VILNIAUS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO ADMINISTRAVIMO FAKULTETAS

ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMAS

Magistrantės Justės Jurgutytės

MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS

MOTYVAVIMO PRIEMONIŲ POVEIKIS DARBUOTOJŲ ĮSITRAUKIMUI, MODERUOJANT “Z” KARTOS POREIKIAMS IR MEDIJUOJANT PASITENKINIMUI DARBU.	THE IMPACT OF MOTIVATION TOOLS ON EMPLOYEE ENGAGEMENT: MODERATED BY GENERATION Z NEEDS AND MEDIATED BY JOB SATISFACTION.

Darbo vadovė Dr. (HP) Danuta Diskienė

Vilnius, 2025

TURINYS

LENTELIŲ, PAVEIKSLŲ, SANTRUMPŲ SĄRAŠAS 4
ĮVADAS 5
1. „Z“ KARTOS POREIKIŲ, MOTYVAVIMO PRIEMONIŲ, DARBUOTOJŲ ĮSITRAUKIMO IR PASITENKINIMO DARBU TEORINIAI ASPEKTAI 7
1.1 Darbuotojų motyvacija 8
1.1.1 Motyvavimo priemonės 11
1.2 Darbuotojų poreikiai 14
1.2.1 Darbuotojų poreikių samprata ir teorijos 14
1.2.2 Skirtingų kartų darbuotojų poreikių analizė, akcentuojant „Z“ kartos specifinius poreikius 19
1.3 Darbuotojų įsitraukimas į darbą 20
1.3.1 Darbuotojų įsitraukimo samprata 21
1.4 Pasitenkinimas darbu 23
1.5 „Z“ kartos poreikių, motyvavimo priemonių, darbuotojų įsitraukimo ir pasitenkinimo darbu sąsajos. 24
2. EMPIRINIO TYRIMO METODIKA 27
2.1 Tyrimo tikslas ir uždaviniai 27
2.2 Tyrimo imtis 29
2.3 Tyrimo instrumentas 31
2.4 Tyrimo organizavimas ir eiga 36
3. MOTYVAVIMO PRIEMONIŲ POVEIKIO DARBUOTOJŲ ĮSITRAUKIMUI, MODERUOJANT “Z” KARTOS POREIKIAMS IR MEDIJUOJANT PASITENKINIMUI DARBU TYRIMO REZULTATŲ ANALIZĖ 38
3.1 Socialiniai – demografiniai duomenys ir bendrosios respondentų charakteristikos 38
3.2 „Z“ kartos poreikių, motyvavimo priemonių, pasitenkinimo darbu ir įsitraukimo į darbą duomenų pasiskirstymo analizė 41
3.3 Respondentų socialinių – demografinių charakteristikų skirtumų reikšmė įsitraukimui į darbą, pasitenkinimui darbu, „Z“ kartos poreikiams ir motyvavimo priemonėms 42
3.5 Pasitenkinimo darbu mediacinis vaidmuo tarp motyvavimo priemonių ir darbuotojų įsitraukimo 62
3.6 „Z“ kartos poreikių moderacinis vaidmuo tarp motyvavimo priemonių ir darbuotojų įsitraukimo 65
3.7 Motyvavimo priemonių poveikio darbuotojų įsitraukimui, moderuojant „Z“ kartos poreikiams ir medijuojant pasitenkinimui darbu tyrimo rezultatų analizės apibendrinimas 66
IŠVADOS 69
SIŪLYMAI 71
LITERATŪROS IR ŠALTINIŲ SĄRAŠAS 72
SANTRAUKA 77

SUMMARY 79
PRIEDAI 81
1 priedas. Motyvavimo priemonių poveikio darbuotojų įsitraukimui, moderuojant „Z“ kartos poreikiams ir medijuojant pasitenkinimui darbu, anketos pavyzdys 81
2 priedas. Lyties skirtumų reikšmės tyrimo kintamiesiems – Mann-Whitney U testas 84
3 priedas. Darbo sektoriaus skirtumų reikšmės tyrimo kintamiesiems – Mann-Whitney U testas 84
4 priedas. Darbo pozicijos skirtumų reikšmės tyrimo kintamiesiems – Mann-Whitney U testas 85
5 priedas. Amžiaus skirtumų reikšmės tyrimo kintamiesiems – Kruskal-Wallis testas 86
6 priedas. Išsilavinimo skirtumų reikšmės tyrimo kintamiesiems – Kruskal-Wallis testas 87
7 priedas. Darbo stažo skirtumų reikšmės tyrimo kintamiesiems – Kruskal-Wallis testas 88
8 priedas. Organizacijos dydžio skirtumų reikšmės tyrimo kintamiesiems – Kruskal-Wallis testas 89
9 priedas. Organizacijos veiklos srities skirtumų reikšmės tyrimo kintamiesiems – Kruskal- 90
Wallis testas 90

