvo darbo grafiko poreikis, mažesnė pagarba vadovui.	Reikalavimas pagrįsti vienos ar kitos užduoties atlikimo būtinumą, abejojimas vadovų sprendimais, skaitmeninis raštingumas, grįžtamojo ryšio ir pagyrimo poreikis, lankščių darbo formų (derinimas darbo nuotoliu ir “gyvai”) poreikis.	Inovatoriškumas, nusistovėjusių taisyklių laužymas ir jų keitimas siekiant supaprastinti veiksmus, optimistinis požiūris į karjerą ir noras aukštumas pasiekti greitai, darbas užsienyje, dažnas darbo keitimas vengiant rutinos, savarankiškumas, individualumas (komandinio darbo vengimas), nuotolinio darbo poreikis.

Šaltinis: parengta autorės pagal Alonderienė, Juknevičienė (2017, p. 8), Benckendorff, Moscardo, Pendergast (2009, p. 6), Berkup (2014, p. 221), Cox (2016, p. 62), Dolot (2018, p. 45), Iorgulescu (2016, p. 48), Roberts (2012, p. 499), Stanišauskienė (2015, p. 5), Targamadžė, Girdzijauskienė, Šimelionienė, Pečiuliauskienė, Nauckūnaitė (2015, p. 12), Yu, Miller (2005, p. 4).

Apibendrinus šios lentelės duomenis galima teigti, kad skirtingu metu gimusios kartos išsiskiria savo charakteriu, savybėmis bei vertybėmis, o atsižvelgiant į tai – skiriasi ir jų požiūris į darbą.

2. MOTYVACIJA IR JOS SAMPRATA ORGANIZACINĖJE APLINKOJE

2.1 Motyvacijos samprata

Šiais laikais mokslinėje literatūroje galima rasti daugybę įvairiausių motyvacijos sampratų bei apibrėžimų. Tyrėjai siūlo per šimtą įvairių sąvokos paaiškinimų, skirtingų teorijų, kurios paprastai akcentuoja motyvaciją kaip nuolat stiprinamas ir palaikomas pastangas norint pasiekti tikslų (Diržytė, Patapas, Mikelionytė, 2014, p. 124).

Žodis “motyvacija” kilo iš lotynų kalbos žodžio “mover”, reiškiančio “judinti”, “skatinti” Motyvacijos procesas paprastai apibrėžiamas kaip asmens vidinė ar išorinė jėga, kuri jį skatina pasiekti savo asmeninių ar profesinių tikslų (Adomaitytė, Girdvainytė, Martinkienė, 2016, p. 32). Motyvacija taip pat autorių vadinama ir energija, kuri suteikia jėgų ir nukreipia mūsų elgesį tam tikra linkme, nuobodulį pakeičia susidomėjimu, siekiu tobulėti (Teresevičienė, Tandzegolskienė, 2001, p. 13).

Šis žodis paplito gana vėlai, tik apie XX a. dvidešimtuosius metus. Iki to laiko psichologai labiau kreipdavo dėmesį tik į pačius motyvus, kurie skatina žmones. Po kurio laiko, pastebėjus, kad organizacijose atsirado poreikis sėkmingiau valdyti žmogiškuosius išteklius, motyvaciją pradėjo nagrinėti sociologai, ir darbo psichologai (Juodaitytė, Jablonskienė, 2013, p. 89).

Kiekvieną motyvaciją lydi asmens motyvai. “Motyvas – vidinė ar išorinė paskata, stimulus žmogaus poelgiui ir veiklai, o motyvacija tarpusavyje susijusių asmens veiklos motyvų sistema nulemianti jo veiklą” (Spurga, 2000, p. 56). Administravimo klasikas, mokslininkas H. A. Simon (2003) teigia, kad kiekvienas asmens veiksmas yra motyvuotas, todėl jo motyvuose reikėtų ieškoti asmens visų veiksmų sekos paaiškinimo (Simon cit. iš: Palidauskaitė, 2007, p. 35). Darbo aplinkoje motyvu galima vadinti darbuotojo vertybes, interesus, o kartais – emocijas skatinančias siekti tikslo profesinėje srityje. Skatinantis darbuotojus dirbti motyvai gali būti darbuotojo interesai, įsitikinimai, vertybės, Motyvai, kurie skatina darbuotoją dirbti, gali būti tiesioginiai ir netiesioginiai. Kuomet darbuotojai tenkinasi pačiu darbu, jo procesu, tuomet galima teigti, kad darbuotoją veikia tiesioginiai motyvai. Netiesioginiai motyvai veikia tuomet kai darbuotojui svarbus ne pats darbo procesas, bet išoriniai dalykai, tokie kaip atlyginimas, kitų pripažinimas ir kiti (Čiuplys, 2012, p. 37).

Kalbant apie profesinę motyvaciją literatūroje tai dažnai apibūdinama kaip darbuotojo poreikiai ir motyvai, kuriuos darbe patenkinus jis dirba labiau pasitenkinęs, atsidavęs, efektyvesnis. (Viningienė, 2014, p. 162). Svarbiausia motyvacijos darbe paskirtis – skatinti dirbančiųjų veiklą. Siekiantis maksimalių rezultatų vadovas suvokia, kad be darbuotojų, kurie yra besimėgaujantys savo darbu bei jam atsidavę – aukštus rezultatus pasiekti bus sunku (Kumpikaitė, Kalinauskienė, 2011, p. 796). Profesinė motyvacija leidžia vadovams lengviau organizuoti darbo valdymą, kuris atneša naudos ir pačiai

organizacijai. Žinant kas skatina (motyvuoja) vieną ar kitą darbuotoją gerai dirbti, galima pritaikyti ir kurti tik tam asmeniui parengtas užduotis ar atsilyginimą, kurie darbuotoją tenkintų, skatintų kokybiškam darbui. Idealiu atveju – įmonė skatinant darbuotoją, išsiaiškina ir duoda jam tai ko labiausiai reikia tenkinant jo poreikius, o už tai atsilyginant darbuotojas efektyviai siekia bendrovės tikslų. Nepastebint darbuotojo pastangų, jis pradeda jausti darbo nepasitenkinimą ir gali keisti darbo vietą. Teisingai motyvuojamas darbuotojas jaučia pasitenkinimą darbą ir atsakomybę prieš savo vadovą. (Viningienė, 2014, p. 162). Reikia pabrėžti, kad darbuotojus motyvuoti yra sudėtinga, kadangi svarbiausia profesinės motyvacijos esmė – darbas, kuris suteikia darbuotojui tai ko jis labiausiai nori, o kuo daugiau jo norai yra patenkinti, tuo labiau galima tikėtis ir profesinio produktyvumo (Juodaitytė, Jablonskienė, 2013, p. 87).

Mokslinėje literatūroje motyvacija skiriama į pagrindines dvi rūšis: veikiamą vidinių ir išorinių veiksnių, kuriuos pateikiu 5 lentelėje su pagrindiniais išskiriamais veiksniais.

5 lentelė. Vidiniai ir išoriniai motyvaciniai veiksniai

Vidiniai motyvaciniai veiksniai	Išoriniai motyvaciniai veiksniai
Pasitenkinimas darbu	Atlyginimas
Smalsumas	Patogi darbo vieta
Profesionalumas	Laisvas darbo grafikas
Žingeidumas	Profesinis įvertinimas
Noras tobulėti	Paaugštinimas pareigose

Šaltinis: parengta autorės pagal Kumpikaitė, Kalinauskienė (2011, p. 797), Ožeraitienė, Gaigalaitė, Arnatkevič (2014, p. 293), Čapienė, Merkienė (2014, p. 245).

Vidinė darbo motyvacija išsiskiria tuo, kad jos veikiami darbuotojai dirba dėl įdomios ir įtraukiančios darbinės veiklos (Morkevičiūtė, Endriulaitienė, 2021, p. 95). Šios srities motyvacijai galima priskirti darbuotojo profesinę sėkmę, pasitenkinimą darbu bei pripažinimą (Kumpikaitė, Kalinauskienė, 2011, p. 797). Tai darbuotojo smalsumas, individualus noras tobulėti, turtinti savo asmenybę, plėsti žinias, skatinti profesionalumą (Ožeraitienė, Gaigalaitė, Arnatkevič, 2014, p. 293). Išorinė motyvacija skirtingai nuo vidinės yra sąlygojama išorės veiksnių, kuriuos veikia aplinka. Veikiant tokiai motyvacijai, žmogaus elgesys veikiamas ne jo vidinių psichologinių stimulų, o apčiuopiamų išorės apdovanojimų arba bausmių (nesėkmės atveju) (Čapienė, Merkienė, 2014, p. 245). Prie išorinių motyvacinių veiksnių galime išskirti tokius stimulų sistemos pavyzdžius kaip atlyginimas, paaugštinimas pareigose, darbuotojo profesinis įvertinimas, patogi darbo vieta ar grafikas (Ožeraitienė, Gaigalaitė, Arnatkevič, 2014, p. 293).

Kiek kitaip motyvuojančius veiksmus apibūdino Korsakienė, Lobanova, Stankevičienė (2011) pavadinant juos materialiniais ir psichologiniais (žr. 2 pav.).

Materialinės		Psichologinės
Piniginės	Nepiniginės	
Dalyvavimas pelno pasidalinime Darbo užmokestis Premijos Su darbu susijusių išlaidų kompensavimas	Dovanos Draudimas Fizinės darbo sąlygos Įmonės akcijos Įmonės automobilis Laisvalaikio organizavimas įmonės lėšomis Papildomos atostogos	Dalyvavimas valdyme Darbo įvertinimas Darbo pobūdis, režimas Dėmesys darbuotojams, pasitikėjimas Įmonės prestižas, užimtumo garantijos Informacija ir komunikacija Konfliktų valdymas Kvalifikacijos tobulinimo galimybės Palankus psichologinis ir socialinis klimatas Vadovo asmenybė ir elgesys, valdymo stilius

2 pav. Materialinės ir psichologinės motyvacinės priemonės

Šaltinis: Korsakienė, Lobanova, Stankevičienė cit. iš Adomaitytė, Girdvainytė, Martinkienė (2016, p. 35).

Materialinės priemonės yra išreikštos pinigais ar kitokiomis apčiuopiamomis gėrybėmis, o psichologinės – pinigais neapčiuopiamos. Materialinės motyvacijos priemonės gali būti piniginės ir nepiniginės (Korsakienė, Lobanova, Stankevičienė cit. iš Adomaitytė, Girdvainytė, Martinkienė, 2016, p. 34) .

2.2 Esminės motyvacijos teorijos

Aptariant motyvacijos teorijas verta pažymėti, kad pagal asmens elgesio priežastis motyvacijos teorijos skirstomos į dvi svarbiausias kryptis: poreikių (kitai vadinama turinio) ir procesines. Poreikių teorijos didžiausią dėmesį skiria stimulams, kurie lemia asmens norą veikti arba priešingai – neveiklumą. Svarbiausias keliamas klausimas „Kas motyvuoja“? Procesinėms motyvacijos teorijoms svarbu apibrėžti kokie specifiniai poreikiai motyvuoja individus. Svarbiausias šių teorijų klausimas „Kaip motyvuoti“? (Juodaitytė, Jablonskienė, 2013, p. 89) (žr. 6 lentelę).

6 lentelė. Poreikių ir procesinės motyvacijos teorijos

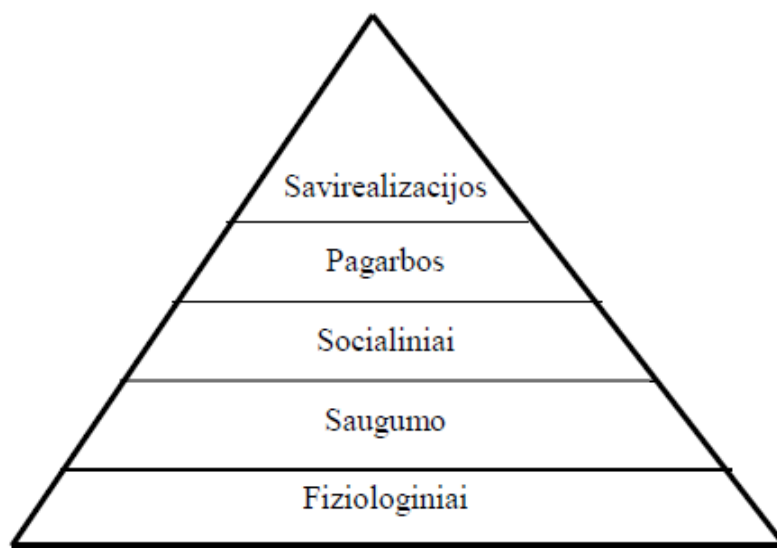
Poreikių motyvacijos teorijos	Procesinės motyvacijos teorijos
A. Maslow poreikių teorija (1943 m.)	F. B. Skinner pastiprinimo teorija (1953 m.)
F. Herzberg dviejų veiksmų teorija (1959 m.)	V. Vroom vilčių teorija (1964 m.)
D. McClelland trijų poreikių teorija (1961 m.).	J. S. Adams teisingumo teorija (1965 m.)
K. Alderfer ERG teorija (1969 m.)	E. A. Locke tikslų nustatymo teorija (1968 m.)

Šaltinis: parengta autorės pagal Juodaitytė, Jablonskienė (2013, p. 89), Adomaitytė, Girdvainytė, Martinkienė (2016, p. 33).

2.2.1 Poreikių motyvacijos teorijos

Klasikine motyvacijos teorija yra laikoma **A. Maslow** poreikių hierarchijos piramidė. Pasak mokslininko – individo pasitenkinimas yra laikinas ir trumpas, kadangi vienas patenkintas troškimas greitai pakeičiamas kitu (Maslow cit. iš: Kasnauskienė, Račkauskienė, 2016, p. 127).

Mokslininkas šia savo teorija teigia, kad asmens poreikius galima pateikti kaip hierarchijos piramidę: patys pirminiai individo poreikiai, kuriuos reikia patenkinti yra žemiausioje piramidės dalyje: fiziologiniai ir saugumo. Likusieji socialiniai, pagarbos bei savirealizacijos – patenkinami tik tuomet kai bus patenkinti apatiniai - fiziologiniai. Galima teigti, kad asmens aukštesni poreikiai auga tik patenkinus apatinius – palaipsniui (Docienė, Šiurienė, 2021, p. 85) (žr. 3 pav.).

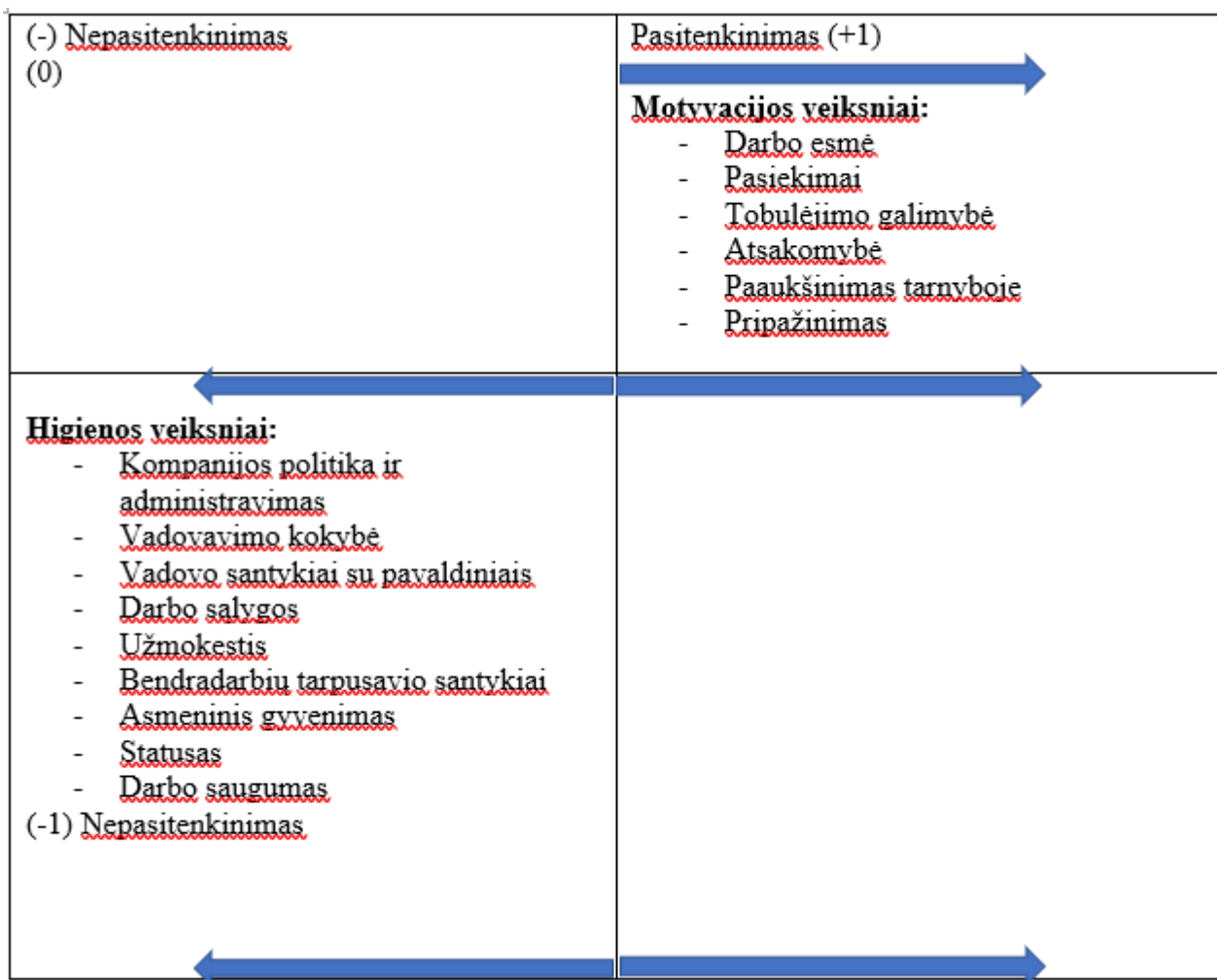


3 pav. A. Maslow poreikių piramidė

Šaltinis: parengta autorės pagal Docienė, Šiurienė, (2021, p. 85).

Galima išskirti tai, kad nepatenkinus asmens pagrindinių poreikių atsiranda stygiaus motyvacija, o norint siekti aukštesnių tikslų, tobulėti ir keisti situaciją – augimo motyvacija (Kasnauskienė, Račkauskienė, 2016, p. 127).

Remiantis Maslow motyvacijos teorija, kitas mokslininkas **F. Herzberg** sukūrė patobulintą teoriją, pritaikytą profesinėje aplinkoje. Jis, kaip ir Maslow teigia, kad organizacijoje pirmiausiai reikia patenkinti darbuotojų higieninius (Maslow teorijoje tai fiziologiniai) poreikius ir tik juos patenkinus, palaipsniui pereiti prie kitų motyvacijos veiksnių (Herzberg cit. Iš Teresevičienė, Tandzegolskienė, 2001, p. 14). Higieninius poreikius autorius kitaip pavadino nepasitenkinimo, kadangi jų nebūvimas sukelia darbuotojams nepasitenkinimą, tačiau jų būvimas priimamas kaip savaime suprantamu dalyku, kuris nesukelia didelio pasitenkinimo. Motyvaciniai veiksniai taip pat vadinami ir pasitenkinimo veiksniais, kadangi jie sukelia darbuotojams pasitenkinimą. Pasak mokslininko, šiuos veiksnius ir poreikius vertėtų tenkinti tik patenkinus higieninius poreikius (Targamadzė, 2000, p. 17) (žr. 4 pav.).



4 pav. Herzbergo veiksnius ir jų poveikius iliustruojanti schema

Šaltinis: parengta autorės pagal Targamadzė (2000, p. 17).

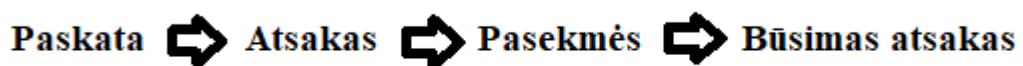
D. McClelland savo trijų poreikų teorijoje skiria tris svarbiausius motyvuojančius poreikius: pasiekimų, valdžios ir priklausomumo. Savo trijų poreikų pasirinkimą jis pagrindžia tuo, kad šiais

laikais pirminiai poreikiai jau yra patenkinti (Palidauskaitė, 2007, p. 34). Pasiekimų poreikis apima norą savarankiškai valdyti situacijas, nepriklausant nuo kitų žmonių, taip pat, norą viską daryti geriau už kitus, taip didinant pagarbą sau (Acquah, Nsiah, Antie, Otoo, 2021, p. 23). Valdžios poreikis pasižymi stipriu noru valdyti kitus, daryti jiems įtaką. Individams, kurie turi stipriai išreikštą šį poreikį svarbu vadovauti, rūpintis savo asmeniniu statusu ir prestižu (labiau nei pačia efektyvia veikla) (Palidauskaitė, 2007, p. 34). Asmenys, turintys stipriai išreikštą priklausomumo poreikį, turi stiprų poreikį priklausyti kokiai nors socialinei grupei, būti mėgstamiems, populiariems. Jiems svarbi draugystė, bendravimas, komanda. Šiems žmonėms lengva dirbti komandoje ir sudėtinga – vadovaujančiose pozicijose (Acquah, Nsiah, Antie, Otoo, 2021, p. 23).

Mokslininkas **K. Alderfer** savo ERG teorijoje motyvuojančius poreikius suskirstė egzistencinius, priklausomybės ir tobulėjimo. Šie poreikiai taip pat siejami su jau aptarto motyvacijos teorijos klasiko A. Maslow poreikių piramide. Mokslininkas antrina, jog individas stengiasi patenkinti savo poreikius – pradedant paprasčiausiais egzistenciniais ir baigiant tobulėjimo. Egzistenciniai poreikiai reikalingi palaikyti darbuotojo egzistencijai – atitinka A. Maslow fiziologinius ir saugumo poreikius. Priklausomybės poreikis – darbuotojų troškimas palaikyti tarpasmeninius santykius, tai atitinka A. Maslow socialinius ir pagarbos poreikius (Šerikova, Matuzienė, 2006, p. 133). Individui svarbu palaikyti santykius su draugais, bendradarbiais ar viršininkais, siekti garbės ir pripažinimo (Acquah, Nsiah, Antie, Otoo, 2021, p. 23). Tobulėjimo poreikis atitinka A. Maslow saviraiškos poreikį, kadangi visas dėmesys telkiamas į asmens tobulėjimą (Šerikova, Matuzienė, 2006, p. 133). Galima pastebėti, kad skirtingai nei A. Maslow – K. Alderfer savo teorijoje pažymėjo, kad vienu metu individą gali motyvuoti skirtingi poreikiai, pvz. žemesnis ir aukštesnis.

2.2.2 Procesinės motyvacijos teorijos

F.B. Skinner savo pastiprinimo teorijoje teigia, kad asmens praeityje atlikti veiksmai ir jų pasekmės paveikia ateities veiksmus (žr. 5 pav.).



5 pav. Pastiprinimo teorijos procesas

Šaltinis: Sudaryta autorės remiantis Gordan, Krishanan, 2014, p. 680 – 688).

Šioje teorija teigiama, kad galima asmenis motyvuoti atlikti tam tikrus veiksmus juos maloniai skatinant, o motyvuoti tam tikrų veiksmų neatlikti – baudžiant (tokios „baudos“ skatina vengti tam tikrų

veiksmų). Teorijoje paskata tam tikras įvykis skatinantis asmens elgesį (atsaką) savo noru. Jeigu pasekmės bus teigiamos – vėliau (būsimas atsakas) asmuo į tokias pačias situacijas reaguos taip pat. Jei priešingai, pasekmės bus neigiamos, asmuo stengsis to išvengti keičiant savo elgesį (Gordan, Krishanan, 2014, p. 682). Galima teigti, kad asmens elgsena tokia tik dėl jos pasekmių. Teisingai alyginant darbuotojui už jo teigiamą elgseną ir nesuteikiant jam atlygio dėl jo netinkamos elgsenos (baudžiant) – galima pasiekti pageidaujamo darbuotojų elgesio (Lipinskienė, 2012, p. 92).

Mokslininkas **V. Vroom** savo vilčių teorijoje išplėtojo mintį, kad asmuo savo veiklą grindžia viltimis, kad gaus geresnį atlygį už geresnį darbą (Marcinkevičiūtė, Petrauskienė, 2007, p. 64). Mokslininkas teigė, kad motyvaciją lemia viltys, instrumentalumas ir valentingumas. Viltys – asmens tikėjimas, kad jo įdėtas darbas bus sėkmingai ir tinkamai įvertintas. Instrumentalumas – tikimybė, kad asmuo atlygį gaus (atlygis gali būti nebūtinai materealus – vidinis pasitenkinimas, pripažinimas). Valentingumas – atlyginimo patrauklumas, vertė. Ją individas pats suteikia atlyginimui. Ar vertė bus teigiama ar neigiama priklauso nuo pačio asmens vertybių (Kareckaitė, 2006, p. 2). V. Vroom vilčių teorijoje motyvacija užtikrinama tokia lygtimi: $\text{Motyvacija} = \text{Viltys} \times \text{Instrumentalumas} \times \text{Valentingumas}$ (Chopra, 2019, p. 3).

J. S. Adams sukurta teisingumo teorijos esmė – darbuotojo veiklos kokybė priklauso nuo sąžiningo atlygio. Šioje teorijoje svarbus atlyginimo sąžiningumas (jis turi atitikti darbuotojo pastangoms) ir tai įvardinama kaip „teisingumas“ ir „neteisingumas“. Asmuo jaučiasi neteisingai įvertintas, jei jo darbas nėra vertinamas sąžiningai ir atlyginimas nekompensuoja jo pastangų (Palidauskaitė, 2007, p. 37). Galvodamas apie atlygį, darbuotojas įvertina savo indėlį, kuriuo gali būti o išsilavinimas, darbo intensyvumas ar patirtis ir kiti (Tereševičienė, Tandzegolskienė, 2001, p. 15). Pasak mokslininko, darbuotojai linkę lyginti savo atlygį su kitų darbuotojų ir matant, kad už panašų darbo indėlį darbuotojai vertinami skirtingai, tai gali demotyvuoti (Bilousova, Borodavka, Nurkevych, 2021, p. 69). Žinoma, būtina atkreipti dėmesį į tai, kad darbuotojai gali skirtingai vertinti save – dėl asmeninių būdo bruožų (pvz. pasitikėjimas savimi, ar priešingai – kuklumas), vertybių ar stereotipų (Palidauskaitė, 2007, p. 37).

Pasak autoriaus **E. A. Locke** pagrindinis darbuotojų motyvacijos stimulus yra konkretus ir aiškus tikslas, kurį turi nustatyti organizacija. Aiškiai nurodyti tikslai lemia aukštesnį darbuotojų užduočių atlikimo lygį nei užduotis atliekant nežinant konkrečiai kokio tikslo siekiama (Locke, Latham, 2006, p. 265). Aukšti ir sunkūs tikslai yra labiausiai motyvuojantys, nes norint juos pasiekti, darbuotojams reikia įdėti daugiau pastangų. Juos pasiekus sėkmės jausmas ir pasitenkinimas būna didesnis nei atliekant įprastas užduotis nežinant konkrečių tikslų (Locke, Latham, 2019, p. 97). Autorius teigia, kad ir gyvenime žmogų visuomet skatina veikti tikslų siekimas, o atsižvelgiant į gyvenimo ir žmogaus prigimtį, atrodo akivaizdu, kad į tikslą nukreiptas pasirinkimas ir veiksmai yra žmogaus motyvacijos pagrindas.

Pasiekę aukštus tikslus, paprastai individai ilgai nesiils ant laurų ir siekia dar aukštesnių, taip atnešdami organizacijai sėkmę (Locke, Latham, 2019, p. 101).

Išnagrinėjus mokslinę literatūrą galima teigti, kad labiausiai tinkamos, vienos ir universalios motyvacijos teorijos nėra – jos turi būti taikomos organizacijose atsižvelgiant į darbuotojų charakteristiką, konkrečius tikslus bei individualias organizacijos vertybes.

2.3. Skirtingų kartų darbuotojų motyvacija darbo aplinkoje

Siekiant atskleisti skirtingų kartų motyvaciją darbo aplinkoje, prasminga aptarti kiekvienos, šiuo metu darbo rinkoje figūruojančios (Kūdikių bumo, X, Y ir Z) kartos motyvacines priemones atskirai. Šiuo metu naujausioje mokslinėje literatūroje daugiausiai informacijos bei tyrimų galima rasti apie Z kartos motyvaciją. Tokiu atveju galima daryti prielaidą, kad ši “naujoji” karta yra vis dar kelianti mokslininkams daugiausiai klausimų.

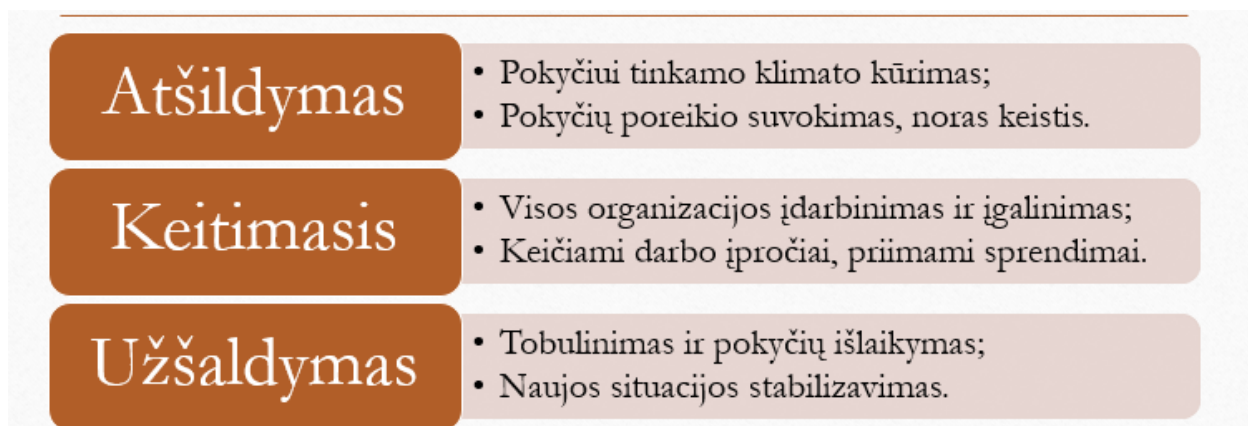
Atlikti tyrimai rodo, kad atsižvelgiant į **Kūdikių bumo** kartos lojalumą ir didelę darbinę patirtį organizacijoje, gana svarbus motyvacinis veiksnys jiems yra valdžia (žinojimas, kad gali būti paaukštinti dėl savo profesinės patirties), gebėjimas daryti įtaką kitiems, aplinkinių pripažinimas ir jų patirties vertinimas. Ši karta artėja prie savo karjeros pabaigos, todėl profesinis tobulėjimas, ar mokymasis jiems jau nėra taip stipriai aktualus (Wong, Gardiner, Lang, Coulon, 2008, p. 887).

Atsižvelgiant į Kūdikių bumo kartos “darboholiškumą” svarbu suprasti, kad šiai kartai svarbus ir finansinis įvertinimas. Už jų kruopštų darbą kartos atstovai tikisi finansinio apdovanojimo – keliamo atlyginimo ar premijų (Berkup, 2014, p. 220).

Kadangi “skaitmeniškumas” nėra Kūdikių bumo kartos stiprioji pusė, jie dažnai prašo vėlesnių kartų atstovų patarimų ir konsultacijų šiuo klausimu. Organizacijoms rekomenduojama nereikalauti šios kartos stiprių skaitmeninių žinių ar tobulo kompiuterinio darbo. Šios kartos atstovams patariama skirti užduotis reikalaujančias mažiau skaitmeninio darbo arba elementarių, nesudėtingų kompiuterinių užduočių ir projektų, kurie nedemotyvotų ir neišgąsdintų jų darbo aplinkoje. (Roberts, 2012, p. 499).

Kaip ir skaitmeninių technologijų, ši karta nemėgsta organizacinių pokyčių. Jie priima juos daug atsargiau nei kitos kartos, kadangi taip paveikiamos jų įprastos taisyklės ir įprasta veikla, kuri gali išgąsdinti. Ši karta ištikima savo įprastoms taisyklėms, todėl jai gali būti sudėtinga suprasti laisvą darbo grafiką ar nuotolinį darbą. (Yu, Miller 2005, p. 3). Organizaciniai pokyčiai gali gąsdinti visas kartas, tačiau Kūdikių Bumo kartą jie veiktų labiausiai, todėl rekomenduojama organizacijoms naudotis klasikine, nesudėtinga K. Lewin organizacinių pokyčių strategija, kurios esmė, prieš įvedant į darbo aplinką tam tikrą pokytį, tinkamai ir iš anksto paruošti darbuotojus bei pokytį vykdyti lėtai (ypač aktualu

Kūdikio bumo atstovų kartai). Šis pokyčių modelis susideda iš trijų dalių : atšildymo, keitimosi ir užšaldymo (Petrauskaitė, Korsakienė, 2019, p. 2) (žr. 6 pav.).



6 pav. Lewin organizacinių pokyčių modelis

Šaltinis: Sudaryta autorės remiantis Petrauskaitė, Korsakienė, 2019, p. 3.

Kadangi **X karta** nėra lojali tai pačiai organizacijai ir dažnai apibūdinama kaip dažnai keičianti savo darbo vietą, šią kartą ypač svarbu darbe motyvuoti, norint ją išsaugoti organizacijoje. Atsižvelgiant į tai kaip šiems darbuotojams yra svarbu išlaikyti balansą tarp darbo ir asmeninio gyvenimo, organizacijos vadovams norint motyvuoti darbuotojus svarbu “neprišti” jų prie griežtų darbo valandų (Alonderienė, Juknevičienė, 2017, p. 8). X kartos atstovai vertintų galimybę savo darbo valandų grafiką susidėlioti “lanksčiai” nenukenčiant jų asmeniniam gyvenimui. Pavyzdžiui valandą pavėlinti atvykimą ir išvykimą į darbą, ar nenaudoti pietų pertraukos, vietoj to anksčiau išvykti namo (Berkup, 2014, p. 222).

Pastebėta, kad jei X kartos atstovai darbo vietoje neturi galimybių mokytis ir tobulėti – dažniausiai ją palieka. Galima teigti, kad didžiausias įmonės atlygis šiai kartai yra galimybė nuolat augti ir tobulėti, nes X karta labiausiai nori investuoti į save, o ne į organizaciją kurioje jie dirba. Todėl svarbus motyvacinis faktorius sudaryti galimybę X kartos nariams mokytis ir tobulinti savo kompetencijas. Tai gali būti papildomi užsienio kalbų kursai, įvairūs profesiniai seminarai, mokymai (Fero, Dokoupilová, 2019, p. 17).

Atsižvelgiant į kartos individualizmą jiems nėra poreikio dirbti komandoje, žymiai mielesnis darbas jiems būtų savarankiškas, privačiame kabinete, todėl šiai kartai rekomenduojama leisti dirbti savarankiškai be didelio kitų darbuotojų įsikišimo (Yusoff, Kian, 2013, p. 98).

Nors pinigai šiai kartai nėra svarbiausias motyvatorius, kadangi svarbiausias atlygis galimybė tobulėti ir išlaikyti balansą tarp laisvalaikio ir darbo, tačiau finansiniai aspektai taip pat išlieka svarbūs (Fero, Dokoupilová, 2019, p. 17). Kadangi X karta nebijo keisti darbo vietos dėl geresnio atlyginimo,

organizacijoms rekomenduojama į tai atsižvelgti – stengtis sudaryti sąlygas atlyginimui kilti ar už gerą darbą motyvuoti premijomis (Alonderienė, Juknevičienė, 2017, p. 8).

Y kartos darbuotojai kaip ir ankstesnė karta (X) nebijo keisti darbo vietos, tačiau tai būna ne dėl tobulėjimo poreikio (kaip vyresnei kartai), bet dėl nuobodulio vienai ir tai pačiai darbo vietai bei monotoniškumui. Tyrimai rodo, kad vidutinė Tūkstantmečio kartos darbuotojo darbo trukmė vienoje darbovietėje yra 2 metai (Diskienė, Jaškevičiūtė, 2017, p. 94). Šiems darbuotojams sudėtinga darbe atlikti nuobodžias, technines ir monotoniškas užduotis, jiems darosi sunku koncentruoti dėmesį ties jomis. Rekomenduojama šiai kartai neskirti techninio pobūdžio užduočių, leisti galimybę rinktis įdomesnes, daugiau iššukių keliančias užduotis, darbą komandoje (jie tai vertins labiau nei individualų darbą), taip pat, maždaug kas porą metų, pasitarus su darbuotoju, nebijoti keisti jo funkcijų (Fero, Dokoupilová, 2019, p. 17).

Kadangi profesinėje aplinkoje Y kartos darbuotojai kiekvieną gautą užduotį itin apgalvoja ir apsvarsto kiekvieno prašymo naudą ir reikšmę, šiai kartai svarbu pagrįsti kiekvieną jiems pateiktą komandą protingais argumentais. Vadovams skiriant užduotis rekomenduojama paaiškinti kodėl protinga ją atlikti ir būtinai įsiklausyti Y kartos darbuotojo nuomonės, net jei ji priešinga vadovui, skirusiam užduotį. Svarbu ieškoti kompromiso ir nespausti darbuotojo, matant, kad jo nuomonė kitokia (Stanišauskienė, 2015, p. 6).

Ši karta – nuo vaikystės lepinama dėmesiu, to natūraliai tikisi ir profesinėje aplinkoje. Y kartai svarbus staigus pripažinimas, greitas rezultatas ir atlygis, o jei organizacijos vadovai nesureaguoja į jų pastangas darbe ir tai suvokia kaip savaimę suprantamą darbo rezultatą – kartos atstovai pasijutę nepripažinti gali palikti darbo vietą ir toliau ieškoti juos “vertinančios” organizacijos. Tokiu atveju rekomenduojama šiai kartai nuolat suteikti grįžtamąjį ryšį – atlikus paskirtas užduotis gerai – juos pagirti (asmeniškai arba dar geriau – viešai), sudaryti galimybę pasiekus tam tikrus tikslus ar gerai atlikus darbus – gauti premiją (Stankevičienė, Gerikienė, Jurgaitytė, 2016, p. 13).

Premijos – šiai kartai labai svarbus motyvacinis veiksnys. Įvertinti finansinių premijų deka jie jaučiasi suprasti ir gerbiami organizacijoje, o premijų neskyrimas (taip pat ir ilgas atlyginimo nepakėlimas) gali būti viena iš priežasčių palikti organizaciją (Smaliukaitė, 2018, p. 63).

Y kartos atstovai, skiriantys dėmesį šeimai bei namams, dar labiau nei praeitų kartų atstovai vertina galimybę dirbti mišriu būdu (nuotoliu ir gyvai) bei lankstų darbo grafiką. Rekomenduojama šiai kartai sudaryti galimybę dirbti nuotoliniu būdu. Svarbu atkreipti dėmesį, kad ši karta labai gerai įgudusi naudotis išmaniosiomis technologijomis, todėl organizacijos vadovams neverta baimintis tokio nuotolinio darbo (Diskienė, Jaškevičiūtė, 2017, p. 94).

Atsižvelgiant į **Z kartos** inovatoriškumą darbo aplinkoje, svarbu leisti šiai kartai pateikti savo nuomonę ties nusistovėjusiomis tradicijomis organizacijoje, įsiklausyti į jų šiuolaikinius ar modernius

pasiūlymus. Tai leis organizacijai tobulėti bei jaunosios kartos atstovus motyvuos stengtis siekti profesinių aukštumų bei jaustis įvertintais (Targamadzė, Girdzijauskienė, Šimelionienė, Pečiuliauskienė, Nauckūnaitė, 2015, p. 12).

Kadangi ši karta gyvena pasitelkiant informacines technologijas, jų bendravimas vyksta virtualioje erdvėje – tai jie vertina labiau nei realų bendravimą. Tokiu atveju rekomenduojama leisti jiems kuo daugiau užduočių perkelti į virtualią erdvę, bei, atsižvelgiant į jų individualizmą, vengti grupinių užduočių, o jei tokių būtų – jas taip pat perkelti į virtualią erdvę, susirašinėjimo ar vaizdo skambučių pagalba (Fero, Dokoupilová, 2019, p. 17).

Dauguma tyrimų atskleidė informaciją, kad Z karta, viskuo aprūpinta ir turinti tvirtus materialinius išteklius iš savo tėvų, darbinėje aplinkoje kreipia dėmesį ir į darbo prasmingumą, tvarumą, socialinę atsakomybę (Kirchmayer, Fratričová, 2020, p. 6021). Ši karta mano, kad yra atsakinga už pokyčius pasaulyje, todėl didžiuosis savo organizacija, jei ji į tai atkreips dėmesį ir pagarbiai žiūrės į planetą, kurioje gyvena: stengsis naudoti mažiau popieriaus, rūšiuos atliekas, skaitmenizuos sistemą, stengsis kuo mažiau teršti aplinką - pavyzdžiui įmonėje naudos elektrinį automobilį, ar esant galimybei visai jo nenaudos, o nuomosis pavežėjų paslaugas (Vo, 2019, p. 1).

Atsižvelgiant į tai, kad ši kalba laisvai bendrauja užsienio kalbomis, mėgsta keliauti, organizacijoms pravartu palaikyti jų norą keliauti ir pažinti pasaulį išleidžiant juos atostogų, o jei tokios galimybės nėra – leisti Z kartos atstovams dirbti nuotoliu iš bet kurios pasaulio vietos arba leisti į apmokymus užsienio šalyje. (Iorgulescu, 2016, p. 48).

Kadangi šios kartos atstovams sunku susitaikyti su vizija apie ilgalaikę profesinę karjerą mažais žingsneliais ir jie nori pasiekti išpūdingą profesinę karjerą iš karto bei gauti didelį atlyginimą, organizacijai svarbu šiems darbuotojams aiškiai iškomunikuoti kokios jų karjeros galimybės, kaip jie gali pakilti karjeros laiptais ir kaip didės jų atlyginimas (kartais apdovanojant premijomis). Tai juos motyvuos stengtis ir dirbti organizacijoje toliau (Dolot, 2018, p. 45).

Išnagrinėjus teorinę skirtingų kartų motyvacinius veiksnius, galima pastebėti, kad skirtingas kartas motyvuoja skirtingi veiksniai, todėl organizacijoms, norint išsaugoti darbo vietoje visus darbuotojus būtina atkreipti dėmesį į motyvacinių veiksnių skirtumus ir panašumus. Apžvelgus skirtingų autorių šaltinius galima sudaryti skirtingų kartų motyvuojančių ir demotyvuojančių veiksnių profesinėje aplinkoje lyginamąją 7 lentelę.

7 lentelė. Skirtingų kartų motyvuojančios ir demotyvuojančios veiksniai profesinėje aplinkoje

	Kūdikų bumo karta (1950 – 1964)	X karta (1965 – 1979)	Y karta (1980 – 1994)	Z karta (1995 – dabar)
Motyvaciniai veiksniai	Valdžia (žinojimas, kad gali būti paaugštinti dėl savo	“Lankstus” darbo grafikas derinant	Komandinis darbas;	Galimybė pateikti šiuolaikiškus

	profesinės patirties), aplinkinių pripažinimas ir jų patirties vertinimas (įtaka kitiems), Finansinis įvertinimas (didinama alga, premijos), Darbas nereikalaujantis kompiuterinių žinių; Pagalba naudojantis išmaniosiomis technologijomis.	darbą ir asmeninį gyvenimą; Profesinis tobulėjimas (mokymai); Individuali darbo vieta; Finansinis įvertinimas (didinama alga, premijos).	Įdomios, protingai pagrįstos ir iššūkių reikalaujančios užduotys; Darbo funkcijų atnaujinimas / pakeitimas; Atgalinis ryšys – pagyrimas; Finansinis įvertinimas (didinama alga, premijos); Galimybė dirbti nuotoliniu būdu, “lanksčiu grafiku”.	pasiūlymus į kuriuos atsižvelgiama; Individuali darbo vieta; Skaitmeninis darbas naudojantis IT priemonėmis (nuotolinis); Organizacijos pozityvus požiūris į ekologiją, tvarumą, socialinę atsakomybę; Galimybė keliauti (atostogauti, mokytis); Laisvas darbo grafikas; Galimybė greitai “kilti karjeros laiptais”; Finansinis įvertinimas (didinama alga, premijos);
Demotyvuojantys veiksniai	Sudėtingos kompiuterinės užduotys; Nuotolinis darbas; Organizaciniai pokyčiai; Netradicinis (“lankstus”) darbo grafikas; Profesinis tobulėjimas (mokymai), Finansinis neįvertinimas.	Griežtas darbo grafikas; Darbas neleidžiantis derinti asmeninio gyvenimo; Profesinio tobulėjimo (mokymų) nebuvimas; Komandinis darbas; Finansinis neįvertinimas.	Individualus darbas; Monotoniškos, nuobodžios užduotys; Užduotys – nepagrįstos ir protingai nepaaiškintos; Atgalinio ryšio nebuvimas; Finansinis neįvertinimas; Griežtas darbo grafikas; Galimybės dirbti nuotoliu nebuvimas.	Griežtas darbo grafikas; Galimybės dirbti nuotoliu nebuvimas; Pasiūlymų ignoravimas; Komandinis darbas; Ekologijos ir tvarumo nepaisymas; Nesudaroma galimybė keliauti; Finansinis neįvertinimas;

Šaltinis: parengta autorės pagal Wong, Gardiner, Lang, Coulon, (2008, p. 887), Berkup, (2014, p. 220), Roberts, (2012, p. 499), . Yu, Miller (2005, p. 3), Alonderienė, Juknevičienė (2017, p. 8), Fero, Dokoupilová, (2019, p. 17), Yusoff, Kian (2013, p. 98), Diskienė, Jaškevičiūtė (2017, p. 94), Stanišauskienė (2015, p. 6), Stankevičienė, Gerikienė, Jurgaitytė (2016, p. 13), Smaliukaitė (2018, p. 63), Diskienė, Jaškevičiūtė (2017, p. 94), Targamadžė, Girdzijauskienė, Šimelionienė, Pečiuliauskienė, Nauckūnaitė (2015, p. 12), Kirchmayer, Fratričová (2020, p. 6021), Iorgulescu (2016, p. 48).

Apžvelgus skirtingų kartų motyvuojančius veiksnius, galime pastebėti, kad Kūdikių Bumo karta išsiskiria iš kitų kartų savo baime skaitmeninėms technologijoms ir pokyčiams – jie, skirtingai nuo kitų kartų, nenori dirbti nuotoliu ar laisvu grafiku, vertina tradicinį, gerai pažįstamą darbo būdą. X ir Z kartos yra individualistai, todėl šios kartos vertina individualų darbą, priešingai nei karta Y, kuri mieliau

rinktųsi komandinį darbą. Z karta išsiskiria savo poreikiu kelionėms ir ekologijai, o X karta – nuolatine galimybe tobulėti ir mokytis. X, Y ir Z kartoms darbas prieinamesnis skaitmeniniu būdu, X kartai derinant laisvą grafiką (tam, kad turėtų laiko šeimai), o Y ir Z kartoms nuotoliu (kaip labiausiai skaitmeniškai išprususioms kartoms). Galima pastebėti, kad visas kartas motyvuoja finansinis įvertinimas, todėl, galima teigti, kad tai yra svarbiausias visų kartų motyvuojantis veiksnys.

Išnagrinėjus teorinę medžiagą bei apibūdinus skirtingas kartas motyvuojančius ir demotyvuojančius veiksnius (žr. 7 lentelę), šiuos veiksnius galima iškirti į 5 skirtingus blokus: informacinių technologijų, darbo grafiko ir pobūdžio derinimo, profesinio ir asmeninio tobulėjimo, darbo funkcijų ir užduočių specifikos, finansinio įvertinimo, darbo ir asmeninio gyvenimo derinimo (žr. 8 lentelę).

8 lentelė. Skirtingų kartų motyvuojantys veiksniai suskirstyti į 5 blokus

	Informacinės technologijos	Darbo grafiko ir pobūdžio derinimas	Profesinis ir asmeninis tobulėjimas	Darbo funkcijų ir užduočių derinimas	Finansinis įvertinimas	Darbo bei asmeninio gyvenimo derinimas
Kūdikių bumo karta	Nemotyvuoja, stengiamasi to vengti	Nemotyvuoja, renkasi klasikinį grafiko ir „gyvo“ darbo modelį	Motyvuoja profesinis tobulėjimas – kilimas karjeros laiptais, valdžios siekimas. Asmeninis tobulėjimas (kursai, mokymai) nemotyvuoja	Motyvuoja užduotys nereikalaujančios daug kompiuterinio darbo, griežtai ir konkrečiai nustatyti terminai joms atlikti.	Motyvuoja, ypač premijos ir algos pakėlimas už gerą įvertinimą	Nemotyvuoja, kadangi tai „darboholikų“ karta
X karta	Nemotyvuoja, nebent tai mokymai susiję su informacinėmis technologijomis	Motyvuoja, Labai svarbu derinti asmeninį gyvenimą su darbu, todėl nori derinti	Motyvuoja profesinis ir asmeninis tobulėjimas	Motyvuoja individualus darbas, užduotys be konkrečių terminų, su galimybe derinti grafiką.	Motyvuoja, nebijo keisti darbo dėl geresnio atlyginimo	Motyvuoja, tai labai svarbu

		grafiką ir darbą nuotoliu				
Y karta	Motyvuoja – ši karta gerai įgudusi IT srityje, galėtų dirbti ir nuotoliu	Motyvuoja, Labai svarbu derinti asmeninį gyvenimą su darbu, todėl nori derinti grafiką ir darbą nuotoliu	Nemotyvuoja, Tai nėra svarbus motyvuojantis veiksnys	Motyvuoja įdomios, pagrįstos ir iššukių reikalaujančios užduotys, funkcijų keitimas kas porą metų.	Motyvuoja, ypač premijos ir algos pakėlimas už gerą įvertinimą	Motyvuoja, tai labai svarbu
Z karta	Motyvuoja, kuo daugiau IT užduočių ir darbo, tuo geriau	Motyvuoja galimybė dirbti nuotoliu iš bet kurios pasaulio vietos	Nemotyvuoja, nebent tokie mokymai vyktų užsienyje ar kokioje nors įdomioje kartai vietoje	Motyvuoja novatoriškos idėjos, į kurias atsižvelgiama, pagrįstos užduotys.	Motyvuoja, ypač premijos ir algos pakėlimas už gerą įvertinimą ir aiški informacija kaip atlyginimas keisis dirbant organizacijoje	Motyvuoja, svarbu sudaryti galimybes keliauti

Šaltinis: parengta autorės pagal Wong, Gardiner, Lang, Coulon, (2008, p. 887), Berkup, (2014, p. 220), Roberts, (2012, p. 499), . Yu, Miller (2005, p. 3), Alonderienė, Juknevičienė (2017, p. 8), Fero, Dokoupilová, (2019, p. 17), Yusoff, Kian (2013, p. 98), Diskienė, Jaškevičiūtė (2017, p. 94), Stanišauskienė (2015, p. 6), Stankevičienė, Gerikienė, Jurgaitytė (2016, p. 13), Smaliukaitė (2018, p. 63), Diskienė, Jaškevičiūtė (2017, p. 94), Targamadžė, Girdzijauskienė, Šimelionienė, Pečiuliauskienė, Nauckūnaitė (2015, p. 12), Kirchmayer, Fratričová (2020, p. 6021), Iorgulescu (2016, p. 48).

Atsižvelgiant į teorinę dalį, galima teigti, kad skirtingas kartas motyvuoja skirtingi veiksniai – vieno bloko sritis ir jo motyvujantys veiksniai gali būti aktualesni vienai kartai, o kito kitai, todėl organizacijoms vertėtų į tai atkreipti dėmesį norint tikslingai motyvuoti savo darbuotojus.

3. TYRIMO METODOLOGIJA

3.1 Tyrimo strategija, metodai, etika, eiga ir jo organizavimas

Tyrimo strategija: Tiriamoji organizacija X kaip ir daugelis kitų Lietuvos ir pasaulio organizacijų susiduria su savitu reiškiniu – skirtingų kartų darbuotojų bendradarbiavimu profesinėje srityje. Teorinėje darbo dalyje aptarti skirtingų kartų skirtumai, vertybės ir motyvuojantys veiksniai, kurių nepatenkinus ir jų nepastebėjus organizacija gali susidurti su demotyvuotų ir efektyvumą praradusių darbuotojų problema bei jų kaita. Žinant, kas skatina (motyvuoja) vieną ar kitą darbuotoją gerai dirbti, galima pritaikyti ir kurti tik tam asmeniui parengtas užduotis ar atlyginimą, kurie darbuotoją tenkintų bei skatintų kokybiškam darbui. Idealiu atveju – įmonė skatinanti darbuotoją, išsiaiškina ir duoda jam tai, ko labiausiai reikia tenkinant jo poreikius, o už tai darbuotojas atitinkamai efektyviai siekia bendrovės tikslų (Viningienė, 2014, p. 162).

Organizacija X nėra didelė – joje dirba 16 asmenų, todėl svarbu atskleisti individualių darbuotojų požiūrį bei juos motyvuojančius veiksnius. Tokiam tikslui pasiekti, atsižvelgiant į organizacijos X nedidelį darbuotojų skaičių, buvo taikomas **kokybinio tyrimo metodas**. Kokybinio tyrimo interviu metu buvo gilinamasi į asmens nuomonę, patirtį, jo jausmus ir motyvus. Kadangi kokybinis tyrimas atliekamas tuomet, kai norima sužinoti tai, ko negalima pamatyti, t. y. individo minčių, jausmų, vertybių kt., kai nėra galimybės apklausti daugiau asmenų, kai norima turinio ir kai nėra “apčiuopiama” tema, tuomet prasmingiausia naudoti kokybinį tyrimą ir gilintis “įžengiant į kito žmogaus perspektyvą” (Gaižauskaitė ir Valavičienė, 2016, p. 15).

Tyrimo problema. Kaip jau žinome iš teorinės dalies, organizacijose skirtingų kartų darbuotojus motyvuoja skirtingi veiksniai, o tai atitinkamai gali lemti darbuotojų kaitą organizacijoje, prastą mikroklimatą ir žemėjančią darbo kokybę. Remiantis pateikta problemine situacija, buvo formuluojama tokia problema bei atitinkamas probleminis klausimas – kaip motyvuoti skirtingų kartų darbuotojus organizacijoje X?

Tyrimo tikslas – ištirti ir pateikti skirtingų kartų (Kūdikių bumo, X, Y, Z) motyvacinius veiksnius organizacijoje X, jų panašumus bei skirtumus ir pritaikyti tyrimo metu gautas išvadas ir rekomendacijas kitoms panašaus tipo organizacijoms.

Tyrimo metodai. Darbe taikomo kokybinio tyrimo metodu pasirinktas pusiau struktūruotas interviu apklausiant skirtingų kartų (Kūdikių bumo, X, Y, Z) organizacijos X darbuotojus. Pusiau struktūruotas interviu pasižymi iš anksto paruoštais klausimais, numatytu tyrimo planu, o pokalbio metu galima užduoti papildomus pasitikslinančius klausimus (Aleksnevičienė, Pocienė, Šupa, 2020, p. 46).