LENTELIŲ, PAVEIKSLŲ, SANTRUMPŲ SĄRAŠAS

Lentelių sąrašas

Lentelė 1 9
Lentelė 2 10
Lentelė 3 12
Lentelė 4 17
Lentelė 5 30
Lentelė 6 31
Lentelė 7 32
Lentelė 8 32
Lentelė 9 33
Lentelė 10 34
Lentelė 11 35
Lentelė 12 35
Lentelė 13 36
Lentelė 14 38
Lentelė 15 39
Lentelė 16 39
Lentelė 17 40
Lentelė 18 40
Lentelė 19 41
Lentelė 20 42
Lentelė 21 43
Lentelė 22 44
Lentelė 23 45
Lentelė 24 46
Lentelė 25 48
Lentelė 26 50
Lentelė 27 52
Lentelė 28 54
Lentelė 29 60
Lentelė 30 60
Lentelė 31 61
Lentelė 32 64
Lentelė 33 65

Paveikslų sąrašas

Paveikslas 1 26
Paveikslas 2 27
Paveikslas 3 63

ĮVADAS

Darbo temos aktualumas. Nuolat besikeičianti darbo rinka verčia įmonių atstovus keisti įsisenėjusius įpročius bei vertybes. Dėl augančios konkurencijos ir didėjančio bedarbių procento darosi vis sunkiau pritraukti talentingus ir atsakingus darbuotojus. Skirtingos kartos – nuo jaunimo iki vyresnių darbuotojų – vadovaujasi skirtingais poreikiais ir lūkesčiais, todėl įmonės, norinčios į darbą priimti aukščiausio lygio talentus, privalo prisitaikyti prie rinkos diktuojamų pokyčių bei kurti įvairiapusiškas motyvavimo priemones, atitinkančias skirtingų kartų poreikius.

Pastaraisiais metais visame pasaulyje pastebima tendencija, jog įmonės pradeda labiau vertinti savo įmonės variklį – darbuotojus. Pereinama nuo kontrolės ar bausmių link tinkamo motyvavimo, pasitikėjimo. Norėdami pritraukti nepamainomus talentus ir išlaikyti konkurencinį pranašumą, organizacijos atstovai savo darbuotojams siūlo vis daugiau socialinių garantijų, motyvavimo priemonių, tokių kaip: papildomi apmokami laisvadieniai, biudžetas darbuotojų pomėgiams, darbo kelionės (ang. workation), įvairios šventės, leidžiančios pasijausti „šeimos“ dalimi ir kt. Svarbu paminėti tai, jog darbuotojai, kurių psichologiniai poreikiai yra patenkinami darbo vietoje, yra linkę būti labiau motyvuotais ir įsitraukusiais darbo vietoje (Lee & Song, n.d., 2019). Tai viena iš priežasčių, kodėl yra svarbu užtikrinti, kad darbuotojai jaustų esantys svarbi įmonės dalis.

Teisingai ir sveikai motyvuodamos darbuotojus, tikėtina, įmonės: padidina darbuotojų produktyvumą, didina bendrą pasitenkinimą darbu, sužadina darbuotojų kūrybiškumo pojūtį, gerina darbuotojų fizinę ir emocinę sveikatą, didina įmonės reputaciją. Dėl šios priežasties kyla klausimas, kokį poveikį „Z“ kartos darbuotojų poreikiai, kaip moderatorius, turi motyvavimo priemonių ryšiui su įsitraukimu į darbą, medijuojant pasitenkinimui darbu.

Darbo naujumas. Daugiausia analizuojami atskirų komponentų ryšiai, tačiau mažiau informacijos pateikiama apie tai, kokias sąsajas turi visi veiksniai: „Z“ kartos darbuotojų poreikiai, motyvavimo priemonės, darbuotojų įsitraukimas ir pasitenkinimas darbu. Nors yra daug tyrimų apie atskirų veiksnių ryšius, mažiau dėmesio skiriama visų veiksnių nagrinėjimui. Tai reiškia, kad dar yra daug neišnaudotų galimybių išsamiau tirti šiuos kompleksiškus ryšius.

Darbo problema. Skirtingų kartų darbuotojai, natūralu, turi įvairius ir skirtingus poreikius ir lūkesčius, todėl tradicinėmis motyvavimo priemonėmis ne visada galima efektyviai patenkinti jų poreikius. Dėl šios priežasties, organizacijos susiduria su iššūkiais siekdamos padidinti skirtingų kartų darbuotojų įsitraukimą ir išlaikyti aukštą motyvacijos lygį. Taigi, kyla klausimas: kokį poveikį „Z“ kartos darbuotojų poreikiai, kaip moderatorius, turi motyvavimo priemonių ryšiui su darbuotojų įsitraukimu, medijuojant pasitenkinimui darbu?

Darbo tikslas. Ištirti, kaip „Z” kartos darbuotojų poreikiai moderuoja motyvavimo priemonių ryšį su darbuotojų įsitraukimu, medijuojant pasitenkinimui darbu.

Darbo uždaviniai:

1. Remiantis mokslinių šaltinių apžvalga, apibrėžti „Z“ kartos darbuotojų poreikių, motyvacijos ir motyvavimo priemonių, darbuotojų įsitraukimo ir pasitenkinimo darbu sampratas, atskleidžiant šių veiksnių svarbą ir tarpusavio sąsajas.
2. Parengti tyrimo metodiką, kuri leistų įvertinti, kokį poveikį „Z“ kartos darbuotojų poreikiai turi motyvavimo priemonių ryšiui su darbuotojų įsitraukimu, medijuojant pasitenkinimui darbu.
3. Remiantis atliktu tyrimu, nustatyti „Z“ kartos darbuotojų poreikių, motyvavimo priemonių, įsitraukimo į darbą sąsajas ir pasitenkinimo darbu sąsajas, išdėstyti išvadas ir siūlymus.

Darbo metodai. Mokslinės literatūros analizė, kuria siekiama išsigryninti „Z“ kartos darbuotojų poreikių, motyvavimo priemonių, darbuotojų įsitraukimo ir pasitenkinimo darbu sąsajas. Tyrimui atlikti naudojamas kiekybinis tyrimo analizės metodas. Empiriniam tyrimui naudojama anoniminė apklausa. Ji padės rinkti duomenis, skirtus nustatyti, kokį poveikį „Z“ kartos darbuotojų poreikiai turi ryšiui tarp motyvavimo priemonių ir darbuotojų įsitraukimo medijuojant pasitenkinimui darbu. Statistiniam duomenų analizės procesui bus naudojamos „IBM SPSS Statistics“ ir „Microsoft Excel“ programos.

Darbo struktūra. Darbą sudaro mokslinės literatūros analizės, empirinio tyrimo metodikos ir empirinių rezultatų analizės dalys. Mokslinės literatūros analizės dalyje apibrėžiamos pagrindinės „Z“ kartos darbuotojų poreikių, motyvacijos ir motyvavimo priemonių, darbuotojų įsitraukimo bei pasitenkinimo darbu sąvokos bei, remiantis jau atliktais tyrimais, nustatomos šių veiksnių tarpusavio sąsajos. Empirinio tyrimo metodikos dalyje parengiama „Z“ kartos darbuotojų poreikių, motyvavimo priemonių, įsitraukimo į darbą bei pasitenkinimo darbu sąsajų tyrimo metodika. Empirinių rezultatų analizės dalyje yra analizuojami pagal atliktą tyrimą gauti rezultatai, teikiamos išvados bei siūlymai.

1. „Z“ KARTOS POREIKIŲ, MOTYVAVIMO PRIEMONIŲ, DARBUOTOJŲ ĮSITRAUKIMO IR PASITENKINIMO DARBU TEORINIAI ASPEKTAI

Kiekviena organizacija siekia sklandžios ir pelningos veiklos, šiuolaikinėje verslo aplinkoje varomoji jėga vis labiau priklauso nuo darbuotojų. Darbuotojai yra ta grandis, kuri kuria, planuoja, įgyvendina ir realizuoja prekes ar paslaugas (Rodriguez ir Walters, 2017). Taigi, norint, kad „Z“ kartos darbuotojai būtų patenkinti ir lojalūs, o įmonė gautų kuo didesnę naudą, būtina stipri motyvavimo sistema, pritaikyta šios kartos poreikiams; pasak Pang ir Lu (2018), gerai išplėtota motyvavimo sistema ne tik padeda išlaikyti darbuotojus įsitraukusius, bet ir daro teigiamą poveikį bendriems organizacijos veiklos rezultatams.

Darbuotojų poreikių tenkinimas yra esminis faktorius šiuolaikinėje darbo rinkoje, siekiant pasiekti didesnį darbuotojų įsitraukimą darbe, nes tai skatina pozityvią ir produktyvią darbo aplinką. Remiantis Hurtienne ir Hurtienne (2023) tyrimais, darbuotojai tampa labiau motyvuoti, produktyvūs ir atsidavę savoms pareigoms, kai jie jaučia, kad jų poreikiai yra suprasti ir patenkinti. Šis aspektas taip pat gali teigiamai paveikti darbuotojų lojalumą organizacijai.