Didžiausias pusiau struktūruoto interviu privalumas (lyginant su nestruktūruotu interviu), jog jis vyksta pokalbio forma, neformaliai, tačiau jo metu gaunami išsamūs ir susisteminti duomenys (Rupšienė, 2007, p. 68).

Surinktų atsakymų analizei buvo taikomas kokybinis turinio (ang. *content*) analizės metodas, kai interviu metu pateikti atsakymai yra analizuojami išgryninant raktinius (kodinius) žodžius bei juos grupuojant išskiriant į kategorijas ir subkategorijas (Bitinas, cit. iš: Kondratavičienė, 2018, p. 138).

Tyrimo uždaviniai. Atlikus teorinės dalies analizę bei pagal tai sudarius klausimyną, buvo išsikelti atitinkamai tokie tyrimo uždaviniai:

1. Ištirti skirtingų, šiuo metu darbo rinkoje egzistuojančių kartų (Kūdikių bumo, X, Y, Z) motyvacinius veiksnius darbo aplinkoje.
2. Palyginti skirtingų kartų (Kūdikių bumo, X, Y, Z) motyvacinius veiksnius darbo aplinkoje ir atkreipti dėmesį į jų panašumus bei skirtumus..
3. Įvertinti skirtingų kartų (Kūdikių bumo, X, Y, Z) motyvacinius veiksnius bei pateikti išvadas ir rekomendacijas panašaus tipo organizacijoms, t motyvuojančioms skirtingų kartų darbuotojus.

Tyrimo objektas. Šio tyrimo ašimi galima įvardinti skirtingų kartų (Kūdikių bumo, X, Y, Z) darbuotojų motyvaciją bei skirtingus juos motyvuojančius veiksnius, kurie ir buvo tiriami organizacijoje X.

Tyrimo imtis: Tyrimas buvo atliktas X organizacijoje apklausiant 9 darbuotojus:

- 1 Kūdikių bumo atstovą (jis jau pensijoje, todėl pasidalino patirtimi darbo metu);
- 3 X kartos atstovus;
- 3 Y kartos atstovus;
- 2 Z kartos atstovus (tik tiek Z kartos atstovų dirba organizacijoje);

Interviu dalyvių skaičius pasirinktas kaip optimalus atsižvelgiant į nedidelį organizacijos dydį (16 darbuotojų) bei nuostata, kad taikant individualų giluminį interviu, rekomenduojamas imties dydis yra **nuo 5 iki 30** žmonių, o kai kurie mokslininkai siūlo tam tikrus kokybinio tyrimo imties dydžio skaičius, pvz.: J. Nielsen (2003) siūlo 5, nes, jo manymu, teorija, kuri paaiškina 85% tiriamo objekto problemų, gali būti sukurta net turint mažesnę negu penkių dalyvių imtį (Rupšienė, 2007, p. 34).

Interviu dalyvių atranka. Tyrimui buvo atlikta **stratifikuota tikslinė atranka**, kadangi tyrimo metu buvo siekiama išskirti tiriamųjų pogrupių charakteristikas ir atrasti jų tarpusavio skirtumus. Tokio atrankos tipo tiriamieji atrinkti pagal iš anksto nustatytas charakteristikas (darbuotojams – skirtingas kartas) bei lyginami jų atsakymai tarpusavyje (Rupšienė, 2007, p. 31).

Tyrimo etika. Tyrimo metu buvo laikytasi autoriaus W. Trochim (2006) išskirtų penkių etikos principų (Trochim, cit iš: Rupšienė, 2007, p. 53) :

1. *Laisvanoriškumo* – visi apklausti darbuotojai dalyvavo savo noru, laisvai apsisprendę, pasirašę sutikimus dalyvauti tyrime.
2. *Tyrimo esmės bei galimų rizikų atskleidimo ir dalyvavimo tyrime sutikimo (pateikus minėtą informaciją)* – aprašius tyrimo metodologinę dalį, el. laišku buvo kreiptasi į organizacijos X vadovą, kuriame buvo aprašomas tyrimo tikslas ir eiga bei prašomas leidimas tokį tyrimą atlikti. Organizacijos X vadovui el. laišku atsakant, kad toks leidimas suteiktas, el. laiškais planuojamiems apklausti informantams pristatytas tyrimo tikslas, eiga ir pradėtos derinti susitikimo detalės. Interviu metu informantams dar kartą pristatytas tyrimo tikslas, jo esmė bei su kiekvienu dalyviu pasirašytas raštiškas sutikimas dalyvauti tyrime.
3. *Tiriamąjo apsaugojimo nuo galimos žalos* – tiek organizacijos X vadovas, tiek darbuotojai buvo informuoti, kad visa informacija ir jų atsakymai, požiūris į tam tikrus dalykus (kurie gali nesutapti tarpusavyje ar su organizacijos X vadovu) bus konfidencialūs, organizacijos pavadinimas skelbiamas nebus, o pasirašytame sutikime dalyvauti tyrime įtrauktas susitarimas dėl konfidencialumo.
4. *Iš tiriamojo ir apie tiriamąjį gautos informacijos konfidencialumo* – interviu metu dalyviams vietoj vardų priskiriami kodai. Kodai priskirti atsitiktine tvarka, atsižvelgiant į tai, kad nerekomenduojama tiriamiesiems parinkti pirmųjų vardo raidžių, ypač kai organizacija nėra didelė ar informantai priklauso specifinei grupei, kuri leistų lengvai identifikuoti dalyvį (Gaižauskaitė ir Valavičienė, 2016, p. 333). Taip pat, tiriamųjų tikslūs gimimo metai skelbiami nebus, atsižvelgiant į tai, kad organizacija X yra nedidelė ir tokių duomenų atskleidimas gali padėti identifikuoti asmenį.
5. *Tiriamąjo anonimiškumo užtikrinimo* – duomenų kodavimas raštiško sutikimo įtrauktas konfidencialumo užtikrinimo punktas.

Tyrimo instrumentas. Tyrimo metu renkant duomenis tyrimo instrumentas buvo pusiau struktūrizuoto interviu klausimai - gairės (žr. 1 priedą). Tokie interviu klausimai - gairės kokybiniuose tyrimuose naudojami gana dažnai, kadangi pagrindiniai preliminarūs klausimai ir temos yra paruošiamos iš anksto, tačiau realaus interviu eigos metu jie gali keistis priklausomai nuo informanto atsakymų ir reakcijos juos tikslinant (Gaižauskaitė ir Valavičienė, 2016, p. 20).

Atsižvelgiant į tai, kad darbo tikslas - sužinoti organizacijos X skirtingų kartų darbuotojų motyvacinius veiksnius bei jų požiūrį į tai, nuspręsta tokios formos interviu klausimus - gaires naudoti kaip tyrimo instrumentą. Visų skirtingų kartų darbuotojams buvo iš anksto paruošti vienodi interviu klausimai – gairės, kurie interviu metu buvo papildomi.

Interviu klausimai – gailės suskirstyti į skirtingus *blokus*. Visi blokai ir klausimai juose sukurti autorės atsižvelgiant į teorinės dalies apibendrintas skirtingų kartų savybes (žr. 7 lentelę: Skirtingų kartų motyvuojantys ir demotyvuojantys veiksniai profesinėje aplinkoje, p. 30), t. y. :

- 1 blokas orientuotas į skirtingų kartų požiūrį į **informacines technologijas**. Jame darbuotojų klausiama apie atliekamas užduotis kompiuteriu, jų technologinį išprusimą, skaitmeninio raštingumo mokymus virtualų bendravimą organizacijoje X bei skaitmenines technologijas kaip motyvacinę priemonę.
- 2 blokas orientuotas į **darbo grafiko ir pobūdžio derinimą**, kuriame klausiama apie skirtingų kartų požiūrį į galimybę koreguoti darbo grafiką, dirbti nuotoliniu būdu bei kaip tai darbuotoją motyvuotų.
- 3 blokas orientuotas į **profesinį ir asmeninį tobulėjimą**, kurio klausimai orientuoti į galimybę tobulėti profesiskai ir asmeniškai organizacijoje X bei galimybę kilti karjeros laiptais išsiaiškinant ar tai galėtų būti aktuali motyvacinė priemonė.
- 4 blokas orientuotas į **darbo funkcijų ir užduočių derinimą**. Jame skirtingų kartų darbuotojų klausiama apie jų darbo užduočių specifiką, norą iššūkius keliančių užduočių, komandinio ir individualaus darbo pasirinkimą, darbuotojo funkcijų aptarimą bei kaip šie dalykai motyvuoja darbuotoją.
- 5 blokas orientuotas į **finansinį įvertinimą**, kurio klausimai orientuoti į skirtingų kartų požiūrį į atlyginimo kėlimą, premijų skyrimą bei darbo vietos keitimą dėl geresnių finansinių sąlygų.
- 6 blokas orientuotas į **darbo ir asmeninio gyvenimo derinimą**, kuriame klausiama apie skirtingų kartų poreikį derinti asmeninį gyvenimą su darbu, pomėgį keliauti ir ekologijos svarbą, bei kaip tai motyvuoja darbuotoją.

Interviu dalyvių „paveikslas“. Tyrimo dalyviais pasirinkti vyrai ir moterys, kurie dirba (Kūdikų Bumo atveju – dirbo) organizacijoje X. Renkantis informantus stengtasi juos rinktis iš organizacijos X skirtingų skyrių - teisės, viešųjų ryšių, administracijos. Informantų duomenis charakterizuoja 9 lentelė. Visi darbuotojai gyvena Vilniuje, turi aukštąjį išsilavinimą. Atsižvelgiant į organizacijos X konfidencialumą informantų amžius nurodomas kartos amžiaus ribose (žr. 9 lentelę).

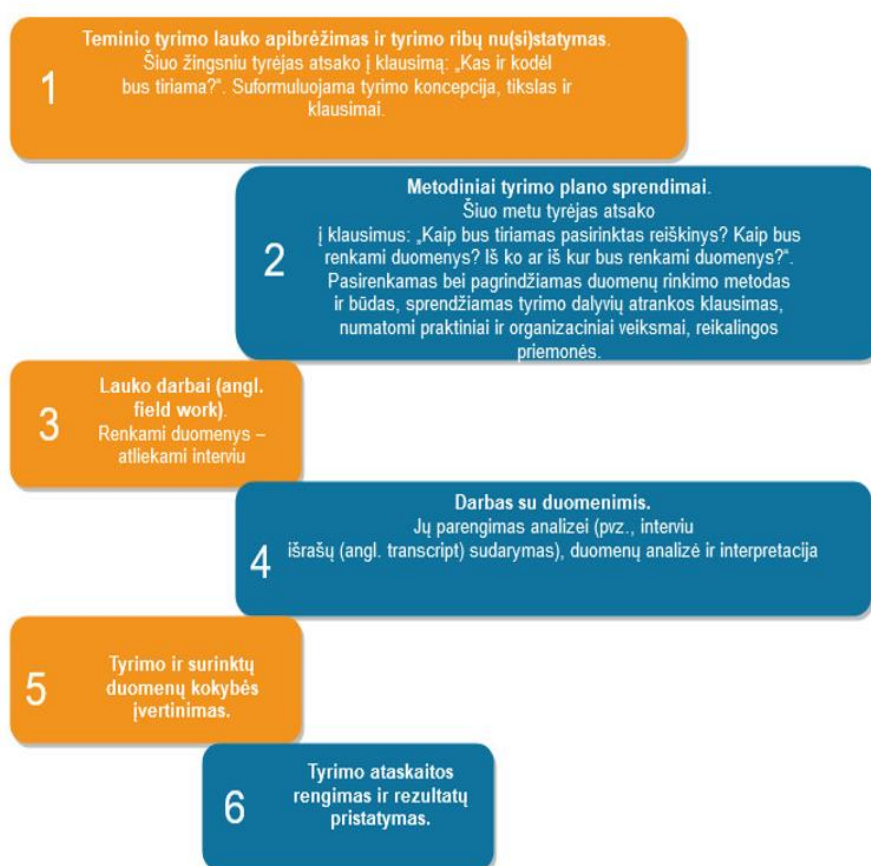
9 lentelė. Tyrimo dalyvių duomenys

Informanto pavadinimas	Amžiaus grupė (Karta)	Gyvenamasis miestas	Išsilavinimas
TD1	1950 – 1964 m. Kūdikų bum karta	Vilnius	Aukštasis (Universitetinis/Koleginis)
TD2	1965 – 1979 m. X karta	Vilnius	Aukštasis (Universitetinis/Koleginis)
TD3	1965 – 1979 m. X karta	Vilnius	Aukštasis (Universitetinis/Koleginis)
TD4	1965 – 1979 m. X karta	Vilnius	Aukštasis (Universitetinis/Koleginis)

TD5	1980 – 1994 m. Y karta	Vilnius	Aukštasis (Universitetinis/Koleginis)
TD6	1980 – 1994 m. Y karta	Vilnius	Aukštasis (Universitetinis/Koleginis)
TD7	1980 – 1994 m. Y karta	Vilnius	Aukštasis (Universitetinis/Koleginis)
TD8	1995 m. – dabar Z karta	Vilnius	Aukštasis (Universitetinis/Koleginis)
TD9	1995 m. – dabar Z karta	Vilnius	Aukštasis (Universitetinis/Koleginis)

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Tyrimo eiga. Kokybinio tyrimo eiga buvo planuojama ir vyko atsižvelgiant į autorių Gaižauskaitės ir Valavičienės (2016) siūlomus žingsnius (žr. 7 pav.):



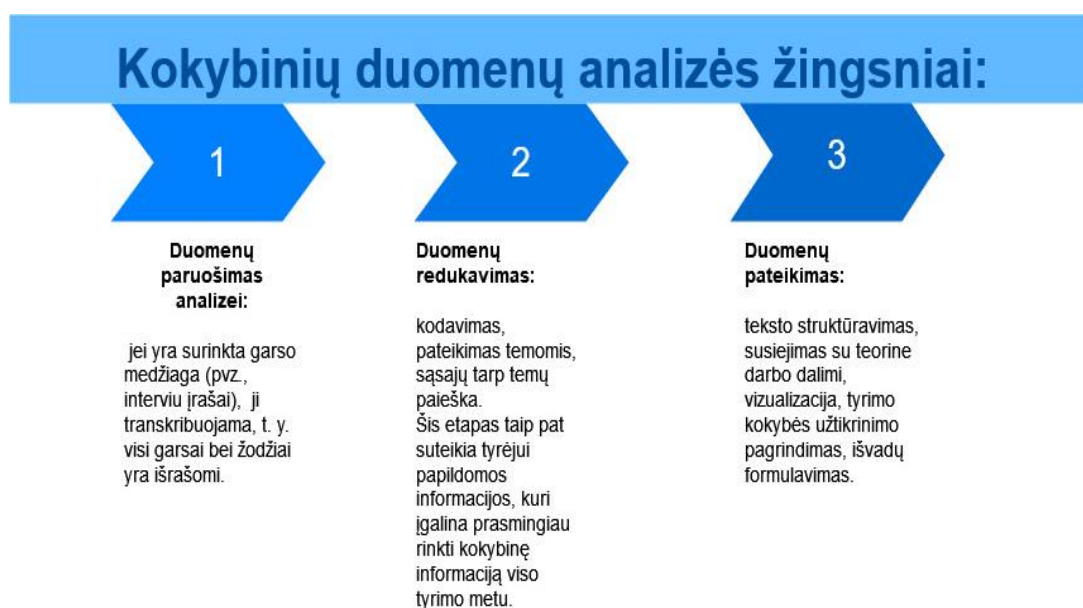
7 pav. Kokybinio tyrimo eiga

Šaltinis: Sudaryta autorės remiantis Gaižauskaitė, Valavičienė, 2016, p. 24.

Informantų interviu vyko 2023 metų gegužės - rugpjūčio mėnesiais. Visi interviu buvo vykdyti gyvai. Remiantis autorių prof. dr. Svajonės Mikėnės Ingos Gaižauskaitės bei Natalijos Valavičienės (2013) rekomendacijomis kokybinį interviu atlikti tyrimams patogioje ir netrukdančioje aplinkoje

(tokioje, kur informantams būtų jauku, bet tuo pačiu ir saugu nuo pašalinių asmenų įsikišimo), interviu buvo atliekamas informantų asmeniniuose darbo kabinetuose, o jei jie tokių neturi – privačiame darbo susitikimo kambaryje. Su Kūdikių Bumo kartos atstove iš anksto buvo derinta susitikimo vieta restorane.

Duomenų apdorojimas. Duomenų apdorojimas ir analizė vyko remiantis metodologinėmis duomenų analizės Jolantos Aleknevičienės, Aušros Pocienės ir Maryjos Šupos (2020) rekomendacijomis, pavaizduotomis 8-ame pav.



8 pav. Kokybinių duomenų analizės žingsniai

Šaltinis: Sudaryta autorės remiantis Aleknevičienė, Pocienė, Šupa, 2020, p. 50.

Pirmasis analizės žingsnis – **garso medžiagos pavertimas tekstu bei interviu išrašų skaitymas** yra labai svarbus žingsnis parengiantis interviu duomenis tolimesnei analizei.

Kitas žingsnis – **kodavimas**, kuris suteikia pagrindą gilesnei analizei. Apklausiant informantą, ta pati tema gali būti aptarta skirtingose vietose interviu metu, todėl svarbu susisteminti visą informaciją ir ją koduoti. Kodas – lyg žymeklis, kuris nurodo apie ką informacija, tačiau jį reikia informaciją apdorojant kodai turėtų būti išskaidyti smulkiau, į **kategorijas ir subkategorijas**.

Paskutinis duomenų analizės žingsnis – **rezultatų interpretavimas** - sužinojus apie žmonių patirtį, mintis, jų jausmus ir tai supratęs iš jų perspektyvos interpretuoti tai remiantis teorine medžiaga (Gaužauskienė ir Valavičienė, 2016, p. 356).

Tyrimo validumas ir patikimumas. Validumas ir patikimumas atliekant tyrimą yra pagrindiniai ir svarbiausi tyrimo kokybės požymiai. Tyrimo validumą galima užtikrinti tuo, kad pati tyrimo autorė buvo tyrimo dalyve, taip pat, visi duomenys buvo įrašyti ir yra saugomi mechanškai. Patikimumas – glaudžiai susijęs su validumu. Patikimumą galima užtikrinti gautų duomenų stabilumu tyrėjui stengiantis sukurti tyrimo instrumentą kurį taikant gaunami tokie patys tiriamųjų rezultatai (Rupšienė, 2007, p. 47).

4. SKIRTINGŲ KARTŲ ATSTOVŲ MOTYVACIJOS TYRIMO ORGANIZACIJOJE X REZULTATŲ ANALIZĖ

Rezultatai analizuojami pasitelkiant lentelę, kurią sudarė magistro baigiamojo darbo autorė. Lentelę sudaro informantų pasakyti teiginiai, kurie buvo suskirstyti į subkategorijas bei kategorijas. Iš šių teiginių formuojami veiksniai, kurie skirtingas kartas motyvuoja ir demotyvuoja.

Motyvuojantys ir demotyvuojantys veiksniai aprašyti bendru kontekstu – tai nereiškia, kad yra konkrečiai vykdomi organizacijoje X – tačiau taikomas platesnis požiūris, kurį būtų galima pritaikyti ir kitoms organizacijoms.

4.1 Skirtingų kartų motyvacija informacinių technologijų srityje

Pirmiausia buvo apklausta Kūdikių bumo karta, kurios atsakymai pateikiami 10 lentelėje.

Apklausus Kūdikių bumo kartos atstovę, pasitvirtino teorinėje dalyje nagrinėta informacija, šios kartos atstovai vengia kompiuterinio darbo, mokymų informacinių technologijų tema „*Man kompiuteriniai mokymai nebūtų naudingi, tai sudėtingas mokslas <...> (TD-1/3).* Ne veltui Kūdikių bumo karta dažnai vadinama „skaitmeniniais imigrantais“, nes jie vengia darbo kompiuteriu todėl ir tokių mokymų vengimą galima paaiškinti - jie kartą gali kaip tik demotyvuoti, juos išgąsdinti (Roberts, 2012, p. 499).

10 lentelė. Kūdikių Bumo kartos motyvacija informacinių technologijų srityje

Teiginiai	Subkategorija	Kategorija	Motyvuojantys veiksniai	Demotyvuojantys veiksniai
<i>Tų užduočių kompiuteriu nebuvo labai daug, man ir svarbu, kad su kolektyvu bendrauti galima būtų, o ne tik kompiuteriu. (TD1-1/1). <...> Labiau patiktų gyvai bendrauti su kolektyvu - jaunu, energingu, draugišku (TD-1/4). Bendrauti tik gyvai, arba susiskambinti, jeigu neišeina gyvai (TD-1/5).</i>	Noras bendrauti gyvai.	Informacinių technologijų vengimas	Gyvas bendravimas	Informacinės technologijos organizacijoje kaip bendravimo įrankis.
<i><...>Kilo klausimų. Gerai, kad bendradarbiai padėjo jei prireikdavo. (TD-1/2).. Man kompiuteriniai mokymai nebūtų naudingi, tai sudėtingas mokslas. Nebent kartu eiti jaunimas - būtų drąsiau (TD-1/3).</i>	Pagalbos poreikis informacinių technologijų srityje.	Informacinių technologijų nesupratimas.	Kolegų pagalba informacinių technologijų srityje.	Mokymai informacinių technologijų srityje.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Ši karta ypatingai vertina gyvą bendravimą, tai pabrėžia net nepateikus konkretaus klausimo šia tema: *“Tų užduočių kompiuteriu nebuvo labai daug, man ir svarbu, kad su kolektyvu bendraut galima būtų, o ne tik kompiuteriu. (TD1-1/1)”*. Informacinių technologijų srityje darbe tikisi sulaukti jaunesnių kolegų pagalbos: *<...>Kilo klausimų. Gerai, kad bendradarbiai padėjo jei prireikdavo (TD-1/2)*. Tai galima susieti su teorinėje dalyje apžvelgtu faktu, kad ši karta gali prašyti kitų darbuotojų pagalbos naudojantis informacinėmis technologijomis. Svarbu, kad pagalbos būtų sulaukta, vietoj dar didesnio atgrąšimo nuo informacinių technologijų (Roberts, 2012, p. 499).

Apklausus X kartos darbuotojus informacinių technologijų tema (atsakymai bei rezultatai pateikiami 11 lentelėje) pastebėta, kad šiai kartai užduotys kompiuteriu ne visuomet lengvos, kartais tenka internete ieškoti pagalbos *„Kartais būna keblumų naujoje sistemoje ir pagalbos ne visada sulauki. Bet paprastai susitvarkau, paieškau internete kaip ką daryti” (TD3-1/1)*. Šiai kartai pasireiškia didelis tobulėjimo ir mokymosi poreikis, todėl kartos nariai pabrėžė IT mokymų svarbą: *„Kompiuteriniai mokymai manau būtų naudingi, išmokti kažką naujo, sužinoti, susipažinti su naujovėmis” (TD4-1/3)*.

11 lentelė. X kartos motyvacija informacinių technologijų srityje

Teiginiai	Subkategorija	Kategorija	Motyvuojantys veiksniai	Demotyvuojantys veiksniai
<i>Palyginus nėra sudėtinga, kartais koks klausimas kyla, bet viską galima išsiaiškinti (TD2-1/1). Manau, kad galėtų būti daugiau excel, word mokymų, man tai būtų įdomu (TD2-1/3). Kartais būna keblumų naujoje sistemoje ir pagalbos ne visada sulauki. Bet paprastai susitvarkau, paieškau internete kaip ką daryti (TD3-1/1). IT mokymų neturėjom, bet kažką išmokti būtų naudinga. (TD3-1/3). Kompiuteriniai mokymai manau būtų naudingi, išmokti kažką naujo, sužinoti, susipažinti su naujovėmis. (TD4-1/3). Mes jau įprantam prie tokių naujovių, tegul viskas tobulėja, svarbu, kad spėtų pasivyti (juokiasi). Todėl ir reikėtų pasimokinti papildomai (TD4-1/4).</i>	Noras tobulėti informacinių technologijų srityje.	Žingeidumas.	Mokymai informacinių technologijų srityje	
<i><...> Galėtų daugiau visko persikelti į kompiuterį, visi posėdžiai. Reikia tobulėti ir šioje srityje (TD2-1/4). Darbe aišku patogiau viską per kompiuterį daryti, nei ranka rašyti ant lapo. (TD3-1/5).</i>	Kompiuterio darbo veikloje įvertinimas	Darbo procesų skaitmenizavimas	Darbo procesų skaitmenizavimas ir tobulinimas.	Informacinių technologijų nenaudojimas darbo funkcijoms atlikti.

<i>Bendrauti labiau norėčiau gyvai, o ne per susirašinėjimo grupę, man patinka gyvas bendravimas. Jis padeda greit susisiekti, bet aš vistiek už gyvą. (TD2-1/5). Gerai bendrauti gyvai, matyti žmones, toks gyvas kontaktas. Dabar jo vis mažiau (TD3-1/4). Su bendradarbiais dažniau bendraujame gyvai. Dažniau skambinu nei rašau laišką (juokiasi). (TD3-1/6). Koks ten ir bendravimas internete, kažkoks mažas pasidalinimas informacija. Pagrindiniai pokalbiai vyksta gyvai, taip geriau (TD3-1/7).</i>	Noras bendrauti gyvai, o ne susirašinėti.	Gyvo bendravimo vertinimas.	Bendravimas su kolegomis gyvai.	
--	---	-----------------------------	---------------------------------	--

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

X karta, panašiai kaip ankstesnė Kūdikių bumo karta darbe vertina gyvą bendravimą „Bendrauti labiau norėčiau gyvai, o ne per susirašinėjimo grupę, man patinka gyvas bendravimas. Jis padeda greit susisiekti, bet aš vistiek už gyvą” (TD2-1/5).

Tačiau priešingai nei ankstesnė karta – ji jau nebijo skaitmenizavimo ir nori, kad darbo funkcijų tobulėjimo informacinių technologijų srityje, nors, kaip pabrėžia, nes “reikia”: “<...> Galėtų daugiau visko persikelti į kompiuterį, visi posėdžiai. Reikia tobulėti ir šioje srityje” (TD2-1/4).

Apklausus kartą informacinių technologijų srities tema, galima pastebėti jų poreikį tobulėti, nors ir jie minėjo, kad *kartais būna keblumų*, tačiau *išmokti kažką naujo, sužinoti, susipažinti su naujovėmis* jiems yra svarbu. Tai galima pagrįsti teorinėje dalyje paminėtu svarbiu motyvacinio faktoriu šiai kartai - poreikiu nuolat augti ir tobulėti, nes X karta labiausiai nori investuoti į save, o ne į organizaciją kurioje jie dirba (Fero, Dokoupilová, 2019, p. 17).

Toliau analizuojami Y kartos atstovų mintys apie motyvaciją informacinių technologijų srityje (žr. 12 lentelė). X kartoje informacinių technologijų srityje pastebimi panašūs motyvaciniai veiksniai kaip ir Y kartos. Jiems svarbus poreikis tobulėti IT srityje, todėl norėtų šios srities mokymų „<...> Manau būtų naudingi, nes skaitmeniškumas tobulėja, atsiranda vis daugiau naujovių, tai jei yra, tas atotrūkis sumažėtų” (TD5-1/3).