Pagrindinių poreikių, tokių kaip teisingo ir laiku mokamo darbo užmokesčio, saugios bei patogios darbo aplinkos ir galimybės naudotis organizacijos ištekliais, patenkinimas yra esminė darbuotojų gerovės sudedamoji dalis. Be to, pripažįstant ir tenkinant įvairius talentų poreikius, organizacija demonstruoja įsipareigojimą skatinti asmeninį tobulėjimą ir subalansuoti darbo bei asmeninį gyvenimą. Darbuotojai, pajutę savo svarbą organizacijoje, tampa linkę veiksmingai bendradarbiauti ir inovatyviai prisidėti prie organizacijos augimo. Visuotiniu mastu, suteikiant pirmenybę darbuotojų poreikiams, ne tik didinamas jų darbo pasitenkinimas, bet ir stiprinamas produktyvumas, mažinama darbuotojų kaita, kuriama teigiama organizacijos kultūra ir įvaizdis.

Pasitenkinimas darbu yra glaudžiai susijęs su darbuotojų motyvacija ir darbo elgsena, jis didina darbuotojų motyvaciją atlikti savo pareigas ir siekti organizacijos tikslų. Taip pat sumažina darbuotojų kaitą, didina įsitraukimą ir lojalumą organizacijai (Judge et al., 2020). Darbuotojai, kurie jaučiasi patenkinti savo darbu, linkę būti produktyvesni ir mažiau linkę palikti organizaciją, o tai teigiamai veikia bendrą organizacijos veiklą.

Dėl šių priežasčių yra išties svarbu atidžiau ištirti, kokio poveikio „Z“ kartos darbuotojų poreikiai turi ryšiui tarp motyvavimo priemonių ir darbuotojų įsitraukimo, medijuojant pasitenkinimui darbu.

1.1 Darbuotojų motyvacija

Motyvacija yra procesas, kuriuo darbuotojai nukreipiami dirbti siekiant įmonės nustatytų tikslų. Motyvacija yra suprantama skirtingai dėl kiekvieno asmens subjektyvaus požiūrio (Panait, 2022). Viena iš motyvacijos sampratų teigia, kad „motyvacija“ gali būti suprantama kaip jėgos individo viduje, kurios skatina jį patenkinti pagrindinius poreikius ar norus. Nuo poreikių lygio priklauso, kokie apdovanojimai tenkina darbuotoją (Alex Acquah ir kt., 2021).

Organizacijoje darbuotojų motyvacija apibrėžiama kaip darbuotojo veiklos skatinimas, kuriuo organizacija nori, kad darbuotojai elgtųsi taip, kad tai teiktų naudą organizacijai (Herrera, 2002). Herrera teigia, kad jei organizacija nori, kad jos darbuotojai darbą atliktų geriausiai kaip gali ir toliau liktų dirbti įmonėje, jie privalo jaustis vertinami ir gerbiami, ypač užtikrinant atvirą ir sąžiningą bendravimą su darbuotojais.
Terminas „motyvacija“ kalbant kalbiniu požiūriu reiškia energiją ir veiksmą. Organizacijų kontekste motyvacija veikia kaip vidinis veiksnys, skatinantis pokyčius elgesyje ir pažangą siekiant organizacijos tikslų (Banihashemi ir Khalilzadeh, 2022).

Pasak Luthans (1998) motyvacija – tai valdymo praktika, kuria siekiama paveikti elgesį, pagrįstą supratimu, kas skatina asmenis veikti. Tai elgesio ir veiklos sužadinimo, energijos suteikimo, nukreipimo ir palaikymo procesas; tai procesas, skatinantis asmenis imtis veiksmų siekiant konkretaus tikslo. Motyvacija yra svarbi visuomenės, organizacijų ir asmenų gyvenimo sritis, ji skatina veiklą, tikslų siekį ir suteikia reikalingą energiją efektyviam darbui. Darbuotojų motyvacija yra svarbi tema organizacijų valdymo ir personalo valdymo srityse. Efektyvi darbuotojų motyvacija gali turėti didelės įtakos įmonės veiklos rezultatams.

Pagal darbo motyvacijos tyrimo rezultatus 80% organizacijų sėkmės priklauso nuo darbuotojų motyvacijos (Banihashemi ir Khalilzadeh, 2022).

Darbuotojų motyvacija yra neatsiejama kiekvienos organizacijos dalis. Keičiantis laikams, keičiasi ir darbuotojų įpročiai. Šiuolaikiniai darbuotojai daugiau vertina darbo vietas, kuriose palaikomas darbuotojų įtraukimas, skatinamas kūrybiškumas ir suteikiama galimybė siekti asmeninių bei profesinių tikslų. Taip pat pastebima didesnė reikšmė organizacijos kultūrai ir vertybėms bei sprendimams, kurie atspindi socialinę atsakomybę. Vis daugėja dėmesio darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrai bei lankstumo galimybėms. Šie pokyčiai rodo, kaip sparčiai kintanti darbo aplinka formuoja naujus darbuotojų įpročius ir lūkesčius.

Kaip bebūtų, anksčiau į darbuotojus ir jų darbą organizacijoje buvo žiūrima paprasčiau, norint išlaikyti talentingus darbuotojus įmonėje, organizacijoms užtekdavo pasiūlyti darbuotojams jų kompetenciją atitinkantį atlygį. Dabar, kai konkurencija rinkoje darosi vis didesnė, įmonių

vadovai turi pasukti galvas planuodami, kokias naudas pasiūlys darbuotojams tam, kad darbuotojai išliktų motyvuoti ir tam, kad darbuotojai norėtų likti dirbti organizacijoje. Stengiasi įmonės ne be reikalo, kadangi kaip išsiaiškinta prieš tai - darbuotojų motyvacija organizacijose lemia didesnį produktyvumą, darbuotojų pasitenkinimą ir didesnį išlaikymo lygį. Motyvuoti darbuotojai yra kūrybingesni, susižavėję savo darbu ir prisidedantys prie bendradarbiavimo. Jų įsipareigojimas įmonės tikslams ir uždaviniams veda prie didesnio darbuotojų įsitraukimo, mažesnio nedarbingumo lygio ir geresnių klientų patirčių, na o nemotyvuoti darbuotojai, atitinkamai, atitolina įmonės plėtrą (Abdullah ir kt., 2023).

Pagal mokslinius šaltinius galime identifikuoti evoliuciją tam tikrų motyvacijos sąvokų, kurių reikšmės ir supratimas kito laikui bėgant (žr. 1 lentelę).

Lentelė 1
Sąvokos „Motyvacija“ samprata pagal skirtingus autorius

Autorius, metai	Sąvokos „Motyvacija“ charakteristika
J. Stoner (2001)	Veiksniai, lemiantys, nukreipiantys ir palaikantys individualią elgseną.
S. Robbins (2003)	Tai noras ką nors daryti, kurį lemia elgesio gebėjimas patenkinti norą.
D. Šavaveikienė (2008)	Procesai, kurių metu naudojamos vidinės ir išorinės paskatos, siekiant motyvuoti darbuotojus konkrečiai veiklai.
S. F. Butkus (2003)	Tai procesas, kurio metu pažadiname save ir kitus veikti, kad pasiektume savo ir organizacijos tikslus. Tai konkrečių aktyvinimo priemonių ir metodų rinkinys, naudojamas darbuotojų susidomėjimui ir įsitraukimui didinti.
Lobanova (2020)	Tai vienas iš veiksnių, lemiančių individualią veiklą, ir priemonė, kuria vadovai organizuoja darbo santykius savo organizacijose.

Šaltinis: parengta autorės remiantis J. Stoner (2001), S. Robbins (2003), D. Šavaveikiene (2008), S.F. Butkumi (2003), Lobanova (2020).

Taigi, apžvelgiant kaip kito sąvokos einant laikui pastebima, jog seniau motyvacija buvo susijusi su asmeniniais tikslais ir pasiekimais, tačiau laikui bėgant, į tai pradėta įtraukti psichologinius veiksnius. Motyvacija, kaip sąvoka, taip pat pradėta naudoti ir organizacijų kontekste. Dabar motyvacija apima ne tik asmeninius siekius, bet ir aplinkos įtaką bei bendrą organizacijos kontekstą. Tai atspindi besiplėtojantį supratimą apie motyvaciją, kurioje svarbu atsižvelgti tiek į individų poreikius, tiek į organizacijos kultūrą ir psichologinius veiksnius.

Nagrinėjant mokslinę literatūrą paaiškėjo, kad praktikoje yra išskirta savireguliacijos teorija (ang. Self Determination Theory (SDT)), kuri koncentruojasi į žmogaus elgesio motyvaciją ir sąlygas, skatinančias savireguliuojamosios motyvacijos formavimą. Teorija atrasta amerikos psichologijos profesoriaus Edward L. Deci ir australų profesoriaus Richard M. Ryan 1977m. Savireguliacijos teorija teigia, kad žmonėms yra įgimti tam tikri psichologiniai poreikiai, kuriuos patenkinus didėja bendroji motyvacija. Žemiau pateikiama informacija apie pagrindines savireguliacijos teorijos sudedamąsias dalis (žr. 2 lentelę).