12 lentelė. Y kartos motyvacija informacinių technologijų srityje

Teiginiai	Subkategorija	Kategorija	Motyvuojantys veiksniai	Demotyvuojantys veiksniai
<i>Neturėjau mokymų, bet manau būtų naudingi, nes skaitmeniškumas tobulėja,</i>	Noras tobulėti informacinių	Žingeidumas.	Mokymai informacinių	

<i>atsiranda vis daugiau naujovių, tai jei yra, tas atotrūkis sumažėtų (TD5-1/3). Neturėjome mokymų, bet manau būtų naudinga (TD6-1/2). Manau būtų visai naudinga mokymai, gal išmokčiau ką nors naujo (TD7-1/3).</i>	technologijų srityje.		technologijų srityje	
<i>Aš tikrai už tai, kad kuo daugiau darbo persikeltų į kompiuterį, nes tai organizacijos klausimas, organizacija turi būti šiuolaikiška, koja kojon, nes yra daug tokių organizacijų. Turime eiti į priekį (TD5-1/4). Galima kažkiek palikti raštu, kad nepamirštume kaip rašyti, bet pagrinde viskas turėtų skaitmenizuotis. Gal net yra mums kur tobulėti darbe (TD6-1/3). Užduotys tai galėtų būti online, norisi kuo labiau modernėti (TD7-1/4).</i>	Kompiuterio darbo veikloje įvertinimas	Darbo procesų skaitmenizavimas	Darbo procesų skaitmenizavimas ir tobulinimas.	Informacinių technologijų nenaudojimas darbo funkcijoms atlikti.
<i>Aš dažniausiai mėgstu gyvai bendrauti, jei noriu pasidalinti koku laisvalaikio praleidimo būdu tuomet parodau virtualiai (TD5-1/5). Vienas kitą papildo ir tas online ir gyvas. Online bendraujam platesnei žiniai, nuotoliu vienas su vienu. Man labiau patinka gyvai bendrauti (TD5-1/6). Stengiuosi gyvai su bendradarbiais bendrauti, o labiau ir patiktų gyvai bendrauti (TD6-1/4). Patinka virtualus bendravimo kanalas, nes tai yra patogiu greitam susirašymui, nes sustiprina ryšį, kolegišku, bet pas mus trūksta ir gyvo bendravimo manau tai yra svarbiau (TD6-1/5). Mūsų internetiniuose susirašinėjimuose labiau tokia „basic“ informacija, bet šiaip pašnekėti labiau man patinka gyvai, payzdžiui rytinių susirinkimų metu. Kažkaip vertinu tą gyvą bendravimą dar (TD7-1/5).</i>	Noras bendrauti gyvai, o ne susirašinėti.	Gyvo bendravimo vertinimas.	Bendravimas su kolegomis gyvai.	

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Jei Y karta nedrąsiai užsiminė apie poreikį skaitmenizuotis, tai visi X kartos informantai teigia, kad tai labai svarbu : „Aš tikrai už tai, kad kuo daugiau darbo persikeltų į kompiuterį, nes tai

organizacijos klausimas, organizacija turi būti šiuolaikiška, koja kojon, nes yra daug tokių organizacijų. Turime eiti į priekį” (TD5-1/4”.

Skaitmenizavimo poreikį galima paaiškinti teorinėje dalyje nagrinėtu faktu, kad tai pirmoji karta gimusi informacinių technologijų amžiuje, todėl lyginant su praeitomis kartomis – turi didelį pranašumą informacinių technologijų srityje – jiems ši sritis svarbi (Benckendorff, Moscardo, Pendergast, 2009, p. 6).

Galiausiai pateikiami Z kartos interviu rezultatai (žr. 13 lentelę). Z kartos atstovai labiausiai išsiskiria iš kitų kartų šio skyriaus interviu metu. Karta pasitiki savo jėgomis IT srityje, todėl mano, kad mokymai jiems nėra reikalingi, nebent jie būtų „įdomūs“ : “*Manau tokie kompiuteriniai mokymai naudingiausi būtų vyresniems, man tai, net nežinau, gal net nedalyvaučiau, nebent tikrai būtų įdomūs*” (TD9-1/3).

13 lentelė. Z kartos motyvacija informacinių technologijų srityje

Teiginiai	Subkategorija	Kategorija	Motyvuojantys veiksniai	Demotyvuojantys veiksniai
<i>Neturejome mokymų, manau jie būtų naudingesni kitiems darbuotojams, pavyzdžiui excel mokymai (TD8-1/3). Tikrai taip, tenka dažnai sulaukti kitų darbuotojų prašymu padėti, parodyti kaip kokia programa naudotis (TD9-1/2). Manau tokie kompiuteriniai mokymai naudingiausi būtų vyresniems, man tai, net nežinau, gal net nedalyvaučiau, nebent tikrai būtų įdomūs (TD9-1/3).</i>	Pranašumas prieš kitas kartas IT srityje	IT srities mokymų poreikio nebuvimas		Kompiuteriniai mokymai
<i>Norėčiau, kad viskas būtų online ir kompiuterizuota, nes tai padidintu našumą. (TD8-1/4). Manau, kad kuo daugiau darbų atliekame virtualiai tuo geriau, tai realybė ir ateitis, reikia prie to pereiti (TD9-1/4).</i>	Kompiuterio darbo veikloje įvertinimas	Darbo procesų skaitmenizavimas	Darbo procesų skaitmenizavimas ir tobulinimas.	Informacinių technologijų nenaudojimas darbo funkcijoms atlikti.
<i>Tai net ir popierių taupytume, ir būtų viskas efektyviau (TD8-1/5).</i>	Popieriaus nenaudojimas darbe	Ekologiškumas	Skaitmenizavimas kaip ekologiškumo skatinimas organizacijoje	Ekologinių problemų nepaisymas naudojant daug popieriaus, vietoj skaitmenizavimo
<i>Dažniau bendraujam online, taip ir tegul būna, mane tikrai tenkina (šypsosi). (TD8-1/6). Tarp kolegų turime programą, kur susirašome darbus, ten juos aptariame <...>. Taip pat bendraujame per el. paštą ir fb grupę. Manau kaip tik</i>	Susirašinėjimas tarp kolegų.	Bendravimas virtualiai.	Virtualus bendravimas ir jo skatinimas	Nesudaryta galimybė bendrauti virtualiai.

galėtų būti daugiau tokio virtualaus bendravimo nes tai yra patogiau ir pats neužsimiršti kai gali pažiūrėti ką rašei, o ne ką sakei (TD8-1/7). Dažniausiai bendraujam susirašinėjant, nes taip būna patogiau ir greičiau, nei eiti per kabinetus dėl kažkokio trumpo pasikalbėjimo (TD9-1/5). Turime internetinį bendravimo kanalą, nors jis gal nėra labai aktyvus. Man toks bendravimas patinka, galėtų jo būti daugiau – tikrai patogu (TD9-1/6).				
---	--	--	--	--

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Kaip ir vyresnė karta X, ši karta drąsiai tvirtina, kad reikalingas skaitmenizavimas organizacijose, kadangi tai “realybė ir ateitis”: „*Manau, kad kuo daugiau darbų atliekame virtualiai tuo geriau, tai realybė ir ateitis, reikia prie to pereiti*” (TD9-1/4). Ne veltui kartą apibūdinant trumpai, galima būtų pasakyti vieną žodį - technologijos (Targamadžė, 2014, p. 95).

Teorinėje dalyje buvo pastebėtas Z kartos poreikis ekologijai ir jų požiūris į to svarbą - ekologija šiai kartai tokia svarbi, jog ji mielai sumokės už prekę ar paslaugą daugiau – žinant, kad tai padės gerinti planetą (Thomas, 2022, p. 2). Tą galima pastebėti ir interviu metu kalbant apie informacines technologijas, ko kitos kartos nepastebėjo ir apie tai neužsiminė: „*Tai net ir popierių taupytytume, ir būtų viskas efektyviau TD8-1/5*”.

Taip pat, ši karta išsiskiria savo noru bendrauti virtualiai. Jai nėra toks svarbus gyvas bendravimas, jų požiūriu virtualus bendravimas yra greitesnis, bei gali *pažiūrėti ką rašei, o ne ką sakei: <...> Manau kaip tik galėtų būti daugiau tokio virtualaus bendravimo nes tai yra patogiau ir pats neužsimiršti kai gali pažiūrėti ką rašei, o ne ką sakei*” (TD8-1/7).

Specialistai pabrėžia faktą, jog Z karta bendrauja ir realiame pasaulyje, bet pagrindinė bendravimo erdvė jiems yra virtualiame pasaulyje. (Dolot, 2018, p. 45). Tai parodo, kartos išskirtinumą prieš kitas – vienintelė vertinanti virtualų bendravimą labiau nei gyvą.

4.2 Skirtingų kartų motyvacija derinant darbo pobūdį ir grafiką

Toliau, remiantis interviu metu gautais atsakymais, yra analizuojama Kūdikių Bumo kartos motyvacija derinant darbo pobūdį ir grafiką (žr. 14 lentelę). Apklausus Kūdikių bumą kartą išryškėjo jų tradicinis požiūris. Jiems svarbu, kad darbo aplinkoje būtų klasikinės darbo valandos „*Prašant koreguoti darbo valandas gal išleisti, bet man labai gerai kaip buvo toks grafikas – klasikinis darbo laikas tiko (TD1-2/2)*“. Tokį tradicinį požiūrį galima paaiškinti teorinėje dalyje aptarta organizacinių

pokyčių baime. Tokius pokyčius priima juos daug atsargiau nei kitos kartos, kadangi taip paveikiamos jų įprastos taisyklės ir įprasta veikla, kuri gali išgąsdinti. Ši karta ištikima savo įprastoms taisyklėms, todėl jai gali būti sudėtinga suprasti laisvą darbo grafiką ar nuotolinį darbą. (Yu, Miller 2005, p. 3).

14 lentelė. Kūdikių Bumo kartos motyvacija derinant darbo pobūdį ir grafiką

Teiginiai	Subkategorija	Kategorija	Motyvuojantys veiksniai	Demotyvuojantys veiksniai
<i>Prašant koreguoti darbo valandas gal išleisti, bet man labai gerai kaip buvo toks grafikas – klasikinis darbo laikas tiko (TD1-2/2). Palikčiau kaip yra, toks koks yra grafikas man tinkamas (TD1-2/3).</i>	Darbo grafiko keitimo vengimas.	Tradicinis požiūris į darbo laiką.	Klasikinės darbo valandos organizacijoje.	
<i>Yra buvę tokių atvejų kad teko dirbti viršvalandžius, bet supranti, kad taip reikia, todėl ir dirbai, už tai vėliau ir padėkodavo (TD1-2/4).</i>	Nuolankumas darbo vietoje aukštesnio rango darbuotojams.	Pagarba vadovams.	Vadovų pagyrimai, geras įvertinimas už ilgesnės darbo valandas.	
<i>Ne, galėtų viskas būti gyvai, be nuotolinio darbo, man tikrai paprasčiau ir aiškiau (TD-2/5). Jei būtų galimybė dirbti nuotoliu - nesinaudočiau – atvažiuočiau į biurą (TD1-2/6). Manęs nuotolinis darbas tai nemotyvuotų, bet suprantu, kad jaunesnius tai motyvuotų (TD1-2/7).</i>	Nuotolinio darbo vengimas.	Tradicinis požiūris į darbo pobūdį.	Klasikinis "gyvas" darbo pobūdis organizacijoje	Nuotolinis darbas.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Taip pat, kaip anksčiau aptarta, ši karta vengia informacinių technologijų, tad ir nuotolinis darbas jiems būtų prasta motyvacinė priemonė „Jei būtų galimybė dirbti nuotoliu – nesinaudočiau – atvažiuočiau į biurą (TD1-2/6).”.

Interviu metu išryškėjo Kūdikių bum kartos charakterio savybės - pagarba valdžiai bei darboholiškas – jiems nebaisu dirbti viršvalandžius, o už tai dar jaučiasi ir įvertinti padėka: “Yra buvę tokių atvejų kad teko dirbti viršvalandžius, bet supranti, kad taip reikia, todėl ir dirbai, už tai vėliau ir padėkodavo (TD1-2/4)”. Šias savybes galima pagrįsti teorinėje dalyje aptartu kartos išskirtiniu bruožu - darbštumu: skirtingai nuo ankstesnių karo veteranų kartų, ne dirba, kad gyventų, o gyvena, kad dirbtų. Jų nuomone, tam, kad ką nors pasiektų – turi sunkiai dirbti (Cox, 2016, p. 62).

Išnagrinėjus X kartos informantų atsakymus dėl motyvacijos derinant darbo laiką ir pobūdį (žr. 15 lentelę), galima pastebėti teorinėje dalyje minėtą jų savybę nebijoti keisti darbo dėl geresnių sąlygų

(nelojalumą organizacijai) :“<..> Jei kas netenkintų tai nebūtų problema keisti (TD4-2/1).”. Ne veltui ši karta dažnai mokslininkų apibūdinama kaip dažnai keičianti savo darbą, nelojali tai pačiai organizacijai

15 lentelė. X kartos motyvacija derinant darbo pobūdį ir grafiką

Teiginiai	Subkategorija	Kategorija	Motyvuojantys veiksniai	Demotyvuojantys veiksniai
<i>Dirbu kelis metus, bet gyvenime darbų keičiau. Šiuo metu šis atrodo man patinkantis, bet kaip bus ateityje sunku pasakyti (TD2-2/1). Taip, dirbu daug metų, nes viskas tenkina. Jei kas netenkintų tai nebūtų problema keisti (TD4-2/1).</i>	Draša keisti darbo vietą dėl geresnių darbo sąlygų.	Neloyalumas organizacijai.	Motyvacinių veiksnių užtikrinimas organizacijoje.	
<i><...> būtų gerai sutarti grafiką pagal save, gal anksčiau išeiti iš darbo atvykus anksčiau (TD2-2/2). Pasinaudočiau tuo, galėčiau keisti darbo laiką (TD2-2/3). <...> Šiai dienai tinka klasikinis darbo laikas, bet jei prireiktų kur išbėgti tai susitarčiau (TD3-2/1). Padaryčiau galimybę keisti laiką, prireikus keisčiau. Kad nebūtų griežti rėmai darbo laiko (TD3-2/2). Kaip ir neturiu, bet būtų patogų turėti – anksčiau išvykti iš darbo, nes tokiu metu kai išvažiuojam dideli kamščiai (TD4-2/2).</i>	Darbo laiko ir asmeninio gyvenimo derinimas.	Lankstus darbo grafikas.	Galimybė koreguoti darbo valandas.	
<i>Tenka dirbti viršvalandžius, bet nedažnai, geriausia, kad jie būtų apmokami, jeigu daug, tikrai neigiama nuomonė, kartais tenka savaitgalį padirbėti. Nepatinka man tai – savaitgalį norėčiau pamiršti apie darbus (TD2-2/4). Stengiuosi viršvalandžių vengti (TD3-2/3). Netenka dirbti viršvalandžių. būtų tikrai bloga nuomonė, jei reikėtų dar sėdėti po darbo <...> (TD4-2/3).</i>	Darbo po darbo valandų vengimas.	Asmeninio gyvenimo prioritetas.		Viršvalandžiai
<i>Taip, manau tai būtų gerai daugiau nuotolinio darbo <...> (TD3-2/4). Pasinaudočiau tuo nuotoliu. Gal kokią dieną vidury savaitės. Toks laisvumas būtų gerai. Kartais patogiau iš</i>	Galimybė rinktis darbo metodą - gyvai ar nuotoliu.	Nuotolinio darbo galimybė,	Nuotolinio darbo galimybė.	

<i>namų dirbti (TD3-2/5). Taip, aišku gerai būtų daugiau nuotolinio darbo, kažkiek pasidarytume ir nuotoliu. (TD4-2/4).</i>				
---	--	--	--	--

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Teigiama, kad X kartos atstovai yra labiau pasitikintys savimi (lyginant su praeita – savo tėvų karta), jie nebijo keisti darbo, siekti savo tikslų, ieškoti darbo vietos su geresniu atlyginimu (Alonderienė, Juknevičienė, 2017, p. 8).

Taip pat, aptariant šį klausimų bloką X kartos atsakymuose dažnai buvo pastebimas asmeninio gyvenimo prioritetas, todėl jiems svarbu turėti galimybę koreguoti darbo valandas prireikus: *“Padaryčiau galimybę keisti laiką, prireikus keisčiau. Kad nebūtų griežti rėmai darbo laiko (TD3-2/2)”* bei vengti viršvalandžių *“Netenka dirbti viršvalandžių. būtų tikrai bloga nuomonė, jei reikėtų dar sėdėti po darbo <...> (TD4-2/3).”*

Nors anksčiau nagrinėtuose X kartos informantų atsakymuose išryškėjo jų gyvo bendravimo darbo vietoje poreikis, tačiau nuotolinio darbo jie nevengia. Kartai svarbu turėti galimybę rinktis – dirbti nuotoliu ar gyvai: *“Pasinaudočiau tuo nuotoliu. Gal kokią dieną vidury savaitės. Toks laisvumas būtų gerai. Kartais patogiau iš namų dirbti (TD3-2/5)”*. Tokį “laisvės” darbo metu poreikį galima paaiškinti bei susieti su teorinėje dalyje nagrinėta informacija, apie X kartos temperamentą, dėl kurio ir labiausiai vertina malonią ir laisvą, neįpareigojančią darbo aplinką, todėl dažnai ieško darbo su lanksčiu darbo laiku, arba kuria savo verslą. Šios atstovai mėgsta dirbti išmintingai – darbo laiką apskaičiuoti taip, kad spėtų skirti laiko sau (Berkup, 2014, p. 222).

Išnagrinėjus Y kartos informantų atsakymus dėl motyvacijos derinant darbo darbo laiką ir pobūdį (žr. 16 lentelę), galima pastebėti, kad priešingai nei ankstesnei X kartai, šiai kartai nėra svarbi galimybė keisti darbo valandų. Kaip tik šiai kartai patrauklesnės klasikinės darbo valandos, taip pat, kaip ir Kūdikių bumo kartai: *“Man asmeniškai koreguoti darbo valandų nereikia, nes patogus. Manau jei to reikėtų galimybė būtų, reikėtų kalbėti su vadovu (TD5-2/1)”*.

16 lentelė. Y kartos motyvacija derinant darbo pobūdį ir grafiką

Teiginiai	Subkategorija	Kategorija	Motyvuojantys veiksniai	Demotyvuojantys veiksniai
<i>Man asmeniškai koreguoti darbo valandų nereikia, nes patogus. Manau jei to reikėtų galimybė būtų, reikėtų kalbėti su vadovu (TD5-2/1). Neturiu galimybės keisti darbo valandų, dabar gerai kaip</i>	Darbo grafiko keitimo vengimas.	Tradicinis požiūris į darbo laiką.	Klasikinės darbo valandos organizacijoje.	

yra (TD6-2/1). <...> Turiu grafiką ir juo vadovaujuosi, man tai tinkama (TD7-2/1).				
<i>Manau, kad galėtu būti nuotolinio darbo galimybė, nes šiuolaikinis darbuotojas turi tokį lūkestį (TD5-2/2). Aš važiuočiau į darbą, nes man produktyviau, bet būna tokių situacijų, kad yra reikaliukų, tad taupant laiką galėtų būti galimybė tą dieną dirbti nuotoliu (TD5-2/3). Taip, darbdavys turėtų sukurti daugiau lankstumo darbo nuotoliu ir būti konkurencingas rinkoje, patrauklus, nes dabar pasikeitė laikmatis, nes dabar ir darbuotojai renkasi žmones, ne tik darbdaviai. Tai turi turėti ką pasiūlyti (TD6-2/3). <...> Norėčiau, kad būtų galimybė bent dvi dienas per savaitę dirbti nuotoliu (TD7-2/3). Motyvuotu labai, man patiktų, nes darbus galima pasidalyti ir iš namų, nėra būtina visada biure sėdėti (TD-7/4).</i>	Galimybė rinktis darbo metodą - gyvai ar nuotoliu.	Nuotolinio darbo galimybė.	Nuotolinio darbo galimybė.	
<i>Daug viršvalandžių, bloga nuomonė, dėl nepakankamai gerų darbo sąlygų tenka dirbti ir namie ir savaitgaliais (TD6-2/2). Teko, dirbti viršvalandžius, aš to nesureikšminu, bet geriau, kad nebūtų aišku, kartais tai erzina (TD7-2/2).</i>	Darbo po darbo valandų vengimas.	Asmeninio gyvenimo prioritetas.		Viršvalandžiai.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Šiai kartai taip pat kaip ir ankstesnei X kartai yra poreikis nuotoliniam darbui: “*Manau, kad galėtu būti nuotolinio darbo galimybė, nes šiuolaikinis darbuotojas turi tokį lūkestį*” Mokslininkai taip pat akcentuoja šios kartos poreikį sudarytai galimybei dirbti nuotoliniu būdu.

Svarbu atkreipti dėmesį, kad ši karta labai gerai įgudusi naudotis išmaniosiomis technologijomis, todėl organizacijos vadovams neverta baimintis tokio nuotolinio darbo (Diskienė, Jaškevičiūtė, 2017, p. 94). Karta žiūri skeptiškai į viršvalandžius “<...> *Bloga nuomonė, dėl nepakankamai gerų darbo sąlygų tenka dirbti ir namie ir savaitgaliais (TD6-2/2)*”. Tai galima susieti su teorinėje dalyje aptartu kartos prioriteto teikimą šeimai, o ne darbui (Stankevičienė, Gerikienė, Jurgaitytė, 2016, p. 16).

Išanalizavus Z kartos atsakymus (žr. 17 lentelę) išsiaiškinta, kad derinant darbo pobūdį ir grafiką Z kartai svarbu turėti galimybę koreguoti darbo valandas. Šios kartos atstovai pabrėžia, tai dėl darbo efektyvumo, o ne dėl asmeninių poreikių (kaip karta X) :“ <...> kad aš labiau orientuojuosi į darbo tikslų pasiekimą, o ne kiek laiko išsėdėta” (TD8-2/1), “ Atsikelimas anksčiau ryte padeda produktyviau dirbti, tai koreguočiau pagal save (TD8-2/2).“.

17 lentelė. Z kartos motyvacija derinant darbo pobūdį ir grafiką

Teiginiai	Subkategorija	Kategorija	Motyvuojantys veiksniai	Demotyvuojantys veiksniai
<i>Labai gerai, kad aš labiau orientuojuosi į darbo tikslų pasiekimą, o ne kiek laiko išsėdėtymą, tai priklauso nuo tavęs kaip sutvarkai darbo laiką, tai lengvai gali išeiti jei prireiktų (TD8-2/1). Atsikelimas anksčiau ryte padeda produktyviau dirbti, tai koreguočiau pagal save (TD8-2/2). Taip, jei reikia gali pasikoreguoti laiką tariantis – pavyzdžiui galiu anksčiau išvykti be problemų – jei to prireiktų. Man toks lankstumas svarbu (TD9-2/1). Žinoma, lankstumas, kaip sakiau, darbe yra labai svarbu. Bet jei reikėtų oficialiai keisti darbo laiką, nemanau, nes norisi turėti laisvus vakarus, o ne sėdėti darbe iki vėlumos (TD9-2/2).</i>	Požiūris, kad darbo produktyvumas priklauso ne nuo darbo laiko.	Lankstus darbo grafikas.	Galimybė koreguoti darbo valandas.	
<i>Daugiau nuotolio tikrai turėtų būti, arba, kad pats darbuotojas galėtų pasirinkti, pvz. tris dienas kurias gali dirbti nuotoliu ir jis pats galėtų jausti, kuriomis dienomis produktyvesnis iš namų ar iš darbo (TD8-2/3). Labai motyvuotų, man tai nuotolinis darbas svarbu ir patrauklu (TD8-2/4). Manau, kad galimybė derinti nuotolinį darbą su gyvu būtų labai geras sprendimas, po kovo mes jau tą puikiai išmokome, tai nematau prasmės visą laiką sėdėti biure, galėtų būti mišrus darbas (TD9-2/3). Taip,</i>	Galimybė rinktis darbo metodą - gyvai ar nuotoliu.	Nuotolinio darbo galimybė.	Nuotolinio darbo galimybė.	

<i>tikrai derinčiau darbą gyvai ir nuotoliu, gal 50/50. Visiškai dirbti iš namų gal ir pačiam pabostų, bet derinti nuotolį su gyvu tikrai būtų galima labiau (TD9-2/4).</i>				
---	--	--	--	--

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Taip pat, šiai kartai svarbi nuotolinio darbo galimybė. Kartos atstovai net pateikė konkrečius siūlymus kiek laiko galima būtų dirbti nuotoliu ir gyvai: *“Daugiau nuotolio tikrai turėtų būti, arba, kad pats darbuotojas galėtų pasirinkti, pvz. tris dienas kurias gali dirbti nuotoliu ir jis pats galėtų jausti, kuriomis dienomis produktyvesnis iš namų ar iš darbo (TD8-2/3).”, “Taip, tikrai derinčiau darbą gyvai ir nuotoliu, gal 50/50 <...>” (TD9-2/4).*

Pastebint šiuos Z kartos išsiskiriančius iš kitų kartų pasiūlymus bei poreikius, tokius kaip požiūrį, kad darbo produktyvumas priklauso ne nuo darbo laiko bei konkrečius pasiūlymus dėl darbo nuotoliu ir “gyvai” derinimo, galima teigti, kad interviu metu išryškėjo kartos novatoriškumas darbo aplinkoje. Viskuo domėdamiesi, ieškodami informacijos internete jie transformuoja darbo procesus – rodo savo iniciatyvą, gali drąsiai išsakyti savo nuomonę vienu ar kitu klausimu ir dažnai nesupranta nusistovėjusių taisyklių ar normų. (Targamadzė, Girdzijauskienė, Šimelionienė, Pečiuliauskienė, Nauckūnaitė, 2015, p. 12).

4.3 Skirtingų kartų motyvacija profesinio ir asmeninio tobulėjimo metu

Apklausus Kūdikių bumų kartą dėl motyvacijos profesinio ir asmeninio tobulėjimo metu (žr. 18 lentelę) išryškėjo, kad šiai kartai labai svarbus įvertinimas bei pagarba. Net galimybė kilti karjeros laiptais nėra tokia svarbi kaip žodinis įvertinimas: *„Man gera žinoti, kad mane vertino, tai visada pasakydavo, tai kilti karjeros laiptais man nėra labai svarbu (TD1-3/2). <..>“.*

18 lentelė. Kūdikių Bumų kartos motyvacija profesinio ir asmeninio tobulėjimo metu

Teiginiai	Subkategorija	Kategorija	Motyvuojantys veiksniai	Demotyvuojantys veiksniai
<i>Man gera žinoti, kad mane vertino, tai visada pasakydavo, tai kilti karjeros laiptais man nėra labai svarbu (TD1-3/2). <..> Man buvo gerai ten kur dirbau, kur jaučiau, kad mane vertina, gerbia (TD1-3/3).</i>	Pagarba darbuotojui kaip “lipimas” karjeros laiptais	Įvertinimo poreikis.	Darbuotojo pagyrimas.	

<i>Ne, tokių profesinių mokymų tikrai galėjo būti daugiau, neturėjau, bet būtų buvę įdomu kur sudalyvauti (TD1-3/4).</i>	Poreikis sudalyvauti profesiniuose mokymuose.	Tobulėjimas profesinėje veikloje.	Profesiniai mokymai.	
--	---	-----------------------------------	----------------------	--

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Šiuos informanto atsakymus galima susieti su teorinėje medžiagoje aptartais mokslininkų atliktais tyrimais, kurie rodo, kad atsižvelgiant į Kūdikų bumo kartos lojalumą ir didelę darbinę patirtį organizacijoje, gana svarbus motyvacinis veiksnys jiems yra gebėjimas daryti įtaką kitiems, aplinkinių pripažinimas ir jų patirties vertinimas (Wong, Gardiner, Lang, Coulon, 2008, p. 887).