Lentelė 2

Savireguliacijos teorija

Savireguliacijos teorijos sudedamoji dalis	**Paaiškinimas**	
Pagrindiniai psichologiniai poreikiai	Išskiriami trys pagrindiniai psichologiniai veiksniai, skatinantys žmonių elgesį:	Autonomija - poreikis jausti, kad gali kontroliuoti savo veiksmus ir pasirinkimus.
		Kompetencija - poreikis jaustis veiksmingam ir kompetentingam aplinkos atžvilgiu.
		Susijungimas - poreikis patirti priklausymo ir ryšio su kitais jausmą.
Motyvacijos tipai	SDT skiria skirtingus motyvacijos tipus:	Vidinė motyvacija – įsijungimas į veiklą dėl asmeninio malonumo
		Išorinė motyvacija – įsijungimas į veiklą dėl išorinių apdovanojimų: • Išorinė reguliacija - veikimas siekiant gauti apdovanojimus ar išvengti bausmės • Įtrauktinė reguliacija – veikimas suvokiant veiklos svarbą • Integruota reguliacija – veikimas visiškai priimant veiklą kaip asmeniškai vertingą ir suderinamą su vertybėmis.
		Amotyvacija – motyvacijos nebuvimas/veiklos suvokimas ir sulyginimas su beprasmybe.
Kauzalinės orientacijos	SDT įveda kauzalinių orientacijų sąvoką, atspindinčią asmeninę motyvacijos orientaciją:	Autonominė orientacija - polinkis į vidinį reguliavimą ir integraciją, didesnė savireguliacijos motyvacija.
		Kontroliuojama orientacija - Polinkis į išorinę motyvaciją, lemiančią didesnio elgesio išorinį reguliavimą.
Savitvarkos tęstinumas	SDT traktuoja motyvaciją kaip kontinuumą, kuris svyruoja nuo visiškai savireguliuojamos būsenos (vidinė motyvacija) iki visiškai kontroliuojamos būsenos (amotyvacija). Siekiama labiau skatinti savireguliuojamą motyvaciją.	

Palaikančios aplinkos	SDT pabrėžia aplinkos vaidmenį patenkinti asmenų pagrindinius psichologinius poreikius ir skatinti autonominę motyvaciją. Aplinkos, skatinančios autonomiją, kompetenciją ir susijungimą, prisideda prie gerovės ir vidinės motyvacijos.
Taikymas	SDT taikomas įvairiose srityse, įskaitant švietimą, darbuotojų motyvaciją, sportą, sveikatos priežiūrą ir asmeninį tobulėjimą.

Šaltinis: parengta autorės remiantis L. Deci ir M. Ryan (1977).

Apibrėžiant galima teigti, jog savireguliacijos teorija pateikia svarbių įžvalgų apie tai, kaip asmenys geba valdyti savo elgesį, emocijas ir tikslus, siekiant optimizuoti savo potencialą. Remiantis šia teorija galima teigti, jog žmonės, pasižymintys aukštu savireguliacijos lygiu, paprastai pasiekia didesnės asmeninės ir profesinės sėkmės. Gebėjimas susidoroti su iššūkiais, išlaikyti aukštą motyvacijos lygį ir siekti tikslų turi didelės įtakos asmeninio ir profesinio gyvenimo kokybei. Be to, savireguliacijos teorija nagrinėja vidinių ir išorinių veiksnių, formuojančių asmens elgesį, sąveiką. Tai leidžia suprasti, kaip išoriniai konteksto veiksniai, taip pat asmens savigarba ir atsakomybės jausmas daro įtaką asmens gebėjimui valdyti savo elgesį.

Apskritai savireguliacijos teorija leidžia suprasti, kaip žmonės gali patys aktyviai dalyvauti savo tobulėjime ir pasiekti sėkmės rezultatų. Praktikuojant šią teoriją galima skatinti mokymosi įpročius, motyvaciją, asmeninę atsakomybę ir gebėjimą veiksmingai reaguoti į iššūkius, taip prisidedant prie žmogaus tobulėjimo ir organizacijos sėkmės.

1.1.1 Motyvavimo priemonės

Kaip aptarta prieš tai - darbuotojų motyvacija yra vienas iš pagrindinių veiksnių, lemiančių organizacijos sėkmę ir veiksmingumą. Nuo įmonės konkurencingumo iki darbuotojų pasitenkinimo darbu - gebėjimas motyvuoti ir palaikyti darbuotojus yra labai svarbus elementas šiuolaikinėje verslo aplinkoje. Atsižvelgiant į tai, svarbu ne tik suprasti, kas yra motyvacija, bet ir įgyvendinti veiksmingą praktiką, skatinančią ir palaikančią darbuotojų entuziazmą ir atsidavimą.

Šio skyriaus tikslas - išnagrinėti išorines ir vidines darbuotojų motyvavimo praktikas, jų poveikį organizacijoms ir tai, kaip šios praktikos gali prisidėti prie bendrų verslo rezultatų. Atsižvelgiant į šiandieninius darbo rinkos iššūkius ir sparčiai kintančią darbuotojų lūkesčių dinamiką, svarbu nuolat tobulinti motyvavimo strategijas ir pritaikyti jas prie kintančių aplinkybių. Išsamus darbuotojų motyvavimo supratimas yra būtinas ne tik vadovams ir žmogiškųjų išteklių specialistams, bet ir visiems, siekiantiems įgyvendinti sėkmingas organizacijos valdymo strategijas.

R. Korsakienė, L. Lobanova ir A. Stankevičienė (2011) nurodo, kad literatūroje dažnai aptariamos įvairios motyvavimo priemonės, tokios kaip: socialinės, ekonominės, piniginės,

teisinės ir psichologinės. Tačiau autorės pastebi, kad šios motyvavimo priemonės būna priskiriamos kelioms grupėms, todėl klasifikacija tampa sudėtinga. Dėl šios priežasties, jos siūlo tikslesnį požiūrį, skirstant motyvavimo priemones į dvi pagrindines kategorijas: materialines ir psichologines. Materialinės priemonės yra konkrečios, galima jas fiziškai apčiuopti ir išreikšti pinigine išraiška, tuo tarpu psichologinės priemonės veikia per sunkiai apčiuopiamą psichologinį poveikį, kuris nėra tiesiogiai siejamas su pinigine išmoka. Pagal tai, ar materialinės priemonės yra išreikštos tiesioginėmis piniginėmis išmokomis ar ne, jos skirstomos į pinigines ir nepinigines motyvavimo priemones (žr. 3 lentelę).

Lentelė 3

Motyvavimo priemonių klasifikacija.

Materialinės		**Psichologinės**
Piniginės	*Nepiniginės*	
- Darbo užmokestis - Premijos - Su darbu susijusių išlaidų kompensavimas - Pelno pasidalinimas	- Dovanos - Draudimas - Fizinės darbo sąlygos - Įmonės akcijos - Įmonės automobilis - Papildomos atostogos - Lėšų laisvalaikiui kompensavimas	- Dalyvavimas valdyme - Darbo įvertinimas - Darbo pobūdis, režimas - Palaikymas, pasitikėjimas - Informacija, komunikacija - Konfliktų valdymas - Kvalifikacijos tobulinimo galimybės - Palankus psichologinis ir socialinis klimatas - Vadovo asmenybė ir elgesys

Šaltinis: parengta autorės remiantis R. Korsakienė, L. Lobanova ir A. Stankevičienė (2011).

Manoma, kad ne visus darbuotojus pakankamai motyvuoja materialios ir nematerialios motyvavimo priemonės. Materialinės (išorinės) priemonės tenkina darbuotojų fiziologinius ir saugos poreikius ir juos suaktyvina tik iki tam tikros ribos. Na, o psichologinės priemonės, net ir neduodamos darbuotojams konkrečios piniginės naudos ir būdamos mažiau apčiuopiamos, daro tiesioginį psichologinį poveikį asmeniui.

Pasak Gulyani ir Sharma (2018) ankstesni tyrimų duomenys rodo, kad darbuotojai gerai jaučiasi savo darbovietėje, kai gauna šių rūšių atlygį:

- Materialinis atlygis (pvz., mokymo priemonės, išmokos, karjeros galimybės);
- Socialinis atlygis (pvz., geri santykiai su kolegomis);

- Nefinansinis atlygis (pvz., teigiamas grįžtamasis ryšys, dalyvavimas priimant sprendimus, darbo vietos saugumas);
- Finansinis atlygis (pvz., atlyginimo pakėlimas, premijos).

Taip pat autoriai pabrėžia, kad jei organizacija suteikia pakankamai išteklių (finansinių, materialinių ar socialinių), darbuotojai noriai prisideda savo žiniomis ir įgūdžiais. Kuomet darbuotojai jaučia, kad darbdavys rūpinasi jų gerove - jų psichologinis poreikis yra patenkinamas. Tai lemia teigiamas emocijas. Taigi, naujos įmonės, siūlančios skirtingų sričių atlygius (finansinius, materialinius ir nematerialius), gali kontroliuoti darbuotojų gerovę darbe.

Kalbant apie motyvavimo praktikas - svarbu pasirinkti tinkamiausias organizacijai motyvavimo strategijas, nes tai turi tiesioginės įtakos įmonės išlaidoms. Tyrimai rodo, kad tiek vidiniai, tiek išoriniai motyvacijos veiksniai daro įtaką darbuotojų veiklos rezultatams. Dauguma darbuotojų taip pat nurodė, kad svarbiausias vidinis veiksnys yra teigiamų atsiliepimų iš vadovų, kolegų ir klientų gavimas. Atsižvelgimas į darbuotojų motyvacinius veiksnius gali padėti jiems veiksmingiau siekti savo tikslų ir pagerinti darbo rezultatus (Bahihashemi ir Khalilzadeh, 2022).