Taip pat, interviu metu išryškėjo įdomus faktas, kad nors karta vengia mokymų IT srityje, profesiniai mokymai jiems atrodo įdomūs: „<...> Tokių profesinių mokymų tikrai galėjo būti daugiau, neturėjau, bet būtų buvę įdomu kur sudalyvauti (TD1-3/4)“. Profesinių mokymų poreikis dėl įdomumo kur sudalyvauti gali būti paaiškinamas kaip bendravimo ir socializacijos papildomas veiksnys, atsižvelgiant ši karta viena iš nedaugelio vertinančių „gyvą“ bendravimą ir susitikimus. (Roberts, 2012, p. 499).

Apklausus X kartą dėl motyvacijos profesinio ir asmeninio tobulėjimo metu (žr. 19 lentelę) dar kartą pasitvirtino tai, kad šiai kartai vienas svarbiausių motyvacinio veiksnio organizacijoje yra asmeninis ir profesinis tobulėjimas. Tobulėjimu karta laiko ir galimybę kilti karjeros laiptais, todėl tai vertina organizacijoje, o jei jaučia, kad pasiekė „lubas“ – dailosi kito darbo: „Gal ir ieškočiau kito darbo, jei žinočiau, kad viskas jau tobulėti ir kilti nėra kur (TD3-3/2)“.

19 lentelė. X kartos motyvacija profesinio ir asmeninio tobulėjimo metu

Teiginiai	Subkategorija	Kategorija	Motyvuojantys veiksniai	Demotyvuojantys veiksniai
<i>Nepakilau karjeros laiptais, jaučiuosi kažkiek tobulėjanti, bet galėčiau ir daugiau (TD2-3/1). Jaučiu, kad pasiekiau lubas, bet būtų gerai žinoti, kad galiu kažkur kilti (TD2-3/2). Gal per mažą organizaciją, nors ir tokioje galėtų būti apgalvota apie galimybę kilti karjeros laiptais (TD2-3/3). Dirba mažai žmonių, tai sunku kilti, bet man patiktų žinoti, kad kada galėčiau pakilti karjeros laiptais (TD3-3/1). Gal ir ieškočiau kito darbo, jei žinočiau, kad viskas jau tobulėti ir kilti nėra kur (TD3-3/2).</i>	Noras kilti karjeros laiptais.	Tobulėjimas	Galimybė kilti karjeros laiptais.	Žinojimas, kad pasiektos "lubos" organizacijoje.
<i>Kai nusibos, teks ieškoti kito darbo, kur galima būtų tobulėti. O nusibos.. net</i>	Poreikis sudalyvauti mokymuose.	Tobulėjimas.	Profesiniai ir asmeniniai mokymai.	

<i>nežinau kaip apibūdinti, gal tuomet kai jausiu, kad nebenoriu eiti į darbą nes nieko iš jo naudingo sau nepasiimu. Tai nėra pinigai, tai kiti veiksniai - pavyzdžiui mokymai kokie nors. (TD2-3/4). Turėjome tik anglų kalbos kursus. <...> Tokių kursų ir mokymų trūksta. Kodėl mes neturime jų? (TD2-3/5). Turėjau, mokymų bet nedaug. Gal pati kalta, bet daug mokymų būna po darbo, man taip netinka (TD3-3/3). Tikrai galėtų būti daugiau mokymų, man patiktų (TD3-3/4). Neturėjau mokymų, bet jų labai trūksta, norėčiau daugiau (TD4-3/1).</i>				
--	--	--	--	--

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Galima pastebėti kartos drąsą keisti darbo vietą – interviu metu aptariant šį skyrių, X kartos atstovai kelis kartus paminėjo, kad darbo keisti nebijotų, jei jaustų, kad netobulėja organizacijoje: “Kai nusibos, teks ieškoti kito darbo, kur galima būtų tobulėti. O nusibos.. net nežinau kaip apibūdinti, gal tuomet kai jausiu, kad nebenoriu eiti į darbą nes nieko iš jo naudingo sau nepasiimu. Tai nėra pinigai, tai kiti veiksniai - pavyzdžiui mokymai kokie nors. (TD2-3/4).”.

Šiai kartai svarbu tobulėti ir mokymų deka: “Turėjome tik anglų kalbos kursus. <...> Tokių kursų ir mokymų trūksta. Kodėl mes neturime jų? (TD2-3/5).”. Šio klausimų bloko atsakymų metu dar kartą pasitvirtino teorinėje dalyje nagrinėta informacija, kad jei X kartos atstovai darbo vietoje neturi galimybių mokytis ir tobulėti – dažniausiai ją palieka, todėl galima drąsiai teigti, kad didžiausias įmonės atlygis šiai kartai yra galimybė nuolat augti ir tobulėti (Fero, Dokoupilová, 2019, p. 17).

Apklausus Y kartą dėl motyvacijos profesinio ir asmeninio tobulėjimo (žr. 20 lentelę) išryškėjo, kad kartai trūksta mokymų ir galimybės tobulėti profesiskai bei asmeniškai, jiems taip pat kaip ankstesnei kartai X tai yra svarbus motyvacinis veiksnys: „Turėjau mokymų ir manau, kad per mažai, galėtų būti daugiau ir lankščiau. Galėtų būti galimybė pasirinkti (TD5-3/2)”.

20 lentelė. Y kartos motyvacija profesinio ir asmeninio tobulėjimo metu

Teiginiai	Subkategorija	Kategorija	Motyvuojantys veiksniai	Demotyvuojantys veiksniai
<i>Profesinis tobulėjimas yra, vadinkim pakilau, man tai svarbu, neužsisėdėti, kažką</i>	Poreikis sudalyvauti mokymuose.	Tobulėjimas	Profesiniai ir asmeniniai mokymai.	

<i>naujo išmokti (TD5-3/1). Turėjau mokymų ir manau, kad per mažai, galėtų būti daugiau ir lankščiau. Galėtų būti galimybė pasirinkti (TD5-3/2). Neturėjau - mokymų tikrai trūksta (TD6-3/1). Anglų kalbos kursai buvo, bet man to mažoka (TD6-3/2). Manau mokymai labiau motyvuotų (TD6-3/3). Darbai gal kiek pagerėjo, bet savo profesinėje srityje tai nedaug patobulėjau, norėčiau daugiau. Trūksta kaip tobulėti, nėra nei tų mokymų tokių nei kažko (TD6-3/1). Taip, tiesą sakant dabar tai darau, ieškau darbo, nes noriu tobulėti profesinė prasme (TD6-3/2). Turėjau gal vieną mokymą, tai manau mažai (TD6-3/3).</i>				
<i>Mokymai užsienyje? Kodėl gi ne – būtų įdomu (TD5-3/3). <...> Stažuotės užsienyje tikrai būtų naudingos, man patiktų tokios (TD6-3/4). Man būtų įdomūs mokymai užsienyje, aišku truputį kalbos barjeras yra, bet šiaip patiktų (TD6-3/4).</i>	Poreikis sudalyvauti mokymuose – užsienyje.	Tobulėjimas.	Profesiniai ir asmeniniai mokymai užsienyje.	

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Taip pat, ši karta išsiskiria iš ankstesnių, interviu metu paminėdama ir mokymų užsienyje poreikį: “*Stazuotės užsienyje tikrai būtų naudingos, man patiktų tokios (TD6-3/4)*”. Šis motyvacinis veiksnys teorinėje dalyje mokslininkų labiau priskiriamas prie jaunesniųjų – Z kartos atstovų, todėl galime pastebėti, kad tyrimo metu išryškėja Y kartos bendrumas ir su X karta (dėl poreikio tobulėti) ir su Z karta (dėl mokymų užsienyje).

Aptariant Z kartos interviu rezultatus (žr. 21 lentelę) galima pastebėti, kad ši karta, taip pat kaip X ir Y kartos išskyrė poreikį mokymams, tačiau, Z karta išsiskiria iš kitų savo novatorišku požiūriu (Targamadzė, Girdzijauskienė, Šimelionienė, Pečiuliauskienė, Nauckūnaitė, 2015, p. 12).

21 lentelė. Z kartos motyvacija profesinio ir asmeninio tobulėjimo metu

Teiginiai	Subkategorija	Kategorija	Motyvuojantys veiksniai	Demotyvuojantys veiksniai
<i>Jaučiuosi patobulėjusi, man buvo suteikta galimybė mokytis užsienio kalbos ir kitų mokymų, kurie yra mokami. Man tai tikrai svarbu. (TD8-</i>	Poreikis sudalyvauti mokymuose.	Tobulėjimas	Profesiniai ir asmeniniai mokymai.	

3/1). Tai tas kilimas karjeros laiptais gali būti kaip tobulėjimas, kurį tau suteikia darbas – mokymai, seminarai, patirtis (TD8-3/2). Ieškočiau kito darbo, jei jauščiau, kad nebetobulėju (TD8-3/3). Manau, kad taip butu naudinga, kartą į pusmetį tureti psichologinį arba bendravimo su kolegomis, gal pravesu ir profesinės srities mokymai (TD8-3/4). Tikrai patobulėjau, vis kažką naujo išmokstu, tai labai vertinu (TD9-3/1). Manau, kad tai priklauso nuo pačio darbuotojo pastangų, jei jis stengiasi yra darbštus tai jis gal ir gali pakilti karjeros laiptais, bet tam, kad tai būtų, darbuotojui reikia mokytis, tobulėti savo srityje ir kaip žmogui - viskas su laiku (TD9-3/2). Turbūt supratus, kad nieko naujo nepasieksi ateityt toks laikas kai norėtysi keisti darbą ir siekti kažko aukščiau (TD9-3/3). Seminarų, sakyčiau gana mažai, bet turėjome kalbų kursus - maloni patirtis (TD9-3/4). Manau tikrai galėtų būti daugiau ir profesinių ir asmeninių. Profesinių visai mažai turime ir asmeninių būtų įdomu. Galėtume turėti galimybę pasirinkti sau įdomius mokymus, turėti kažkokį mokymų krepšelį, kurį galėtume išnaudoti. Jei toks ir yra tai aiškiai neiškomunikuota kiek ko galime mokytis (TD9-3/5)				
Mokymai užsienyje man būtų labai įdomu, tikrai pasinaudočiau (TD8-3/5). Manau mokymai užsienyje tai būtų tikrai įdomi mintis. (TD9-3/6).	Poreikis sudalyvauti mokymuose – užsienyje.	Tobulėjimas.	Profesiniai ir asmeniniai mokymai užsienyje.	

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Interviu atsakymuose klausimus dėl tobulėjimo ir mokymų aptaria pozityviai, jaučiasi tobulėjantys ir supranta, kad tobulėjimas priklauso ne tik nuo organizacijos, bet ir nuo pačio darbuotojo pastangų: „Manau, kad tai priklauso nuo pačio darbuotojo pastangų, jei jis stengiasi yra darbštus tai jis gal ir gali pakilti karjeros laiptais, bet tam, kad tai būtų, darbuotojui reikia mokytis, tobulėti savo srityje

ir kaip žmogui - viskas su laiku (TD9-3/2)”, „Jaučiuosi patobulėjusi, man buvo suteikta galimybė mokytis užsienio kalbos ir kitų mokymų, kurie yra mokami. Man tai tikrai svarbu. (TD8-3/1).”

Taip pat, kaip ir Y kartai – Z kartai atrodo patrauklūs mokymai užsienyje: „Mokymai užsienyje man būtų labai įdomu, tikrai pasinaudočiau (TD8-3/5).” Šį atsakymą galima su kartos galimybe laisvai bendrauti užsienio kalbomis bei poreikiu keliauti bei pažinti užsienio šalis (Iorgulescu, 2016, p. 48).

4.4 Skirtingų kartų motyvacija derinant darbo funkcijų ir užduočių specifiką

Apklausus Kūdikių bumo kartą dėl motyvacijos derinant darbo funkcijų ir užduočių specifiką (žr. 22 lentelę) galima pastebėti, jog ši karta vengia iššūkius keliančių užduočių, o priešingai – prioritetą teikia monotoniškoms užduotims : „Monotonijos tikrai netrūko, bet man patiko (TD1-4/1)“.

22 lentelė. Kūdikių Bumo kartos motyvacija derinant darbo funkcijų ir užduočių specifiką

Teiginiai	Subkategorija	Kategorija	Motyvuojantys veiksniai	Demotyvuojantys veiksniai
<i>Monotonijos tikrai netrūko, bet man patiko (TD1-4/1). Iššūkiai visada gerai, šiaip nemėgstu streso, bet retkarčiais naudinga, tai ta monotonija man patiko (TD1-4/2).</i>	Monotoniško darbo prioritetas.	Iššūkių vengimas.	Monotoniškos, iššūkių nekeliančios darbo užduotys.	Iššūkių ir streso reikalaujančios darbo užduotys.
<i>Taip, atsižvelgė į mano idėjas ir pasiūlymus, man tai patiko – jaučiausi vertinama ir gerbiama kolektyvo (TD1-4/3). Pagirdavo – jaučiau, kad mane vertina ir gerbia, malonu (TD1-4/8). Pagyrimai lepina – daraisi išsiblaškęs, bet malonu (TD1-4/9).</i>	Įvertinimo poreikis.	Pagarba darbuotojui.	Darbuotojo pagyrimas.	
<i>Turėjau smagią komandą tai komandinis darbas patinka (TD1-4/4). Taip komandoje jauni, aktyvūs draugiški žmonės (TD1-4/5). Darbo vietoje buvau ne viena, bet man patiko su kolegėmis (TD1-4/6).</i>	Noras dirbti komandoje.	Bendrystės poreikis.	Komandinis darbas.	Individualus darbas.
<i>Ne, funkcijos nebuvo taip dažnai keičiamos, bet ir nenorėčiau, buvau pripratusi ir buvo gerai (TD1-4/7).</i>	Nenoras dažnai keisti darbo funkcijų.	Pokyčių vengimas.	Neįtraukimas į organizacinius pokyčius arba lėtas įtraukimas taikant Kotter’io metodą (žr. p. xx)	Organizaciniai pokyčiai.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Monotoniškų užduočių poreikį galima paaiškinti kartos pokyčių vengimu – net ir funkcijų dažnai karta keisti nenori: „Ne, funkcijos nebuvo taip dažnai keičiamos, bet ir nenorėčiau, buvau pripratusi ir

buvo gerai (TD1-4/7)”. Ne veltui pokyčius karta priima daug atsargiau nei kitos kartos, kadangi taip paveikiamos jų įprastos taisyklės ir įprasta veikla, kuri gali išgąsdinti. Ši karta ištikima savo įprastoms taisyklėms (Yu, Miller 2005, p. 3).

Kūdikių bumo karta atsakant į šio skyriaus klausimus taip pat pažymėjo ir tai, kad vertina, kad organizacija įsiklauso į jų nuomonę bei pagiria juos: *Taip, atsižvelgė į mano idėjas ir pasiūlymus, man tai patiko – jaučiausi vertinama ir gerbiama kolektyvo (TD1-4/3). Pagirdavo – jaučiau, kad mane vertina ir gerbia, malonu (TD1-4/8).* Tai galima paaiškinti teorinėje dalyje aptartu kartos poreikiu aplinkinių pripažinimui ir jų patirties vertinimui dėl Kūdikių bumo kartos didelės darbo patirties. (Wong, Gardiner, Lang, Coulon, 2008, p. 887).

Taip pat, išryškėjo kartos poreikis dirbti ne individualų, bet komandinį darbą – jiems nereikalingas asmeninis kabinetas, taip pat bendravimas su kolektyvu jiems labai svarbus veiksnys: *“Darbo vietoje buvau ne viena, bet man patiko su kolegėmis (TD1-4/6)”. Tai galima paaiškinti tuo, kad karta vengia virtualaus bendravimo (priešingai nei Z karta), todėl jiems priimtinesnis “gyvas” bendravimas bei komanda (Roberts, 2012, p. 499).*

Apklausus X kartą dėl motyvacijos derinant darbo funkcijų ir užduočių specifiką (žr. 23 lentelę) galima pastebėti, kad priešingai nei Kūdikių bumo kartai, šiai kartai priimtinesnės mišrios užduotys, o ne vien tik monotoniškos: *“Sakyčiau mano užduotys tokios mišrios yra ir techninio ir keliančių iššūkių - dabar yra geras balansas, nei per daug nei per mažai (TD2-4/1)“.*

23 lentelė. X kartos motyvacija derinant darbo funkcijų ir užduočių specifiką

Teiginiai	Subkategorija	Kategorija	Motyvuojantys veiksniai	Demotyvuojantys veiksniai
<i>Sakyčiau mano užduotys tokios mišrios yra ir techninio ir keliančių iššūkių - dabar yra geras balansas, nei per daug nei per mažai (TD2-4/1). Paprastai techninės, nors visko pasitaiko ir iššūkių. Man tinka kaip yra toks viduriukas (TD3-4/1). Įvairių situacijų pasitaiko. Tas įdomu, pasidalinu su kolegomis, pasijuokiam. Gal gerai kaip yra ir iššūkiai ir monotoniška viename (TD4-4/1).</i>	Balansas tarp techninių ir keliančių iššūkių užduočių.	Rutinios vengimas.	Mišrios darbo užduotys (monotoniškos derinant su keliančiomis iššūkių)	Tik monotoniškos arba tik iššūkių reikalaujančios užduotys.
<i>Geriausią kai turi savo individualias atsakomybes komandoje. (TD2-4/3). Individualus. Man patinka pabendrauti su kolegomis, bet patį darbą stengiuosi susikaupti ir pasidaryti pati</i>	Darbo atlikimas savarankiškai.	Individualizmas darbo metu.	Individualus darbas.	Komandinis darbas.

(TD3-4/2). Turiu ir komandinio darbo užduočių, bet nemanau, kad daugiau turėtų būti. Man patinka pačiai susiderinti darbus pasitariant su kolegomis (TD3-4/4). <..> dirbti pačiai vienai patinka, kai pats už save atsakingas (TD4-4/2). Daugiau komandinio darbo užduočių nenorėčiau, to užtenka (TD4-4/4).				
Kol nesuprantu kodėl, tol to nedarau (TD2-4/2). Jei taip būna, kad nesuprantu kodėl tai reikia daryti – stengiuosi išsiaiškinti (TD3-4/6).	Ieškojimas prasmės darbo užduotyse.	Darbo užduočių "filtravimas".	Darbo užduočių pagrindimas esant poreikiui.	
Patinka, draugiški. Man svarbu gera komanda (TD3-4/3). Dirbu ne viena kabinete. Mano kolega draugiška ir mane tenkina (TD3-4/5). Komanda man patinka ir tai labai svarbu, kiekvieną dieną tuos žmones matau (TD4-4/3). Ne vienas, man tai netrukdo, bet galėčiau ir vienas dirbti, man jokio skirtumo. Bet smagiau su kolega (TD4-4/5).	Geri santykiai su komanda.	Bendravimo poreikis.	Gera komanda.	Komandos nebūvimas.
Pagiria gana retai ir asmeniškai ir viešai. Tokie pagyrimai turi būti dažnesni – privalo (TD2-4/7). Labai retai pagiria, gal per gimtadienį. Tikrai turėtų. Kartais atrodo, kodėl negalima pasakyti gero žodžio (TD3-4/6). Retai pagiria, pas mus tai neįprasta. Galėtų dažniau jei yra už ką (TD4-4/6).	Įvertinimo poreikis.	Pagarba darbuotojui.	Darbuotojo pagyrimas.	

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Nors šiai kartai komanda yra labai svarbu darbe: „Komanda man patinka ir tai labai svarbu, kiekvieną dieną tuos žmones matau (TD4-4/3).“, tačiau pats darbas jiems priimtinesnis individualus, o ne grupinis kaip ankstesnei Kūdikių bumo kartai: „Individualus. Man patinka pabendrauti su kolegomis, bet patį darbą stengiuosi susikaupti ir pasidaryti pati (TD3-4/2).“ Tai galima paaiškinti teorinėje dalyje aptartu kartos individualizmu darbo metu – jiems nėra poreikio dirbti komandoje, žymiai mielesnis darbas jiems būtų savarankiškas, privačiame kabinete (Yusoff, Kian, 2013, p. 98).

Interviu metu išryškėjo X kartos bruožas, kuris teorinėje dalyje buvo priskirtas Y kartai – jiems svarbu, kad darbo užduotys būtų pagrįstos „Kol nesuprantu kodėl, tol to nedarau (TD2-4/2). Jei taip būna, kad nesuprantu kodėl tai reikia daryti – stengiuosi išsiaiškinti (TD3-4/6).“. Taip pat, ši karta

išskyrė, kad jiems svarbu būti pagirtiems, tai jų nuomone *privaloma*: “*Pagiria gana retai ir asmeniškai ir viešai. Tokie pagyrimai turi būti dažnesni – privalo (TD2-4/7)*”.

Y karta nagrinėjant motyvaciją derinant darbo užduočių ir funkcijų specifiką išsiskyrė iš kitų kartų savo poreikiu iššukių keliamoms užduotims (žr. 24 lentelę). Monotonija darbe šiai kartai nepriimtina: “*Mano užduotys keliančios iššukius, daugiau tokių. Netikėtos užduotys kelia stresą. Bet nenorėčiau monotonijos. (TD6-4/1).*”. Ne veltui mokslininkai pastebi šios kartos monotoniškumo vengimą - šiems darbuotojams sudėtinga darbe atlikti nuobodžias, technines ir monotoniškas užduotis, jiems darosi sunku koncentruoti dėmesį ties jomis. (Fero, Dokoupilová, 2019, p. 17).

24 lentelė. Y kartos motyvacija derinant darbo funkcijų ir užduočių specifiką

Teiginiai	Subkategorija	Kategorija	Motyvuojantys veiksniai	Demotyvuojantys veiksniai
<i>Mano tokios sakyčiau monotoniškos. Norėčiau labiau keliančių iššukių, kur reikia pasigilinti, įdomesnių. (TD5-4/1). Mano užduotys keliančios iššukius, daugiau tokių. Netikėtos užduotys kelia stresą. Bet nenorėčiau monotonijos. (TD6-4/1). Mano užduotys labiau techninio pobūdžio, norėčiau kaip tik kažkokių iššukių (TD7-4/1).</i>	Prioritetas iššukius keliančioms užduotims.	Rutinios vengimas.	Iššukius keliančios užduotys.	Monotoniškos darbo užduotys.
<i><...> Buna dažnai, kad reikia pasiekti kokio darbo rezultato, bet ką duos tas rezultatas, nepaaiškina. To trūksta (TD5-4/2).). Aš suprantu jų vertę, bet jei nesuprąščiau, norėčiau, kad paaiškintų (TD6-4/2). Dažnai galvoju ar reikia atlikti vieną ar kitą darbą, bet jei jau vadovai liepia tai darai (TD7-4/2).</i>	Ieškojimas prasmės darbo užduotyse.	Darbo užduočių "filtravimas".	Darbo užduočių pagrindimas esant poreikiui.	
<i><...> Mes turim mažai to idėjų generavimo proceso, vėlgi viskas taip susmulkinta. Visi skyriai atsakingi už savo sritį, o manau reikia plačiau į viską žiūrėti, gal platesnėje grupėje diskutuoti, tuomet žmogus jaučiasi svarbus. Man svarbu žinoti, kad mano nuomonę girdi, gal ten tai ir kitas skyrius, kuriame nedirbu (TD5-4/3). Nesu idėjų siūlytoja, bet man būtų malonu jei į mano idėjas atsižvelgtų (TD6-4/3). Taip,</i>	Noras, kad į nuomonę būtų įsiklausoma.	Įvertinimo poreikis.	Atsižvelgimas į pasiūlymus ir idėjas.	

<i>manau, kad girdi mane ir smagu, kad girdi (TD7-4/3).</i>				
<i>Man komandinis, norsi kuo daugiau komandinio darbo ir žmonių komandoje (TD5-4/4). Manau reiketu daugiau komandinio darbo užduočių (TD5-4/6). Esu vienas, norėčiau su kažkuo, pavyzdžiui visas skyrius viename kabinete, kitas skyrius kitame. Kažkaip atskirti daug žmonių. Būtų smagu visiems kartu (TD5-4/7). <...> Trūksta komandinio darbo, daug kas tai sako (TD6-4/4). Man patinka dirbti su kažkuo kabinete, tik labai svarbu koks tas žmogus (TD6-4/5). Komandinis darbas man priimtinesnis (TD7-4/4). Galtu būti daugiau komandinio darbo užduočių (TD7-4/6). Man smagiau dirbti su kažkuo kabinete, pabendrauti, pasidalinti mintimis (TD7-4/7).</i>	Noras dirbti komandoje.	Bendrystės poreikis.	Komandinis darbas.	
<i>Svarbu gera komanda, visokių atmosferų būna, bet visumoj neblogo komanda (TD5-4/5). Patinka komanda, bet ne visi žmonės joje. Ta komanda man svarbu, mėgstu bendravimą, o čia pas mus klausimas ar komanda labai susibendravusi (TD7-4/5).</i>	Geri santykiai su komanda.	Bendravimo poreikis.	Gera komanda.	Komandos nebūvimas.
<i>Funkcijos dažnai keičiasi kai kažkas išeina, tai tos funkcijos perduodamos kitam, tai nėra tokio tęstinumo, daug chaoso, man reiktų rečiau (TD5-4/8). Darbo užduotys kintančios, bet funkcijos nesikeičia. Gal tiek nereikia keisti dažnai tų užduočių. Jeigu kas išeina tai užkrauna jo darbus. (TD6-4/6). Keičiamos, bet darbų vis daugėja, kas manau nėra sąžininga. Jei koks žmogus išeina tai jo funkcijos perduodamos jau dirbančiam, vietoj to, kad ieškotu kito žmogaus (TD7-4/8).</i>	Nenoras dažnai keisti darbo funkcijų.	Papildomo darbo baimė.		Papildomas darbas prie jau turimų funkcijų.
<i>Taip, vėlgi svarbu kaip tas žmogus pats, ar vertas. Aš manau galėčiau būti dažniau pagirtas (TD5-4/9). Esu kelis kartus asmeniškai pagirta, už tinkamai atliktą darbą, o viešai negiria (TD6-4/7).</i>	Įvertinimo poreikis.	Pagarba darbuotojui.	Darbuotojo pagyrimas.	

<i>Manau, kad tikrai motyvuotų tokie pagyrimai, o viešai dažnai kritikuoja (TD6-4/8).</i>				
---	--	--	--	--

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Interviu metu išryškėjo kartos veiksnys, poreikis paaiškinti ir pagrįsti kodėl reikia atlikti vieną ar kitą užduotį: „<...> *Buna dažnai, kad reikia pasiekti kokio darbo rezultato, bet ką duos tas rezultatas, nepaaiškina.*”. Tai galima paaiškinti, tuo, kad darbo aplinkoje Y kartos žmonės labiausiai apgalvoja ir filtruoja kiekvieną jiems pateiktą prašymą ar komandą ir jei ji nebūna pagrįsta protingais argumentais, jie reikalauja tai pagrįsti, įrodyti kodėl jie turi tai atlikti (Stanišauskienė, 2015, p. 6).

Taip pat, šiai kartai, nuo vaikystės lepiniai dėmesiu, svarbu, kad ir darbo aplinkoje į jų pasiūlymus būtų atsižvelgiama: “<...> *Man svarbu žinoti, kad mano nuomonę girdi, gal ten tai ir kitas skyrius, kuriame nedirbu (TD5-4/3).*”.

Y karta, taip pat kaip ir Kūdikių bumo karta, vertina komandinį darbą bei komanda jiems yra labai svarbu organizacijoje: “*Man komandinis, norsi kuo daugiau komandinio darbo ir žmonių komandoje (TD5-4/4).*”, “*Svarbu gera komanda, visokių atmosferų būna, bet visumoj nebloga komanda (TD5-4/5).*”. Pastebėta, kad ši karta nenori dažnai keisti darbo funkcijų. Tai jie pagrindžia baime gauti papildomų darbų: “*Funkcijos dažnai keičiasi kai kažkas išeina, tai tos funkcijos perduodamos kitam, tai nėra tokio tęstinumo, daug chaoso, man reikėtų rečiau (TD5-4/8).*”.

Šiai kartai labai svarbus įvertinimas – pagyrimas. Įpatingai karta vertina viešą pagyrimą: “*Taip, vėlgi svarbu kaip tas žmogus pats, ar vertas. Aš manau galėčiau būti dažniau pagirtas (TD5-4/9).*”, “*Manau, kad tikrai motyvuotų tokie pagyrimai, o viešai dažnai kritikuoja (TD6-4/8).*”. Tai galima paaiškinti teorinėje dalyje aptartu kartos bruožu, kad Y karta – nuo vaikystės lepinia dėmesiu, to natūraliai tikisi ir profesinėje aplinkoje. (Stankevičienė, Gerikienė, Jurgaitytė, 2016, p. 13).

Apklausus Z kartą dėl motyvacijos derinant darbo funkcijų ir užduočių specifiką (žr. 25 lentelę) galima pastebėti, jog ši karta kaip ir X karta vertina balansą tarp monotoniškų ir iššukių reikalaujančių užduočių, kadangi monotonija suteikia ramybę, tačiau iššukius keliančios tikrai įdomiau: “*Turiu kažkiek monotonijos, tai manau, kad gerai jos turėti, nes ji suteikia stabilumą, ramybę, sumažina įtampą, labai gerai kai turi kažkokį darbą, kurį gerai išmanai techniškai, kažkiek padidina pasitikėjimą savimi. Bet tokių reikia nedaug – iššukius keliančios tikrai įdomiau (TD8-4/1).*”

25 lentelė. Z kartos motyvacija derinant darbo funkcijų ir užduočių specifiką

Teiginiai	Subkategorija	Kategorija	Motyvuojantys veiksniai	Demotyvuojantys veiksniai
<i>Turiu kažkiek monotonijos, tai manau, kad gerai jos turėti,</i>	Balansas tarp techninių ir	Rutinos vengimas.	Mišrios darbo užduotys	Tik monotoniškos arba tik iššukių

<i>nes ji suteikia stabilumą, ramybę, sumažina įtampą, labai gerai kai turi kažkokį darbą, kurį gerai išmanai techniškai, kažkiek padidina pasitikėjimą savimi. Bet tokių reikia nedaug – iššūkius keliančios tikrai įdomiau (TD8-4/1). Kažkada teko turėti daugiau monotonijos, dabar mažiau. Tai dabar įdomiau. Nors geriausia kai yra ir monotonija ir įdomesnės užduotys. Kartais reikia ir nuo iššūkių pailsėti (TD9-4/1)</i>	keliančių iššūkius užduočių.		(monotoniškos derinant su keliančiomis iššūkius)	reikalaujančios užduotys.
<i>Taip, kartais reikėtų pagrįsti kodėl reikia atlikti vieną ar kitą užduotį, tai padėtų ir pačiai užduočiai, nes kartais kažką padarai, o vėliau reikia pakeisti viską, nes ne taip buvai supratęs. Tai toks išaiškinimas ir pagrįstumas reikalingas (TD8-4/2). Taip, kartais pasigendu paaiškinimo kodėl reikia daryti vieną ar kitą užduotį, o paklausti kažkaip nedrįstu (TD9-4/2).</i>	Ieškojimas prasmės darbo užduotyse.	Darbo užduočių "filtravimas".	Darbo užduočių pagrindimas esant poreikiui.	
<i>Manau atsižvelgiama, į mano pasiūlymus, bet kartu ir patikrinama, nes aklaui jau taip nepasitiki. Vistiek turbūt neturiu tiek patirties kaip kiti (TD8-4/3). Išklauso, kai norisi pasiūlyti kažką naujo, gan dažnai išklausoma, bet tas nevisada nepadaroma. Gal bijo tų pokyčių, gal nepasitikima jaunesniu darbuotoju. Būtų malonu dažniau jaustis išklausytu (TD9-4/3).</i>	Noras, kad į nuomonę būtų įsiklausoma.	Įvertinimo poreikis.	Atsižvelgimas į pasiūlymus ir idėjas.	
<i>Tik individualus darbo metodas (TD8-4/4). Nenorėčiau komandinio darbo daugiau. Man patinka individualus darbas susirašant su kitais jei reikia per programą (TD8-4/6). Individualus – su komanda smagu pabendrauti tarp darbo reikalų, bet darbai greičiau einasi vienai. Ir šiaip atrodo kaip suprantu užduotį taip greičiau ją pasidaryčiau pati, o ne su kažkuo derinčiausi. Tai jei reikėtų komandiškai dirbti tai mane erzintų ir demotyvuotų (TD9-</i>	Darbo atlikimas savarankiškai.	Individualizmas darbo metu.	Individualus darbas.	Komandinis darbas.

4/4). Tikrai nenorėčiau daugiau komandinio darbo užduočių, kiek teko pastebėti, kokybiškesnis darbas vyksta individualiai dirbant, kartais pasitariant su kolega (TD9-4/6).				
Taip, su komanda viskas gerai, gal trūksta kažkokių susibūrimų dažnesnių, nes kartais būna ir per visą dieną nepamatai kokio bendradarbio užsidirbus (TD8-4/5). Taip, komandos mikroklimatas geras, man komanda svarbu. Gal reikėtų kur dažniau po darbo visiems susirinkti (TD9-4/5).	Geri santykiai su komanda.	Bendravimo poreikis.	Gera komanda bei susibūrimai su ja.	Komandos nebūvimas.
Dirbu viena kabinete ir nenorėčiau dirbti su kažkuo. Pripratau prie tos ramybės – lengviau susikaupti (TD8-4/7). Taip dirbu viena – tai labai vertinu, nenorėčiau, kad būtų kitaip (TD9-4/7).	Darbas atskirame kabinete.	Individualizmas darbo metu.	Atskiras kabinetas.	Darbas bendrame kabinete (erdvėje) su kolegomis.
Keičiamos funkcijos gana dažnai. Nežinau, kad esu nieko prieš pakeitimus, bet reikėtų ir įvedimo į tuos pakeitimus, nes dažniausiai tie pakeitimai būna kai darbuotojai išeina ir iš karto kažkas gauna to žmogaus funkcijas. Tai toks stresas būna kitam žmogui gavusiam tuos darbus. Nemanau, kad taip turėtų būti – geriau tuomet tartis su darbuotoju ar jam reikia keisti funkcijas, ar jis nori (TD8-4/8). Per dažnai nereikia. Svarbu, kad būtų tariamasi su darbuotoju – kalbamasi, o ne papildomai duodamos užduotys be pasitarimo (TD9-4/8).	Nenoras dažnai keisti darbo funkcijų nepasitarus.	Papildomo darbo ir pokyčių baimė.	Pasitarimas su darbuotoju prieš keičiant darbo funkcijas - jo nuomonės išklaušymas.	Darbo funkcijų keitimas nepasitarus.
Trūksta, norėčiau dažniau pagyrimų. Būna metinis padėkojimas, bet norėčiau didesnio atgalinio ryšio, pakomentuojant gerai padarytą užduotį, ne tik, kad gerai ar blogai (TD8-4/9). Gana retai. Mūsų vadovas geras žmogus, gal kitais veiksmais jis mus vertina, pavyzdžiui užsako pietus ar organizuoja ekskursijas. Bet tokio pagyrimo už darbą už pastangas atrodo trūksta (TD9-4/9). Taip, tai būtų malonu, labiau motyvuotų ir	Įvertinimo poreikis	Pagarba darbuotojui.	Darbuotojo pagyrimas.	

jaustumės vertinami (TD-4/10).				
--------------------------------	--	--	--	--

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Šiai kartai kaip ir Y kartos atstovams svarbu pagrįsti užduotis, kadangi taip pagerės ir atliktų užduočių kokybė: *“Taip, kartais reikėtų pagrįsti kodėl reikia atlikti vieną ar kitą užduotį, tai padėtų ir pačiai užduočiai, nes kartais kažką padarai, o vėliau reikia pakeisti viską, nes ne taip buvai supratęs. Tai toks išaiškinimas ir pagrįstumas reikalingas (TD8-4/2).”*.

Šiai kartai taip pat svarbu, kad į jų nuomonę būtų atsižvelgiama, tačiau karta supranta, kad ne visada tai įvyksta dėl jų amžiaus, patirties trūkumo: *“Išklauso, kai norisi pasiūlyti kažką naujo, gan dažnai išklausoma, bet tas nevisada nepadaro. Gal bijo tų pokyčių, gal nepasitikima jaunesniu darbuotoju. Būtų malonu dažniau jaustis išklaustytu (TD9-4/3).”*.

Z karta vertina individualų darbo metodą, taip pat jiems svarbu atskiras kabinetas: *“Nenorėčiau komandinio darbo daugiau. Man patinka individualus darbas susirašant su kitais jei reikia per programą (TD8-4/6).”*, *Dirbu viena kabinete ir nenorėčiau dirbti su kažkuo. Pripratau prie tos ramybės – lengviau susikaupti (TD8-4/7)*. Tai galima paaiškinti jų individualizmo poreikiui darbo vietoje, kadangi ši karta gyvena pasitelkiant informacinės technologijas, jų bendravimas ir darbas dažniausiai vyksta virtualioje erdvėje, todėl atsižvelgiant į jų individualizmą, jie vengia grupinių užduočių, o jei tokių būna – jas taip pat perkelia į virtualią erdvę, susirašinėjimo ar vaizdo skambučių pagalba (Fero, Dokoupilová, 2019, p. 17).

Tačiau Z kartos atstovai pabrėžė, kad pati komanda jiems svarbi, jie svarsto, kad laiką po darbo valandų galima būtų leisti dažniau: *“Taip, komandos mikroklimatas geras, man komanda svarbu. Gal reikėtų kur dažniau po darbo visiems susirinkti (TD9-4/5).”*.

Z Karta nevengia funkcijų pokyčių, tačiau, tai neturi būti daroma per dažnai, jiems svarbu, kad prieš organizuojant tokius pokyčius su jais būtų pasitariama, o ne papildomai duodamos užduotys be pasitarimo: *“ Per dažnai nereikia. Svarbu, kad būtų tariamasi su darbuotoju – kalbamasi, o ne papildomai duodamos užduotys be pasitarimo (TD9-4/8).*

Šiai kartai taip pat kaip ir visoms šiuo metu darbo rinkoje esančioms kartoms svarbus įvertinimas – pagyrimas: *“Trūksta, norėtųsi dažniau pagyrimų. Būna metinis padėkojimas, bet norėtųsi didesnio atgalinio ryšio, pakomentuojant gerai padarytą užduotį, ne tik, kad gerai ar blogai (TD8-4/9).”*.

4.5 Skirtingų kartų motyvacija finansinio įvertinimo atžvilgiu

Išnagrinėjus Kūdikių bumo kartos motyvaciją finansinio įvertinimo atžvilgiu (žr. 26 lentelę), galima pastebėti, kad šiai kartai finansinis įvertinimas yra svarbus, tačiau ne pats svarbiausias

motyvacinis veiksnys dirbant organizacijoje. Karta pabrėžė, kad jai būtų gaila palikti *komandą bei organizaciją, kurioje daug metų dirbo*. Galima pastebėti atsakymuose išryškėjusį jų lojalumą organizacijai bei komandos bendrystės poreikį, kuris yra svarbesnis nei finansiniai aspektai: „<...> . *Būtų buvę gaila palikti gerą komandą, kurioje daug metų dirbau (TD1-5/1). Svarbus finansinis įvertinimas, bet nėra pats svarbiausias (TD1-5/3).*”.

26 lentelė. Kūdikių bumo kartos motyvacija finansinio vertinimo atžvilgiu

Teiginiai	Subkategorija	Kategorija	Motyvuojantys veiksniai	Demotyvuojantys veiksniai
<i>Atlyginimas svarbu, bet ir kiti dalykai, ne tik atlyginimas, tai taip nekeiččiau drąsiai darbo tik dėl atlyginimo . Būtų buvę gaila palikti gerą komandą, kurioje daug metų dirbau (TD1-5/1). Svarbus finansinis įvertinimas, bet nėra pats svarbiausias (TD1-5/3).</i>	Atlyginimo kaip motyvacinio veiksnio neprioritizavimas vertinant lojalumą darbo vietai.	Lojalumas darbo vietai ir komandai.	Gera komanda, darbuotojo vertinimas už jo lojalumą organizacijai.	
<i>Esu gavusi premijų, man tai malonu, jaučiau, kad mane gerbia, darbas buvo vertinamas (TD1-5/2).</i>	Įvertinimas premijomis.	Įvertinimo poreikis.	Premijos už gerai atliktus darbus.	

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Kūdikių bumo karta pabrėžia, kad premijos už gerai atliktą darbą būtų malonus darbo įvertinimas: “*Esu gavusi premijų, man tai malonu, jaučiau, kad mane gerbia, darbas buvo vertinamas (TD1-5/2).*”. Galima pastebėti jau ir ankstesniuose interviu atsakymuose išryškėjusį kartos pagarbos ir įvertinimo poreikį, tai tik dar kartą parodo koks kartai svarbus aplinkinių pripažinimas ir jų patirties vertinimas (Wong, Gardiner, Lang, Coulon, 2008, p. 887).

Išnagrinėjus X kartos motyvaciją finansinio įvertinimo atžvilgiu (žr. 27 lentelę), galima pastebėti, kad šiai kartai tai yra vienas svarbiausių motyvuojančių veiksnių organizacijoje. Dėl geresnio finansinio įvertinimo jie nebijotų keisti darbo: „*Žinoma, finansinis įvertinimas tai vienas iš svarbiausių veiksnių (TD2-5/4). Galima sakyti taip, jaučiuosi įvertinta. Taip, nebijočiau keisti darbo, jei būtų žymus skirtumas (TD3-5/1).*”. Tai dar kartą galima paaiškinti kartos nelojalumu organizacijai dėl geresnių sąlygų (Alonderienė, Juknevičienė, 2017, p. 8).

27 lentelė. X kartos motyvacija finansinio vertinimo atžvilgiu

Teiginiai	Subkategorija	Kategorija	Motyvuojantys veiksniai	Demotyvuojantys veiksniai
<i>Jaučiuosi vidutiniškai įvertinta finansiškai. Taip, žinoma nebijočiau keisti darbo dėl geresnio atlyginimo. Bet ne dėl šimto eurų, turėtų būti daugiau</i>	Drąsa keisti darbą dėl geresnio atlyginimo.	Nelojalumas organizacijai.	Geras finansinis įvertinimas.	Finansinis neįvertinimas.

visko – apčiuopiamo (TD2-5/1). Žinoma, finansinis įvertinimas tai vienas iš svarbiausių veiksnių (TD2-5/4). Galima sakyti taip, jaučiuosi įvertinta. Taip, nebijočiau keisti darbo, jei būtų žymus skirtumas (TD3-5/1). Taip, vienas iš svarbiausių veiksnių man yra finansinis įvertinimas (TD3-5/3). Kiti dalykai irgi svarbūs, bet jei sumažintų algą, ieškočiau kito darbo turbūt (TD4-5/1).				
Nežinau ar už gerą darbą ar tiesiog visi premijas gavo darbuotojai. Malonu, taip ir turėtų būti (TD2-5/2). Taip, svarbus, darbo prasmė yra uždarbis. Premijos irgi svarbu ir reikalinga. (TD4-5/2).	Įvertinimas premijomis.	Įvertinimo poreikis.	Premijos už gerai atliktus darbus.	
Nežinau kaip kils mano alga ir jokių idėjų neturiu. Apie tai nekalbama, norėčiau, kad tai būtų aptarta dažniau (TD2-5/3). Ne, bet tikiuosi, kad kils. Žinoti būtų gerai (TD3-5/2).	Poreikis žinoti kaip kils atlyginimas organizacijoje.	Racionalus finansų vertinimas.	Finansinio atlygio kilimo planas.	

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Ši karta taip pat vertina ir premijas, mano, kad premijos organizacijoje turėtų būti: “Taip, svarbus, darbo prasmė yra uždarbis. Premijos irgi svarbu ir reikalinga. (TD4-5/2).”.

Taip pat, šiai kartai svarbu žinoti kaip jų atlyginimas keisis ateityje: “Nežinau kaip kils mano alga ir jokių idėjų neturiu. Apie tai nekalbama, norėčiau, kad tai būtų aptarta dažniau (TD2-5/3).”.

Nors teorinėje dalyje nagrinėjant Y kartą motyvuojančius veiksniai finansinis įvertinimas buvo vienas svarbiausių kartos veiksnių (Smaliukaitė, 2018, p. 63), išanalizavus interviu metu gautus duomenis (žr. 28 lentelę) galima pastebėti, kad šiai kartai, taip pat kaip ir Kūdikių bumo kartai finansinis įvertinimas nėra svarbiausias motyvuojantis veiksnys.

28 lentelė. Y kartos motyvacija finansinio vertinimo atžvilgiu

Teiginiai	Subkategorija	Kategorija	Motyvuojantys veiksniai	Demotyvuojantys veiksniai
Kiek Tave tai motyvuoja ? Mėnesį? Anksčiau tai buvo svarbiausias motyvacinis veiksnys – užmokestis už darbą, šiais laikais yra kiti dalykai, net svarbesni (TD5-5/1). Nekeisčiau darbo, nes žiūrėčiau ir į kitas papildomas naudas. Pavyzdžiui ar man patinka eiti į darbą ar	Atlyginimo kaip motyvacinio veiksnio neprioritizavimas vertinant atmosferą darbo vietoje.	Darbo atmosferos ir komandos vertinimas.	Gera komanda.	Komandos nebūvimas, prastas mikroklimatas.

ne.(TD5-5/2). Nėra svarbiausias, yra kiti dalykai svarbūs, žiūrėčiau bendrą visumą (TD5-5/3). Tik dėl finansinių dalykų darbo nekeisčiau. Man svarbu bendra atmosfera, taip kaip jautiesi darbe, kokia komanda. Man komanda nepriimtina tai dairausi kito darbo. (TD6-5/1). Supratau, kad tai nėra svarbiausias dalykas, svarbu ir savijauta (TD6-5/2). Tiesą sakant nelabai jaučiuosi įvertinta. Tik dėl atlyginimo tai nekeisčiau darbo vietos (TD7-5/1).				
---	--	--	--	--

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Šiai kartai labai svarbu bendra atmosfera ir komanda organizacijoje, kurį užtikrinus, net ir besijausdami finansiškai neįvertinti, jie nekeistų darbo vietos: „Kiek Tave tai motyvuoja ? Mėnesį? Anksčiau tai buvo svarbiausias motyvacinis veiksnys – užmokestis už darbą, šiais laikais yra kiti dalykai, net svarbesni (TD5-5/1). “Tik dėl finansinių dalykų darbo nekeisčiau. Man svarbu bendra atmosfera, taip kaip jautiesi darbe, kokia komanda. Man komanda nepriimtina tai dairausi kito darbo. (TD6-5/1). ”.

Išnagrinėjus Z kartos motyvaciją finansinio įvertinimo atžvilgiu (žr. 29 lentelę), galima pastebėti, kad šiai kartai, taip pat kaip ir X kartai, finansinis įvertinimas yra vienas iš svarbiausių motyvacinių veiksnių: „Džiaugiuosi, kad organizacija mane finansiškai vertina, tik aišku norisi, kad tas vertinimas būtų pastovus ir jis būtų (TD9-5/1). Taip, tai vienas iš svarbiausių veiksnių tikrai <...> (TD9-5/5).

29 lentelė. Z kartos motyvacija finansinio vertinimo atžvilgiu

Teiginiai	Subkategorija	Kategorija	Motyvuojantys veiksniai	Demotyvuojantys veiksniai
Na tiesą sakant iki galo manau, kad nesijaučiu įvertinta finansiškai. Aišku man tai svarbu (TD8-5/1). Aišku jei atlyginimas būtų labai mažas tai nemanau, kad ilgai dirbčiau (TD8-5/5). Džiaugiuosi, kad organizacija mane finansiškai vertina, tik aišku norisi, kad tas vertinimas būtų pastovus ir jis būtų (TD9-5/1). Taip, tai vienas iš svarbiausių veiksnių tikrai, prisideda ir kiti faktoriai kaip nuotolinis darbas, darbas vienam kabinete, kažkokie mokymai	Poreikis finansiniam įvertinimui.	Atlyginimo svarba.	Finansinis įvertinimas.	Finansinis neįvertinimas.

<i>būtų gerai, pagyrimai. Bet atlyginimas gal ir svarbiausias, vistiek visi dirbam ne už aciū (TD9-5/5).</i>				
<i>Keisti darbo vietą tik atlyginimo tai ne, bet aišku jei būtų labai geras pasiūlymas tai pagalvočiau. Man svarbiau galimybė tobulėti, tai atperka didesnį atlyginimą, tą supranti, nes esi jaunesnis ir tai atperka didesnį atlyginimą. Žinai, kad su laiku ir gausi didesnį atlyginimą kai įgausi daugiau patirties (TD8-5/2). Tai viena iš svarbiausių motyvacinių priemonių, bet jei tik dėl atlyginimo tai nemanau, reikėtų ir kitų faktorių (TD9-5/2).</i>	Darbo keitimo tik dėl finansinio neįvertinimo vengimas.	Tobulėjimo ir patirties poreikis.	Galimybė tobulėti organizacijoje.	
<i>Ne, bet premijos būtų geras motyvacinis veiksnys (TD8-5/3). Kartą labai seniai teko gauti – pamenu visi gavome ir buvome labai patenkinti (TD9-5/3).</i>	Premijų įvertinimas.	Įvertinimo už gerai atliktą darbą poreikis.	Premijos už gerai atliktus darbus.	
<i>Ne, labai sunku pasakyti kai neturi įvertinimo ir nežinai ar gerai dirbi ar ne. Būtų gerai žinoti kaip užsidirbti daugiau, norėtųsi to aiškumo (TD8-5/4). Tiksliai nežinau, tačiau tikiuosi, kad kas kažkiek laiko jis vis pakils, norėčiau aišku tokį turėti planą (TD9-5/4).</i>	Poreikis žinoti kaip kils atlyginimas.	Racionalus finansų vertinimas organizacijoje.	Atlyginimo kilimo planas.	

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Tačiau, šios kartos atstovai supranta, kad jiems reikalinga patirtis ir tobulėjimo galimybė, todėl tik dėl geresnio finansinio įvertinimo keisti darbo jie neskubėtų: „*Keisti darbo vietą tik atlyginimo tai ne, bet aišku jei būtų labai geras pasiūlymas tai pagalvočiau. Man svarbiau galimybė tobulėti, tai atperka didesnį atlyginimą, tą supranti, nes esi jaunesnis ir tai atperka didesnį atlyginimą. Žinai, kad su laiku ir gausi didesnį atlyginimą kai įgausi daugiau patirties (TD8-5/2).*”

Teorinėje dalyje paminėtas kartos noras greitai pakilti karjeros laiptais (Dolot, 2018, p. 45) nepasitvirtino, kadangi karta suvokia, kad jiems reikalinga patirtis. Taip pat, ši karta kaip svarbų motyvuojantį veiksnių laiko ir premijas už gerą darbą: “<...> *Premijos būtų geras būtų motyvacinis veiksnys (TD8-5/3).*

Z kartai, kaip ir X kartai svarbu žinoti kaip keisis jų atlyginimas ateityje bei kaip užsidirbti daugiau: “<...> *Būtų gerai žinoti kaip užsidirbti daugiau, norėtųsi to aiškumo (TD8-5/4). Tiksliai nežinau, tačiau tikiuosi, kad kas kažkiek laiko jis vis pakils, norėčiau aišku tokį turėti planą (TD9-5/4).*”

Ne veltui šios kartos darbuotojams svarbu iškomunikuoti kokios jų karjeros galimybės ir kaip didės jų atlyginimas (kartais apdovanojant premijomis). Tai juos motyvuos stengtis ir dirbti organizacijoje toliau (Dolot, 2018, p. 45).

4.6 Skirtingų kartų motyvacija derinant darbą ir asmeninį gyvenimą

Išnagrinėjus Kūdikių bumų kartos motyvaciją darbo ir asmeninio gyvenimo derinimo atžvilgiu (žr. 30 lentelę), galima pastebėti ir patvirtinti teorinėje dalyje atskleistą charakterio bruožą – darboholišumą (Stanišauskienė, 2015, p. 5) ir supranta, kad daugiau laiko skiria darbui: „*Viską pavyko suderinti, bet darbe didžioji dienos dalis (TD1-6/1)*”.

30 lentelė. Kūdikių Bumų kartos motyvacija derinant darbą ir asmeninį gyvenimą

Teiginiai	Subkategorija	Kategorija	Motyvuojantys veiksniai	Demotyvuojantys veiksniai
<i>Viską pavyko suderinti, bet darbe didžioji dienos dalis (TD1-6/1).</i>	Prioritetas darbui.	Darboholišumas.	Darbuotojo įvertinimas už jo darbštumą ir lojalumą.	
<i>Taip keliaudavau, bet į užsienį ne per daugiausia – dažnai į kaimą kur reikdavo atlikti tam tikrus darbus. Man Lietuvoje patinka atostogauti, keliauti (TD2-6/2).</i>	Prioritetas kelionėms Lietuvoje.	Kelionių į užsienį vengimas.	Kelionės (komandiruotės ar komandos formavimo) po Lietuvą.	Kelionės į užsienį
<i>Kažkiek apie ekologijos problemas girdžiu, bet labai nesidomiu (TD3-6/3). Manau, kad saugoti planetą reikia, bet tai nėra svarbiausias dalykas darbe. Aš pripratusi prie to kaip yra dabar, jei reikėtų atsisakyti dėl ekologijos visko, tai jau nepatiktų (TD3-6/4).</i>	Ekologiškumo organizacijoje nevertinimas.	Pokyčių vengimas.		Pokyčiai organizacijoje dėl ekologiškumo skatinimo.

Šaltinis: sudaryta darbo autorė

Ši karta atostogų metu keliones renkasi dažniau Lietuvoje, todėl ir darbo keliones mieliau rinktųsi čia, nei vyktų į užsienį: „*Taip keliaudavau, bet į užsienį ne per daugiausia – dažnai į kaimą kur reikdavo atlikti tam tikrus darbus. Man Lietuvoje patinka atostogauti, keliauti (TD2-6/2)*”. Analizuojant interviu duomenis, galima pastebėti, kad ekologija organizacijoje gali būti kaip tik demotyvuojantis veiksnys šiai kartai, kadangi karta bijo, kad dėl to jiems reikėtų visko atsisakyti dėl ekologijos: „*Kažkiek apie ekologijos problemas girdžiu, bet labai nesidomiu (TD3-6/3). Manau, kad saugoti planetą reikia, bet tai nėra svarbiausias dalykas darbe. Aš pripratusi prie to kaip yra dabar, jei reikėtų atsisakyti dėl ekologijos visko, tai jau nepatiktų (TD3-6/4)*”. Tai dar kartą galima paaiškinti teorinėje dalyje nagrinėta Kūdikių bumų kartos pokyčių baime (Yu, Miller 2005, p. 3).

Išnagrinėjus X kartos motyvaciją darbo ir asmeninio gyvenimo derinimo atžvilgiu (žr. 31 lentelę), galima patvirtinti teorinėje dalyje jau pastebėtą faktą, kad šiai kartai svarbiau asmeninis gyvenimas, nei darbas (Berkup, 2014, p. 221). Jei nepavyktų suderinti asmeninio gyvenimo su darbu, ši karta nebijotų atsisakyti tokio darbo: „*Kartais, bet visumoje nėra labai blogai, galima prisitaikyti, jei trukdytų asmeniniui, o darbo vieta būtų labai brangi, nemanau, kad pastumčiau asmeninį gyvenimą. Prioritetai gal mano kitur, nors darbas svarbu, tam, kad tą asmeninį gyvenimą galėtum gražų turėti (TD2-6/1)*”.

31 lentelė. X kartos motyvacija derinant darbą ir asmeninį gyvenimą

Teiginiai	Subkategorija	Kategorija	Motyvuojantys veiksniai	Demotyvuojantys veiksniai
<i>Kartais, bet visumoje nėra labai blogai, galima prisitaikyti, jei trukdytų asmeniniui, o darbo vieta būtų labai brangi, nemanau, kad pastumčiau asmeninį gyvenimą. Prioritetai gal mano kitur, nors darbas svarbu, tam, kad tą asmeninį gyvenimą galėtum gražų turėti (TD2-6/1). Tikrai būna taip, kad trūksta, bet dabar stengiuosi tai keisti ir mažiau neštis darbo į namus. Neturi taip būti (TD3-6/1).</i>	Balanso tarp darbo ir asmeninio gyvenimo ieškojimas.	Prioritetas asmeniniam gyvenimui.	Galimybė derinti asmeninį gyvenimą su darbu.	
<i>Stengiuosi tik atostogauti atostogų metu ir negalvoti apie darbus (TD2-6/2). Atostogauju, išjungiu telefoną ir negalvoju apie darbą, ne tam atostogos skirtos (TD3-6/2). Atostogauju, aš nesijungiu prie darbo pašto, nesivežu kompiuterio, o telefone neturiu pašto. Atsijungiu tikrai (TD4-6/1).</i>	Atostogos be darbo.	Prioritetas asmeniniam gyvenimui.	Galimybė atostogų metu atsiriboti nuo darbo.	Darbas atostogų metu (skambučiai, el. laišakai ir pan.)
<i>Paprastai išleidžia, man tai svarbu, poilsis reikalingas (TD2-6/3). Galiu džiaugtis, kad gana lengvai (TD3-6/3).</i>	Atostogų poreikis.	Prioritetas asmeniniam gyvenimui.	Lengvas atostogų derinimas.	“Neišleidimas” atostogauti.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Karta atostogų metu nori visiškai atsiriboti nuo darbų, prireikus – išjungti mobilųjį telefoną ar netikrinti elektroninio pašto, kartos atstovai net tuo nesinaudoja ir nuo darbo atsiriboja: “*Atostogauju, aš nesijungiu prie darbo pašto, nesivežu kompiuterio, o telefone neturiu pašto. Atsijungiu tikrai (TD4-6/1)*”. Atsižvelgiant į kartos asmeninio gyvenimo prioritetą bei atostogų poreikį, kartai svarbu. Kad jas lengvai išleistų atostogų: “*Paprastai išleidžia, man tai svarbu, poilsis reikalingas (TD2-6/3)*”.

Išnagrinėjus Y kartos motyvaciją darbo ir asmeninio gyvenimo derinimo atžvilgiu (žr. 32 lentelę), galima pastebėti, kad šiai kartai taip pat kaip ir X kartai svarbu, kad atostogų metu jiems nereikėtų papildomai dirbti, norima atsiriboti, tačiau, priešingai nei X karta, Y karta vis tiek atostogų metu prisijungia prie darbų: „*Stengiuosi nedirbti per atostogas, bet būna visko. Kas paskambina, kas parašo. Man tai nepatinka (TD5-6/1).*”.

32 lentelė. Y kartos motyvacija derinant darbą ir asmeninį gyvenimą

Teiginiai	Subkategorija	Kategorija	Motyvuojantys veiksniai	Demotyvuojantys veiksniai
<i>Stengiuosi nedirbti per atostogas, bet būna visko. Kas paskambina, kas parašo. Man tai nepatinka (TD5-6/1). Tikrinu visuomet paštą, nuo darbo neatitrūkstų, kas yra blogai (TD6-6/1). Turėčiau atostogauti, bet tenka dirbti nuotoliu. Man tai nepatinka, taip nesąžininga. Atostogos turi būti atostogomis. Gal jie jaučia jei atsakau tai ir skambina (TD7-6/1).</i>	Atostogos be darbo.	Prioritetas asmeniniam gyvenimui.	Galimybė atostogų metu atsiriboti nuo darbo.	Darbas atostogų metu (skambučiai, el. laišakai ir pan.)
<i>Gana lengvai išleidžia atostogų, kitaip neįsivaizduoju darbo (TD5-6/2). Sudėtinga išeiti atostogų, man svarbu, kad būtų lengva atostogauti, nes man to reikia (TD6-6/2). Išleidžia gana lengvai, tai tikrai pliusas (TD7-6/2).</i>	Atostogų poreikis.	Prioritetas asmeniniam gyvenimui.	Lengvas atostogų derinimas.	“Neišleidimas” atostogauti.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Taip pat, kartai svarbu, kad juos išleistų atostogų, jie vertina tai:” *Sudėtinga išeiti atostogų, man svarbu, kad būtų lengva atostogauti, nes man to reikia*” (TD6-6/2). Kartos stipriai išreikštą atostogų poreikį galima paaiškinti jų negalėjimu ilgai laikyti dėmesį ties nuobodžiais ar monotoniškais reikalais, priešingai nei Kūdikių bumo kartai – jiems reikalingi pokyčiai, tuo tarpu ir vietos pakeitimas (Stanišauskienė, 2015, p. 6).

Išnagrinėjus Z kartos motyvaciją darbo ir asmeninio gyvenimo derinimo atžvilgiu (žr. 33 lentelę), galima pastebėti, kad šiai kartai taip pat kaip X kartai svarbu atostogų metu atsiriboti nuo darbų, tačiau jie lygiai taip pat kaip ir praeita karta vistiek tikrina el. paštą ir nepamiršta darbų bei neatsiriboja nuo jų taip kaip Y karta: „*Atostogauju, norisi pilnai pailsėti nuo darbų - bet prisijungiu prie pašto kartais, na vis pažiūri ar niekas „nedega“ kol manęs nėra (TD9-6/1).*”

33 lentelė. Z kartos motyvacija derinant darbą ir asmeninį gyvenimą

Teiginiai	Subkategorija	Kategorija	Motyvuojantys veiksniai	Demotyvuojantys veiksniai
<i>Kažkiek prisijungti tenka ir atostogaujant, nepaleižia žinojimas, kad bus grįžus krūva darbų. Norečiau, kad taip nebūtų (TD8-6/1). Atostogauju, norisi pilnai pailsėti nuo darbų - bet prisijungiu prie pašto kartais, na vis pažiūri ar niekas „nedega“ kol manęs nėra (TD9-6/1).</i>	Atostogos be darbo.	Prioritetas asmeniniam gyvenimui.	Galimybė atostogų metu atsiriboti nuo darbo.	Darbas atostogų metu (skambučiai, el. Laiškai ir pan.)
<i>Taip, gana lengvai išleidžia, jei būtų atvirkščiai tai irgi demotyvuotų tikrai (TD8-6/2). Iš anksto susitarus išleidžia, problemų nebūna, tas labai gerai (TD9-6/2).</i>	Atostogų poreikis.	Prioritetas asmeniniam gyvenimui.	Lengvas atostogų derinimas.	“Neišleidimas” atostogauti.
<i>Ekologijos tema man svarbi. Manau reiktų darbe net pokalbių šia tema, kažkoku informacijos pasidalijimu, kad visi darbuotojai kažkiek atkreiptų dėmesį (TD8-6/3). Tikrai turėtų daugiau. Manau reikia visiems pasikalbėti dėl to švaistymo ir popieriaus ir atliekų (TD8-6/4). Man svarbu, kad organizacija būtų ekologiška – jei sąlygos būtų tokios pačios rinkčiausi ekologišką (TD8-6/5). Pati kažkiek domiuosi, stengiuosi elgtis ekologiškai kiek tai įmanoma. Organizacija manau labai ekologija nesidomi, nors mes kaip kai kurie darbuotojai stengiamės tokiais ekologiškais būti, pvz. Rūšiuojame plastiką. Manau man tai svarbu. Na ir tai turėtų būti svarbu ne tik man, bet ir visiems, nes būkime realistai – jei nieko nesiimsime patys tai niekas už mus to nedarys (TD9-6/3). Manau, kad tikrai turėtų rūpintis labiau. Dažnai spausdiname popierių ir vėliau jį dedame į naikinimo aparatą. Netaupom ir esam gana vartotojiški. Yra kur tobulėti (TD9-6/4). Jei organizacija pasižymėtų kaip ekologiška – tikrai atkreiptų mano dėmesį. Mieliau ją rinkčiausi (TD9-6/5).</i>	Noras keisti pasaulį ekologiškumu.	Ekologija.	Ekologiška organizacija.	Organizacija, kuri nesirūpina ekologija, tvarumu.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Šiai kartai taip pat svarbu, kad jas lengvai išleistų atostogų: „*Taip, gana lengvai išleidžia, jei būtų atvirkščiai tai irgi demotyvuotų tikrai (TD8-6/2).*”. Z karta labiausiai iš visų kartų išsiskiria savo poreikiu ekologiškumui. Interviu metu galima buvo pastebėti, kad ekologijos tema šiai kartai labai svarbi, apie tai Z karta gali kalbėti ilgai, išsiplėtus, parodant, kad ekologiškumas organizacijoje jiems svarbus: „*Ekologijos tema man svarbi. Manau reikėtų darbe net pokalbių šia tema, kažkokių informacijos pasidalijimu, kad visi darbuotojai kažkiek atkreiptų dėmesį (TD8-6/3). Tikrai turėtų daugiau. Manau reikia visiems pasikalbėti dėl to švaistymo ir popieriaus ir atliekų (TD8-6/4).*”. Tai galima paaiškinti, kad Z karta, viskuo aprūpinta ir turinti tvirtus materialinius išteklius iš savo tėvų, darbinėje aplinkoje kreipia dėmesį ir į darbo prasmingumą, tvarumą, socialinę atsakomybę (Kirchmayer, Fratričová, 2020, p. 6021).

4.7 Tyrimo rezultatų apibendrinimas

Kokybinis tyrimas atskleidžia, kokie motyvaciniai veiksniai motyvuoja šiuo metu darbo rinkoje egzistuojančias skirtingas kartas.

Skirtingų kartų (Kūdikių bumo, X, Y, Z) motyvacinių veiksnių profesinėje aplinkoje išgryninimui buvo panaudotas tematinės analizės metodas, kuris padėjo išsiaiškinti temines prasmes informantų pasisakymų kontekstuose. Išanalizavus skirtingų kartų tyrimo dalyvių pasisakymus apie juos motyvuojančius veiksnius galima išskirti pagrindinius motyvacinius veiksnius šiuose aptartuose blokuose:

- **Informacinės technologijos.** Režiumuojant gautus tyrimo rezultatus, galima teigti, kad **Kūdikių bumo kartos** informacinės technologijos nemotyvuoja, priešingai – ši karta to vengia, o darbas su informacinėmis technologijomis kaip tik juos gali demotyvuoti ir išgąsdinti. **X karta** svarbus tobulėjimo poreikis, todėl ir darbą su informacinėmis technologijomis karta gali priskirti prie tobulėjimo – tai juos motyvuoja. **Y karta** nori tobulėti informacinių technologijų srityje, todėl jiems tai svarbu, taip pat matomas kartos poreikis skaitmenizavimui. **Z karta** teigia, kad mokymai informacinių technologijų srityje jiems įdomūs nebūtų, kadangi pasitiki savo jėgomis šioje srityje, tačiau skaitmenizavimas organizacijoje turi būti. Visos kartos, išskyrus Z kartą labiau vertina gyvą bendravimą nei virtualų.
- **Darbo grafiko ir pobūdžio derinimas.** Atlikus tyrimą ir išnagrinėjus gautus rezultatus galima pastebėti, kad **Kūdikių bumo karta** priimtinausias klasikinis darbo grafikas, o nuotolinio darbo jie nepripažįsta. **X kartos** atsakymuose išryškėjo jų poreikis laisvai derinti darbo grafiką ir pobūdį, tam, kad jie turėtų laiko savo asmeniniam gyvenimui, kadangi tai jiems prioritetas.

Atsakymų metu išryškėjo jų nelojalumas organizacijai – nepatenkinti darbo sąlygomis jie drąsiai keistų darbą į kitą. **Y kartai** nėra būtinybės keisti darbo valandų, juos tenkina ir klasikinis darbo laikas, tačiau nuotolinis darbas jų nuomone organizacijoje turėtų būti. **Z kartai** svarbi galimybė koreguoti darbo valandas, tačiau ne dėl asmeninio laiko, kaip X kartai, o dėl darbo efektyvumo. Taip pat, jiems svarbi ir nuotolinio darbo galimybė – karta, net konkrečiai gali įvardinti kiek darbo dienų reikėtų dirbti nuotoliu, o kiek gyvai.

- **Profesinis ir asmeninis tobulėjimas.** Režiumuojant gautus tyrimo rezultatus, galima teigti, kad **Kūdikių bumo kartai** išryškėjęs pagarbos poreikis – jiems svarbu, kad būtų vertinami ir gerbiami aplinkinių dėl jų patirties ir darbštumo. Taip pat, kartos gyvo bendravimo poreikis pasireiškia ir noru dalyvauti mokymuose kartu su kolektyvu. **X kartai** svarbu tobulėti ir žinoti, kad jų tobulėjimas organizacijoje nesustojo. Jei karta pajaus, kad pasiekė „lubas“ – dairysis kito darbo. **Y kartai** taip pat yra poreikis tobulėti, mokytis, o tuo pačiu atsiranda poreikis stažuotėms užsienyje. **Z kartai** svarbu tobulėti, mokytis, stažuotis užsienyje, tačiau ši karta supranta, kad tobulėjimas priklauso nuo pačio asmens pastangų, o ne tik nuo organizacijos.
- **Darbo funkcijų ir užduočių derinimas.** Išnagrinėjus gautus tyrimo rezultatus galima pastebėti, kad **Kūdikių bumo kartai** labiau priimtinos monotoniškos bei iššukių nereikalaujančios užduotys. Karta vengia pokyčių, vertina komandinį darbą, tuo pačiu rinkdamasi ne atskirą kabinetą, o bendrą kartu su kolegomis. **X kartą** motyvuoja mišrios užduotys – monotoniškos derinamos su iššukių reikalaujančiomis. Kartai svarbu komanda, tačiau darbas jiems priimtinesnis individualus – privačiame kabinete. Taip pat X karta išskyrė pagyrimus kaip motyvacinę priemonę bei užduočių pagrindimą – kodėl reikia atlikti vieną ar kitą užduotį. **Y karta** išsiskyrė savo poreikių užduotims keliančioms iššukius – monotonią juos demotyvuoja. Taip pat, kartai svarbu pagrįsti vieną ar kitą užduotį ir tik aiškiai tai suprantant jie ims ją atlikti. Kartai svarbu, kad į jų nuomonę atsižvelgtų bei už gerą darbą pagirtų. Y karta vertina bendravimą, komandą bei komandinį darbą. Jiems priimtinas bendras kabinetas. Ši karta nenori dažnai keisti darbo funkcijų. Tai jie pagrindžia baime gauti papildomų darbų. **Z karta** vertina balansą tarp monotoniškų ir iššukių reikalaujančių užduočių. Jiems svarbu pagrįsti užduotis, kadangi taip pagerės ir atliktų užduočių kokybė. Z karta vertina individualų darbo metodą, taip pat jiems svarbu atskiras kabinetas. Z karta nevengia funkcijų pokyčių, tačiau, tai neturi būti daroma per dažnai, jiems svarbu, kad prieš organizuojant tokius pokyčius su jais būtų pasitariama. Šiai kartai taip pat kaip ir visoms šiuo metu darbo rinkoje esančioms kartoms svarbus įvertinimas – pagyrimas.
- **Finansinis įvertinimas.** Išnagrinėjus tyrimo rezultatus kaip finansinis įvertinimas motyvuoja skirtingas kartas, galima teigti, kad šis motyvatorius svarbus visoms kartoms, tačiau vienos

kartos galvoja, kad tai vienas svarbiausių ar svarbiausias veiksnys, o kitos nelaiko pačiu svarbiausiu. **Kūdikių bum**o kartai finansinis įvertinimas svarbus, tačiau nėra svarbiausias. Dėl savo lojalumo organizacijai karta pabrėžė, kad jai būtų gaila palikti organizaciją, o komandos bendrystės poreikis svarbesnis nei finansiniai aspektai. **X kartai** finansinis įvertinimas vienas svarbiausių (kartais sako, kad svarbiausias) motyvuojantis veiksnys organizacijoje. Dėl geresnio finansinio vertinimo jie nebijotų keisti darbo vietos. **Y kartai** finansinis įvertinimas kaip ir Kūdikių bum'o nėra svarbiausias motyvuojantis veiksnys. Kartai labai svarbu bendra atmosfera ir komanda organizacijoje, kurį užtikrinus, net ir besijausdami finansiškai neįvertinti, jie nekeistų darbo vietos. **Z kartai**, taip pat kaip ir X kartai, finansinis įvertinimas yra vienas iš svarbiausių motyvacinių veiksnių, jiems svarbu žinoti, kad dirba tikslingai ir bus įvertinti, nori žinoti, kaip atlyginimas keisis laikui bėgant.

- **Darbo ir asmeninio gyvenimo derinimas.** Režiumuojant tyrimo rezultatus galima pastebėti, kad **Kūdikių bum**o karta gyvenime didžiausia dėmesį skiria darbui, prioritetą teikia trumpoms atostogoms Lietuvoje, o ekologiškumą priima kaip pokytį, kuris sukeltų nepatogumų. **X kartai** svarbiau asmeninis gyvenimas nei darbas, o jei darbas trukdytų asmeniniam gyvenimui – nebijotų tokį darbą palikti. Kartai svarbu atostogų metu atsiriboti nuo darbų – nesinaudoti kompiuteriu ar darbo skambučiais. **Y kartai** taip pat kaip ir X kartai svarbu, kad atostogų metu jiems nereikėtų papildomai dirbti, norima atsiriboti, tačiau, priešingai nei X karta, Y karta vistiek atostogų metu prisijungia prie darbų. **Z karta** taip pat kaip Y karta – atostogų metu nori atsiriboti nuo darbų, tačiau vistiek kartais papildomai dirba atostogų metu – tikrinant paštą ar bendraujant su kolegomis telefonu. Ekologija šiai kartai yra labai svarbi, o mieliau rinksis dirbti ekologiškoje tvarioje organizacijoje nei priešingai.

IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS

Išnagrinėjus darbo teorinę ir tiriamąją dalį, pateikiamos tokios viso darbo išvados:

1. Išnagrinėjus teorinėje dalyje skirtingų kartų sampratą vadybos teorijoje galima reziumuoti, kad šiuo metu darbo rinkoje yra unikali situacija kuomet vienu metu dirba keturios skirtingos kartos: Kūdikių bumo, X, Y ir Z. Visos kartos tarpusavyje skirtingos – skiriasi jų požiūris į darbą, vertybės ir poreikiai.

2. Išnagrinėjus teorinėje dalyje motyvacijos sampratą, galima teigti, kad motyvacijos procesas paprastai apibrėžiamas kaip asmens vidinė ar išorinė jėga, kuri jį skatina pasiekti savo asmeninių ar profesinių tikslų. Galima daryti išvadą, kad skirtingas kartas motyvuoja skirtingi motyvaciniai veiksniai.

3. Atlikus tyrimą buvo Pastebėta, kad:

- ✓ **Kūdikių bumo kartą** pagrindiniai motyvuojuojantys veiksniai yra: informacinių technologijų neįtraukimas į jų darbą (o jei jis būtų – tuomet kolegų pagalba šioje srityje), klasikinis darbo grafikas bei nuotolinio darbo nenaudojimas, kolegų bei vadovų pagarba ir pagyrimai už jų darbo patirtį bei darbštumą, socializacija (mokymai, bendravimas kartu su kolektyvu bendrame kabinete), monotoniškos ir iššūkių nereikalaujančios darbo užduotys, pokyčių nebūvimas.
- ✓ **X kartą** pagrindiniai motyvuojuojantys veiksniai yra: tobulėjimas (asmeninis ir profesinis), galimybė laisvai derintis ir koreguoti darbo grafiką ir pobūdį (norint – nuotolinio darbo galimybė), mišrios užduotys – monotoniškos derinamos su iššūkių reikalaujančiomis, individualus darbas privačiame kabinete, tačiau tuo pačiu ir draugiška komanda, darbo užduočių pagrįstumas ir jų prasmės paaiškinimas, pagyrimai už gerai atliktus darbus, finansinis įvertinimas, darbo ir asmeninio gyvenimo derinimas (asmeninis gyvenimas aukščiau darbą), atostogų metu – pilnas atsiribojimas nuo darbo.
- ✓ **Y kartą** pagrindiniai motyvuojuojantys veiksniai yra: skaitmenizavimas (asmeninis bei organizacijos tobulėjimas šioje srityje), klasikinės darbo valandos, nuotolinio darbo galimybė, mokymai, stažuotės užsienyje, iššūkius keliančios užduotys, darbo užduočių pagrįstumas ir jų prasmės paaiškinimas, draugiška komanda bei bendras kabinetas, pagyrimai už gerai atliktus darbus.
- ✓ **Z kartą** pagrindiniai motyvuojuojantys veiksniai yra: skaitmenizavimas organizacijoje, galimybė koreguoti darbo laiką (dėl darbo efektyvumo), nuotolinis darbas bei patogus bendravimas (susirašinėjimas) nuotoliu, tobulėjimas (ir profesinis ir asmeninis),

stažuotės užsienyje, balansas tarp monotoniškų ir iššūkių keliančių užduočių, pagyrimai už gerai atliktus darbus, individualus darbo metodas, atskiras kabinetas, finansinis įvertinimas, ekologiškumas.

5. Atlikus tyrimą galima pastebėti tam tikrus panašumus, esančius tarp skirtingų kartų, tokius kaip:

- ✓ **Kūdikių bumo** bei **Y kartų** komandinio darbo svarba, kuomet šias kartas motyvuoja bendros darbo ervės bei bendravimas ir bendradarbiavimas su bendradarbiais;
- ✓ Priešingai - tarp **Y** ir **Z kartos** – atskiro kabineto svarba bei komandinio darbo vengimas;
- ✓ **Y ir Z kartų** finansinio įvertinimo prioretizavimas ir svarba;
- ✓ **Y ir Z kartų** poreikis stažuotėms užsienyje;
- ✓ Visas kartas motyvuojantys vadovo pagyrimai už gerai atliktus darbus.

REKOMENDACIJOS

Nepaisant to, jog išanalizavus tyrimo rezultatus ir pastebėjus, jog visas kartas motyvuoja vadovo pagyrimai, remiantis gautomis tyrimo išvadomis, galime pateikti tokias rekomendacijas organizacijoms kiekvienos skirtingos kartos darbuotojų atžvilgiu:

1. Norint darbuotoją labiau motyvuoti svarbu atkreipti dėmesį į tai kokios kartos atstovai dirba organizacijoje ir orientuotis į jų motyvavimo priemones, kurios buvo aptartos nagrinėjant tyrimo rezultatus. Tai galima taikyti taip pat ir norint prikviešti į organizaciją daugiau vienos ar kitos kartos atstovų – jiems pateikiant organizacijoje taikomus motyvacinius veiksnius.
2. Jei organizacijoje norima motyvuoti **Kūdikių Bumo kartos** darbuotoją rekomenduojama darbuotoją nuraminti, kad darbo metu nebus daug kompiuterinio darbo, o jei tokio būtų – visuomet būtų pagalbos šioje srityje. Darbas organizuojamas klasikiniu grafiku bei gyvai biure (ne nuotoliu), darbo užduotys būtų skiriamos monotoniškos bei nereikalaujančios iššūkių, o komanda draugiška ir norinti bendradarbiauti.
3. Jei organizacijoje norima motyvuoti **X kartos** darbuotoją, rekomenduojama akcentuoti, kad organizacijoje nuolat vykdomi mokymai, kvalifikacinis ir asmeninis tobulėjimas. Atsižvelgiama į darbuotojo poreikį keisti darbo laiką – jį galima derinti su asmeniniu gyvenimu. Skiriamos mišrios užduotys – monotoniškos derinamos su iššūkių reikalaujančiomis bei skiriamas asmeninis kabinetas. Svarbu pabrėžti finansinį įvertinimą, kuris kartai labai svarbus. Taip pat būtina paminėti, kad asmeniniu laiku, atostogų metu – šios kartos darbuotojai trukdomi nebus.
4. Jei organizacijoje norima motyvuoti **Y kartos** darbuotoją, rekomenduojama kaip organizacijos privalumą pateikti skaitmenizaciją, esant reikalui – galimybę dirbti nuotoliu. Taip pat svarbu pabrėžti mokymų galimybę bei stažuotes užsienyje. Rekomenduojama paminėti gerą komandą, kuri šiai kartai tokia svarbi bei įdomias, iššūkius keliančias užduotis.
5. Jei organizacijoje norima motyvuoti **Z kartos** darbuotoją, rekomenduojama pabrėžti, kad organizacijoje darbas gali būti atliekamas nuotoliu, nesvarbu kurioje pasaulio vietoje jis yra. Svarbu pabrėžti skaitmenizavimo procesus organizacijoje. Rekomenduojama aptarti tobulėjimo galimybes bei stažuotes užsienyje. Skiriamos mišrios užduotys – monotoniškos derinamos su iššūkių reikalaujančiomis bei skiriamas asmeninis kabinetas. Taip pat šiai kartai ypatingai svarbus atlyginimo klausimas bei ekologijos problemos, todėl organizacijai svarbu pabrėžti jų ekologiškumą.

LITERATŪROS SĄRAŠAS

1. Acquah, A., Nsiah, T. K., Antie, E. N. A., & Otoo, B. (2021). Literature Review on Theories of Motivation. *EPRA International Journal of Economic and Business Review*, 9(5), 25-29.
2. Adomaitytė, G., Girdvainytė, V., Martinkienė, J. (2016). Motyvacijos metodai šiuolaikinėse įmonėse. *Akademinio jaunimo siekiai: ekonomikos, vadybos ir technologijų įžvalgos*, 32-40.
3. Aleknevičienė, J., Pocienė, A., Šupa, M. (2020). Kaip parašyti mokslinį rašto darbą. *Mokomoji priemonė Vilniaus universiteto Filosofijos fakulteto kriminologijos ir sociologijos studentams*.
4. Alonderienė, R., Juknevičienė, L. (2017). Psichologinės sutarties veiksmų poveikis darbuotojų įsipareigojimui organizacijai: X ir Y kartų perspektyva. *Regional formation and development studies*, (3), 6-20.
5. Benckendorff, P., Moscardo, G., Pendergast, D. (Eds.). (2009). *Tourism and generation Y*. Cabi.
6. Berkup, S. B. (2014) "Working with generations X and Y in generation Z period: Management of different generations in business life." *Mediterranean journal of social Sciences* 5.19 218-229.
7. Bilousova, A., Borodavka, V., & Nurkevych, K. (2021). The theoretical basis of the system of staff motivation at the enterprises of social and cultural service and tourism. *Економіка і регіон*, (2 (81)), 64-72.
8. Callanan, G. A., & Greenhaus, J. H. (2008). The baby boom generation and career management: A call to action. *Advances in Developing Human Resources*, 10(1), 70-85.
9. Chopra, K. (2019). Indian shopper motivation to use artificial intelligence: Generating Vroom's expectancy theory of motivation using grounded theory approach. *International Journal of Retail & Distribution Management*.
10. Cox, L. V. (2016). *Understanding millennial, Generation X, and Baby Boomer preferred leadership characteristics: Informing today's leaders and followers* (Doctoral dissertation, Brandman University).
11. Csobanka, Z. E. (2016). The Z generation. *Acta Technologica Dubnicae*, 6(2), 63-76.
12. Čapienė, A., & Merkienė, R. (2014). Studentų motyvavimo veiksniai ir priemonės, užtikrinančios aktyvų dalyvavimą verslumo ugdymo praktikoje. *Vadybos mokslas ir studijos-kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai*, 36(2), 244-254.

13. Čiuplys, K., (2012). Darbuotojų motyvacijos įtaka įmonių konkurencingumui, teorinis aspektas. 12 – OJI STUDENTŲ MOKSLINĖ KONFERENCIJA „MŪSŲ SOCIALINIS KAPITALAS–ŽINIOS“. *Technologija*, 37-41.
14. Dačiulytė, R., Nefas, S., (2021) *Kursinių, bakalauro ir magistro rašto darbų rengimo metodiniai nurodymai*. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.
15. Diržytė, A., Patapas, A., Mikelionytė, R. (2014). Viešojo ir privačiojo sektorių vadovų darbo motyvacijos ypatumai. *Viešoji politika ir administravimas*, 34, 122–138.
16. Diskienė, D., Jaškevičiūtė, V. (2017). Y kartos požiūris į vyrų ir moterų vadovavimą organizacijose. *Information & Media*, 77, 90-105.
17. Docienė, D., & Šiurienė, A. (2021). Muzikos terapijos elementų taikymas paliatyvioje priežiūroje. *Verslas, technologijos, biomedicina: inovacijų išvalgos 2021: straipsnių rinkinys*, (1), 84-92.
18. Dolot, A. (2018). The characteristics of Generation Z. *E-Mentor. Czasopismo Naukowe Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie*, (2 (74), 44-50.
19. Fero, M., & Dokoupilová, L. (2019). Factors of work motivation and coexistence of generations at the workplace. *Vedecké Práce Materiálovotechnologickej Fakulty Slovenskej Technickej Univerzity v Bratislave so Sídлом v Trnave*, 27(s1), 15-24.
20. Gaižauskaitė, I. ir Valavičienė, N. (2016). *Socialinių tyrimų metodai: kokybinis interviu*. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.
21. Gordan, M., & Krishanan, I. A. (2014). A review of BF Skinner's 'Reinforcement theory of motivation. *International Journal of Research in Education Methodology*, 5(3), 680-688.
22. Iorgulescu, M. C. (2016). Generation Z and its perception of work. *Cross-Cultural Management Journal*, 18(01), 47-54.
23. Yu, H. C., Miller, P. (2005). Leadership style: The X Generation and Baby Boomers compared in different cultural contexts. *Leadership & Organization Development Journal*.
24. Yusoff, W. F. W., & Kian, T. S. (2013). Generation differences in work motivation: From developing country perspective. *International Journal of Economy, Management and Social Sciences*, 2(4), 97-103.
25. Juodaitytė, A., & Jablonskienė, Z. (2013). Personalo motyvacijos ir lojalumo skatinimo organizacijai psichosocialiniai veiksniai. *Profesinės studijos: teorija ir praktika*, (12), 87-96.
26. Kareckaitė, D. (2006). Darbuotojų motyvavimo pasireiškimas vadybos raidoje. *Vilniaus universiteto Kauno humanitarinis fakultetas*, 2012.
27. Kasnauskienė, J., & Račkauskienė, S. (2016). Motyvavimo priemonių poveikis benamių elgsenos pokyčiams. *Mokslo taikomieji tyrimai Lietuvos kolegijose*, 1(12), 126-136.

28. Kirchmayer, Z., & Fratričová, J. (2020). What motivates generation Z at work? Insights into motivation drivers of business students in Slovakia. *Proceedings of the Innovation management and education excellence through vision*, 6019-6030.
29. Kondratavičienė, R. (2018). Ugdymo turinio individualizavimas ir diferencijavimas naudojant virtualiąją mokymo (si) aplinką „EDUKA klasė“. *Pedagogika*, 130(2), 131-147.
30. Kraniauskienė, S. (2002). Metodologiniai laiko problemos tyrimo ypatumai sociologijoje. *Tiltai*, (4), 41-48.
31. Kumpikaitė, V., Kalinauskienė, J. (2011). Motyvacijos poreikių identifikavimas pagal socialinį statusą: teorinė analizė. *Ekonomika ir vadyba*, 16, 796-802.
32. Labanauskas L., Profesinės karjeros ir migracijos sąryšis: kartos studija, *Lietuvos mokslų akademija*, Nr. 2, 2008, p. 64-75.
33. Lipinskienė, D. (2012). Personalo vadyba. *Klaipėda: Socialinių mokslų kolegija*.
34. Locke, E. A., & Latham, G. P. (2006). New directions in goal-setting theory. *Current directions in psychological science*, 15(5), 265-268.
35. Locke, E. A., & Latham, G. P. (2019). The development of goal setting theory: A half century retrospective. *Motivation Science*, 5(2), 93 – 105.
36. Marcinkevičiūtė, L., Petrauskienė, R. (2007). Motyvacijos teorijų dėsningumai žemės ūkio bendrovėse. *Vagos*, (77), 59-66.
37. McCrindle, M. (2003). Understanding generation Y. *Principal Matters*, (55), 28-31.
38. Mikėnė, S., Gaižauskaitė, I., & Valavičienė, N. (2013). Kokybinis interviu: lauko darbų patirtys. *Social Inquiry into Well-Being*, 12(1), 49-62.
39. Morkevičiūtė, M., & Endriulaitienė, A. NUOTOLINIO DARBO REIKŠMĖ RYŠIUI TARP DARBUOTOJŲ MOTYVACIJOS IR DARBOHOLIZMO COVID-19 PANDEMIJOS METU, *Visuomenės sveikata*, 4(95), 24-29.
40. Ožeraitienė, V., Gaigalaitė, V., Arnatkevič, J. (2014). Profesinės veiklos vidinės motyvacijos ir pasitenkinimo darbu charakteristikų tyrimas. *Medicinos teorija ir praktika*, 20(4), 292-298
41. Palidauskaitė, J. (2007). Motyvacijos unikalumas valstybės tarnyboje. *Viešoji politika ir administravimas*, 19, 33-45.
42. Petrauskaitė, K., Korsakienė, R. (2019). Sėkmingas organizacinių pokyčių valdymas. 23-iosios *Lietuvos jaunųjų mokslininkų konferencijos „Mokslas – Lietuvos ateitis“ teminė konferencija*, 1-12.
43. Purhonen, S. (2016). Generations on paper: Bourdieu and the critique on ‘generationalism’. *Social Science Information*, 55(1), 94-114.

44. Purhonen, S. (2016). Zeitgeist, identity and politics: The modern meaning of the concept of generation. In *The Routledge International Handbook on narrative and life history* (pp. 177-188). Routledge.
45. Roberts, K. (2012). The end of the long baby-boomer generation. *Journal of youth studies*, 15(4), 479-497.
46. Rupšienė, L. (2007). *Kokybinio tyrimo duomenų rinkimo metodologija*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
47. Scholz, C., Rennig, A. (2019). *Generations Z in Europe: Inputs, insights and implications*. Emerald Group Publishing.
48. Smaliukaitė, D. (2018). Nepiniginio atlygio poveikis X ir Y kartų darbuotojų motyvacijai. *VU EVAF studentų mokslinės draugijos konferencijos straipsnių rinkinys*, 2017, 60-78.
49. Spurga, V. (2000). Saviugdos motyvų formavimas. *Pedagogika*, 56-65.
50. Stanišauskienė, V. (2015). Karjeros sprendimus lemiančių veiksnių dinamika kartų kaitos kontekste. *Tiltai*, (2), 1-20.
51. Stankevičienė, A., Gerikienė, V., & Jurgaitytė, N. (2016). Y ir Z kartų darbuotojų atlygio lūkesčiai informacinės visuomenės kontekste. *Information & Media*, 74, 7-24.
52. Strauss, W., Howe, N. (1991). *Generations: The history of America's future, 1584 to 2069* (Vol. 538). New York: Quill.
53. Šerikova, A., & Matuzienė, I. (2006). Darbuotojų poreikių stiprumo įvertinimas Šiaulių miesto privataus sektoriaus organizacijose. *Socialiniai tyrimai*, (2), 132-140.
54. Targamadzė, V. (2000). Lietuvos bendrojo lavinimo mokyklos tikslų įgyvendinimo galimybė, taikant Herzbergo dviejų veiksnių teoriją. *Pedagogika*, 16-24.
55. Targamadzė, V. (2014). Z karta: charakteristika ir ugdymo metodologinės linkmės įžvalga. *Tiltai*, (4), 95-104.
56. Targamadzė, V., Girdzijauskienė, S., Šimelionienė, A., Pečiuliauskienė, P., Nauckūnaitė, Z. (2015). Naujoji (Z) karta – prarastoji ar dar neatrastoji. *Naujosios (Z) kartos vaiko mokymosi procesų esminių aspektų identifikavimas*.
57. Teresevičienė, M., Tandzegolskienė, I. (2001). Mokytojų darbo motyvacijos ypatumai. *Pedagogika*, 12-21.
58. Thomas, G. (2022). Corporate Social Responsibility as a Sustainable Business Practice: A Study among Generation Z Customers of Indian Luxury Hotels. *Sustainability*, 14(24), 16813.
59. Viningienė, D. (2014). Darbuotojų darbo motyvacijos ir pasitenkinimo darbu sąsajos. *Regional formation and development studies*, 6(1), 161-170.
60. Vo, M. (2019). Engaging Generation Z through Corporate Social Responsibility.

61. Wong, M., Gardiner, E., Lang, W., & Coulon, L. (2008). Generational differences in personality and motivation: do they exist and what are the implications for the workplace?. *Journal of managerial psychology*, 878 – 890.

ANOTACIJA

Voronovaitė, J. *Skirtingų kartų (Kūdikių bumo, X, Y, Z) motyvacija organizacijoje / Lyderystės ir pokyčių vadybos magistro baigiamasis darbas*. Vadovė doc. dr. Aistė Dromantaitė. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Viešojo valdymo fakultetas. 2024.

Magistro baigiamajame darbe analizuojama skirtingų kartų motyvacija organizacijoje. Pirmoje darbo dalyje aptariama kartos sąvoka bei skirtingas kartų klasifikavimas. Antroje darbo dalyje aptariama motyvacijos sąvoka bei motyvacijos teoriniai aspektai žmoniškųjų išteklių valdymo teorijoje. Trečioje darbo dalyje pristatomi skirtingas kartas motyvuojantys veiksniai moksliniuose pažymėti skirtinguose moksliniuose šaltiniuose. Galiausiai atlikus kokybinį tyrimą atskleidžiami motyvaciniai veiksniai motyvuojantis skirtingas kartas šiuo metu esančias profesinėje rinkoje.

Pagrindiniai žodžiai: motyvacija, kartos, skirtingų kartų motyvacija, Kūdikių bumo karta, X karta, Y karta, Z karta, motyvuojantys veiksniai.

ABSTRACT

Voronovaitė, J. *Motivation of Different Generations (Baby Boomers, X, Y, Z) in the Organization* / Master's thesis in Leadership and Change Management. Head Assoc. Dr. Aistė Dromantaitė. – Vilnius: Mykolas Romeris University, Faculty of Public Administration. 2024.

The master's thesis analyzes the motivation of different generations in the organization. The first part of the work discusses the concept of generation and different classification of generations. The second part of the paper discusses the concept of motivation and the theoretical aspects of motivation in the theory of human resources management. In the third part of the paper, the motivational factors of different generations are presented in different scientific sources. Finally, the qualitative research reveals the motivational factors that motivate different generations currently in the professional market.

Key words: motivation, generations, motivation of different generations, Baby Boomer, X generation, Y generation, Z generation, motivating factors.

Voronovaitė, J. *Skirtingų kartų (Kūdikių bumo, X, Y, Z) motyvacija organizacijoje / Lyderystės ir pokyčių vadybos magistro baigiamasis darbas. Vadovė doc. dr. Aistė Dromantaitė. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Viešojo valdymo fakultetas. 2024.*

Šių dienų darbo rinka unikali ir savita dėl joje vienu metu dirbančių keturių skirtingų kartų (Kūdikių bumo, X, Y, Z) darbuotojų. Skiriasi jų vertybės, požiūris į darbą, juos motyvuoja skirtingi veiksniai. Taip susikuria prielaida konfliktams, nuomonių išsiskyrimui ar darbuotojų kaitai. Mokslininkai yra linkę pastebėti skirtingų kartų bruožus, vertybes, charakterio išskirtinius bruožus, kurie padėtų aiškiau atskirti vieną kartą nuo kitos. Vykstant kartų susidūrimui, organizacijų vadovams kyla poreikis suprasti savo darbuotojus, žinoti kaip spręsti iškilusius konfliktus, užtikrinti draugišką darbo aplinką, produktyvų įmonės tikslų įgyvendinimą ir sklandų vadovavimą. Kartų ypatumų žinojimas leidžia realizuoti stipriąsias kiekvienos kartos savybes, juos motyvuoti, išlaikyti ir skatinti bendradarbiavimą Atsižvelgiant į kartų skirtumus svarbu suprasti kaip motyvuoti kiekvieną jų organizacinėje aplinkoje. Darbo problema: Organizacijose skirtingų kartų darbuotojus motyvuoja skirtingi veiksniai, tai gali lemti darbuotojų kaitą organizacijoje, prastą mikroklimatą ir žemėjančią darbo kokybę. Remiantis pateikta problemine situacija, formuluotina ši problema/probleminis klausimas: kaip motyvuoti skirtingų kartų darbuotojus organizacijoje? Darbo tikslas: Ištirti Kūdikių bumo, X, Y, Z kartos darbuotojų motyvacinius veiksnius X organizacijoje bei remiantis gautais rezultatais pateikti rekomendacijas kaip efektyviau motyvuoti skirtingas kartas. Darbo aktualumas: Mokslininkai yra linkę pastebėti skirtingų kartų bruožus, vertybes, charakterio išskirtinius bruožus, kurie padėtų aiškiau atskirti vieną kartą nuo kitos. Vykstant kartų susidūrimui, organizacijų vadovams kyla poreikis suprasti savo darbuotojus, žinoti kaip spręsti iškilusius konfliktus, užtikrinti draugišką darbo aplinką, produktyvų įmonės tikslų įgyvendinimą ir sklandų vadovavimą. Kartų ypatumų žinojimas leidžia realizuoti stipriąsias kiekvienos kartos savybes, juos motyvuoti, išlaikyti ir skatinti bendradarbiavimą Atsižvelgiant į kartų skirtumus svarbu suprasti kaip motyvuoti kiekvieną jų organizacinėje aplinkoje. Darbo metodai: kokybinis tyrimo metodas, atliekant pusiau struktūruotą interviu. Darbo uždaviniai: išanalizuoti kartų sampratą vadybos teorijoje; išanalizuoti motyvacijos teorinius aspektus žmoniškųjų išteklių valdymo teorijoje; išanalizuoti skirtingų kartų darbuotojų motyvacinius veiksnius; ištirti skirtingų kartų darbuotojų motyvacinius veiksnius X organizacijoje ir pateikti išvadas bei rekomendacijas.

Tyrimas buvo atliktas X organizacijoje apklausiant 9 darbuotojus: 1 Kūdikių bumo atstovą (jis jau pensijoje, todėl pasidalino patirtimi darbo metu); 3 X kartos atstovus; 3 Y kartos atstovus; 2 Z kartos atstovus (tik tiek Z kartos atstovų dirba organizacijoje). Atlikus kokybinio tyrimo duomenų analizę paaiškėjo, kad skirtingas kartas dirbančius darbuotojus motyvuoja skirtingi motyvaciniai veiksniai konkrečiai aptarti tyrimo išvados. Organizacijoms rekomenduojama atsižvelgti į tai kokios kartos jose dirba bei pagal tai taikyti motyvacines priemones.

Pagrindiniai žodžiai: motyvacija, kartos, skirtingų kartų motyvacija, Kūdikių bumo karta, X karta, Y karta, Z karta, motyvuojantys veiksniai.

SUMMARY

Voronovaitė, J. *Motivation of Different Generations (Baby Boomers, X, Y, Z) in the Organization* / Master's thesis in Leadership and Change Management. Head Assoc. Dr. Aistė Dromantaitė. – Vilnius: Mykolas Romeris University, Faculty of Public Administration. 2024.

Today's labor market is unique and distinctive with four workers from different generations (Baby Boomer, X, Y, Z) working in it at the same time. Their values differ, their approach to work is different, and they are motivated by various factors. This creates a prerequisite for conflicts, differences of opinion or employee turnover. Scientists tend to notice the features, values, and distinctive features of different generations, which would help to distinguish one generation from another more clearly. As problems arise, managers of organizations need to understand their employees, know how to resolve conflicts, ensure a friendly work environment, the implementation of productive company goals and smooth leadership. "Knowledge of the characteristics of generations" allows you to realize the strengths of each generation, motivate them, support and promote cooperation, taking into account several times, it is important to understand how to motivate each of their organizational environments. Work problem: Many times in organizations, employees are motivated by different factors, which can lead to employee turnover in the organization, poor microclimate and decreasing work quality. Based on the situation, formulate the following problem/problematic question: how to motivate the employees of the given various problems in the organization? The purpose of the work: To investigate the motivational factors of employees of the Baby boomers, X, Y, and Z generations in the X organization and based on the obtained results to provide recommendations on how to effectively motivate the creative generations. The relevance of the work Scientists tend to notice various traits, values, distinctive traits of character that would help to distinguish one generation from others. As problems arise, managers of organizations need to understand their employees, know how to resolve conflicts, ensure a friendly work environment, the implementation of productive company goals and smooth leadership. "Knowledge of the characteristics of generations" allows you to realize the strengths of each generation, motivate them, support and promote cooperation, taking into account several times, it is important to understand how to motivate each of their organizational environments. Working methods: Qualitative research method using semi-structured interviews. Tasks: to analyze the concept of generations in management theory; to analyze the theoretical aspects of motivation in the theory of human resources management; to analyze various motivational factors of employees; the motivational factors of employees of various generations in organization X and provides conclusions and recommendations.

The research was conducted in organization X by interviewing 9 employees: 1 representative of the Baby boomer (he shared his experience during work); 3 representatives of generation X; 3

representatives of the Y generation; 2 representatives of generation Z (only so many representatives of generation Z work in the organization). After the analysis of the data of the qualitative research, it was determined that the productive generation will work for the employees, motivating the motivational factors, specifically discussed in the conclusions of the study. Organizations are recommended to take into account what generations work in them and apply motivational measures accordingly.

Key words: motivation, generations, motivation of different generations, Baby boomer generation, X generation, Y generation, Z generation, motivating factors.

Interviu klausimai - gairės visų kartų atstovams (darbuotojams):

1 blokas: Informacinės technologijos

1. Kadangi savo darbo vietoje dažnai savo darbo vietoje naudojotės kompiuteriu ar turite daug sudėtingų užduočių, galbūt jos turėtų būti lengvesnės?
2. Kaip manote, ar Jūsų karta pranašesnė už kitas IT srityje?
3. Ar turėjote skaitmeninio raštingumo mokymus? Kaip manote ar jie būtų naudingi?
4. Ar manote, kad dirbant organizacijoje X Jus labiau motyvuotų (Jums būtų lengviau ir patogiau) jei daugiau užduočių skirtų atlikti ne kompiuteriu (ne sistemose ir pan.), o gyvai? Ar atvirkščiai galėtų visos užduotys persikelti online – visi posėdžiai, susirinkimai ir pan.
5. Ar su bendradarbiais bendraujate gyvai ar susirašinėjant? Kaip bendrauti Jums patiktų labiau?
6. Organizacija turi ir virtualų bendravimo kanalą, kuriame galite bendrauti tarpusavyje Ar Jums toks bendravimas patinka? Ar netrūksta gyvo?

2 blokas: Darbo grafiko ir pobūdžio derinimas

1. Kiek metų dirbate organizacijoje X, ar laikote save lojaliu darbo vietai?
2. Ar organizacijoje X turite galimybę koreguoti savo darbo valandas, ar tai darote? (pvz.: atvykstate vėliau į darbą, ar prašote leisti išvykti anksčiau);
3. Jei turėtumėte galimybę keisti savo darbo laiką ar tuo pasinaudotumėte ar paliktum taip kaip yra?
4. Ar darbe tenka dirbti viršvalandžius? Kokia Jūsų nuomonė apie tai?
5. Kaip manote, ar organizacijoje X turėtų būti daugiau nuotolinio darbo (kaip penktadieniais)?
6. Jei turėtum galimybę dirbti daugiau nuotoliu ar tuo pasinaudotum ar paliktum taip kaip yra?
7. Kaip manote, ar darbo grafiko keitimas ar galimybė dirbti nuotoliu Jus labiau motyvuotų?

3 blokas: Profesinis ir asmeninis tobulėjimas

1. Ar per savo darbo jautiesi tobulėjantis profesine prasme? Galbūt pakilai karjeros laiptais?
2. Kaip manote ar organizacijoje X sudarytos galimybės kilti karjeros laiptais? Ar Jums svarbu kilti karjeros laiptais?
3. Ar turite karjeros galimybių šioje organizacijoje kilimo planą? Ar norėtumėte tokį turėti?
4. Jei žinotumėte, kad kilti karjeros laiptais organizacijoje galimybės nebūtų (pasiekei lubas), ar ieškotumėte kito darbo?
5. Ar darbo metu turėjote kokių nors profesinio tobulėjimo mokymų, seminarų?
6. Ar darbo metu turėjote kokių nors asmeninio tobulėjimo mokymų, seminarų?
7. Kaip manote, ar Jūsų organizacijoje tokių mokymų galėtų būti daugiau, ar Jums tai patiktų?
8. Jei organizacija X pasiūlytų Jums mokymus užsienyje, kaip manai ar pasinaudotum tuo?

4 blokas: Darbo funkcijų ir užduočių specifika

1. Ar Jūsų darbo užduotys labiau techninio pobūdžio, monotoniškos, ar kaip tik – įdomios, keliančios iššukius?
2. Jei turėtumėte galimybę keisti savo darbo užduotis, ar norėtumėte gauti įdomesnių, reikalaujančių išukų užduočių ar pridėti daugiau monotonijos?
3. Ar jaučiate, kad atliekamos užduotys turėtų labiau pagrindžiamos (pvz. kodėl reikia atlikti vieną ar kitą užduotį, ar jų vertė tikslinga);
4. Ar į Jūsų idėjas ir pasiūlymus atsižvelgiama?
5. Koks darbo metodas Jums priimtinesnis – komandinis ar individualus?

6. Ar Jums patinka Jūsų komanda? Ar su ja malonu kartu dirbti? Kaip apibūdintum komandos atmosferą? Ar Tau svarbu gera komanda?
7. Kaip manote, ar gaunate pakankamai komandinio darbo užduočių, galbūt norėtumėte jų daugiau?
8. Ar kabinete dirbate vienas? Jei ne, ar norėtumėte atskiro kabineto? Jei taip ar norėtum dirbti su kažkuo?
9. Ar Jūsų darbo funkcijos peržiūrimos ir keičiamos dažniau nei kas du metus? Jei ne, ar norėtumėte tokių pakeitimų?
10. Ar už gerai atliktas užduotis organizacijos X vadovas dažnai Jus pagiria asmeniškai? Viešai?
11. Ar manote, kad tokie pagyrimai turėtų būti dažnesni?

6 blokas: Finansinis įvertinimas

1. Ar jaučiatės finansiškai įvertintu organizacijoje X?
2. Ar dėl geresnio atlyginimo nebijotumėte keisti darbo vietos?
3. Ar už gerai atliktą darbą esate gavęs premijų?
4. Ar žinote (numanote) kaip kils Jūsų atlyginimas organizacijoje?
5. Ar finansinis įvertinimas Jums svarbus motyvacinis veiksnys? Gal pats svarbiausias?

7 blokas: Darbo ir asmeninio gyvenimo derinimas

1. Ar dirbant jaučiate, jog trūksta laiko Jūsų asmeniniam gyvenimui?
2. Ar mėgstate keliauti? Ar dažnai tai darote?
3. Ar kelionių metu atostogaujate, o gal dirbate, tik nuotoliu?
4. Ar organizacija X lengvai išleidžia Jus atostogų kelionėms?
5. Ar Jūs domitės ekologijos problemomis? Ar Jūsų žiniomis, organizacija X kreipia dėmesį į ekologiją? Ar Jums tai svarbu?
6. Ar nemanote, kad organizacija X turėtų labiau atkreipti dėmesį į tam tikras ekologijos problemas? Pvz. rūšiuoti atliekas, taupyti elektą, popierių ir pan.
7. Mieliau rinktumėtės organizaciją, kuri yra „ekologiška“ ar Jums tai nesvarbu?

Tyrimo dalyvio sutikimas dalyvauti tyrime

Dėkoju, kad sutikote dalyvauti tyrime, kurio tikslas – teoriškai ir empiriškai įvertinti ir pristatyti skirtingų kartų (Kūdikių bumo, X, Y, Z) motyvacinius veiksnius organizacijoje, jų panašumus bei skirtumus ir įvertinti, ar organizacija atsižvelgia į skirtingus kartas motyvuojančius veiksnius.

Šiuo tyrimu siekiama suprasti, kokie motyvaciniai veiksniai yra svarbiausi skirtingoms kartoms ir kaip organizacijos gali prisitaikyti prie jų, tam, kad sėkmingai motyvuotų savo darbuotojus. Šis tyrimas taip pat padėtų identifikuoti, ar organizacija pasinaudoja skirtingais motyvuojančiais veiksniais, kuriuos svarbu įtraukti į organizacijos motyvacinę sistemą, tam, kad būtų pasiekti geri rezultatai.

Jeigu Jums iškiltų papildomų klausimų dėl tyrimo metodo ir viso tyrimo, galite juos man bet kada – interviu metu arba po jo. Užtikrinu, kad Jūsų klausimai, pasiūlymai, samprotavimai yra labai svarbūs, nes padeda kokybiškiau atlikti tyrimą.

Jūsų dalyvavimas šiame tyrime yra **laisvanoriškas**: galite pasitraukti iš tyrimo bet kuriuo metu dėl bet kurios priežasties, neperspėję, ir pasiimti visą apie Jus surinktą informaciją. Pažadu, kad tikras Jūsų vardas ir Jūsų paminėtų kitų asmenų vardai nebus naudojami nei viename iš tyrimo etapų: nei renkant duomenis, nei rengiant tyrimo ataskaitą. Visais atvejais bus vartojami tik slapyvardžiai.

Jeigu Jūs leisite garso įrašą, pažadu, kad jis bus naudojamas tik tyrimo tikslais transkribuojant (t.y. išrašant) duomenis ir niekas išskyrus tyrimo autorę (mane) jo neklausys, o duomenus perkėlus į rašytinį dokumentą – įrašas nedelsiant bus ištrintas.

- Suprantu, kad mano vardas, pavardė, organizacijos, kurioje dirbu pavadinimas ir kiti duomenys leidžiantys mane identifikuoti nebus viešinami, o moksliniame darbe būsiu įvardintas kaip _____ TAIP NE
- Sutinku interviu metu pokalbis būtų įrašomas (jį perklausys tik tyrimo autorė duomenų transkripcijai) TAIP NE

Tiriamasis _____ parašas _____ data _____

Tyrėja Julija Voronovaitė parašas _____ data _____