Nagrinėjant mokslinę literatūrą paaiškėjo, kad „Z“ kartos atstovai darbe yra itin ambicingi, nuolat siekiantys užsibrėžtų tikslų ir edukacijos. Darbinėje aplinkoje ši karta yra linkusi nuolat ieškoti laimės. Tikėtina, jog neradę laimės bus linkę išeiti iš darbo ir ieškoti naujo, kuris labiau atlieps jų poreikius.

Kadangi „Z“ kartos atstovai yra labiau verslūs ir inovatyvūs, nei kitų kartų atstovai, yra svarbu suteikti jiems laisvę darbe. Šie žmonės itin nemėgsta kontrolės, pasikartojantys darbai gali kelti neigiamus jausmus darbo vietoje. Na, o pajutę, kad gali patys dėliotis darbus ir dirbti juos laisvai, šios kartos atstovai gali jaustis labiau motyvuoti dirbti. Norint išlaikyti „Z“ kartos darbuotojus motyvuotus, svarbu užtikrinti darbo rotacijos programą, kuri leis darbuotojams išbandyti save skirtingose rolėse. Taip pat ne mažiau svarbu užtikrinti pozityvią darbo kultūrą, kurioje „Z“ kartos atstovai galės diskutuoti ir keistis idėjomis su kolegomis (Tarigan ir kt, 2022).

Apibendrinant motyvavimo priemonių analizę galima teigti, kad svarbiausia, jog vadovai suprastų - visos motyvavimo priemonės yra tarpusavyje susijusios ir turi įtakos viena kitai. Motyvacija yra sudėtinga ir apima tiek vidinius, tiek išorinius veiksnius, skirtingos motyvavimo priemonės veikia skirtingas motyvavimo proceso dalis. Materialinės priemonės daro didelę įtaką išorinei motyvacijai, o psichologinės priemonės - vidinei motyvacijai. Kalbant apie „Z“ kartą darbo vietoje, svarbu užtikrinti, kad darbuotojai turės galimybę išbandyti save skirtingose rolėse, taip pat svarbu suteikti darbinę laisvę, nekontroliuoti. Todėl, kad vadovai galėtų veiksmingai motyvuoti darbuotojus, svarbu laikytis subalansuoto požiūrio ir atsižvelgti tiek į vidinius, tiek į išorinius motyvacijos elementus.

1.2 Darbuotojų poreikiai

Su darbu susiję poreikiai yra svarbi tema, jie turi didelės įtakos darbuotojų elgsenai ir organizacijos veiklos rezultatams. Poreikiai darbo aplinkoje yra įvairūs - nuo pagrindinių fiziologinių poreikių iki aukštesnio lygio socialinių ir asmeninių siekių. Poreikiai atlieka svarbų vaidmenį formuojant darbuotojų motyvaciją ir įsitraukimą į darbą ir gali būti skirtingi atsižvelgiant į skirtingas kartas, susitinkančias darbinėje aplinkoje.

Kaip ir asmeniniame gyvenime, taip ir darbo aplinkoje kiekvienas žmogus turi asmeninius poreikius, kuriuos tikimąsi, kad darbdavys, idealiu atveju, tenkins. Įmonės vadovų dėmesys kiekvieno darbuotojo individualiems poreikiams patenkinti gali daryti teigiamą įtaką darbuotojų produktyvumui, įsitraukimui (Hurtienne ir Hurtienne, 2023). Skyrus daugiau dėmesio darbuotojų poreikiams taip pat gali sumažėti ir darbuotojų kaita, o tai yra svarbus rodiklis kiekvienai šių laikų organizacijai. Norėdamos sėkmingai valdyti darbo jėgos poreikius, organizacijos turėtų laikytis nuoseklios žmogiškųjų išteklių valdymo strategijos. Strategija apima teisingą darbo užmokestį, skaidrias karjeros perspektyvas, mokymo ir tobulėjimo galimybes bei nuolatinį bendradarbiavimą su darbuotojais. Vadovų ir darbuotojų bendradarbiavimas, dalyvavimas priimant sprendimus yra pagrindiniai elementai, padedantys patenkinti darbo vietos poreikius ir prisidedantys prie bendros organizacijos sėkmės.

1.2.1 Darbuotojų poreikių samprata ir teorijos

Jau kelis dešimtmečius darbuotojų išlaikymas yra svarbi tema tiek mokslininkams, tiek praktikams, nes darbuotojai - brangiausias organizacijos turtas. Jie prisideda prie jos vertės kūrimo ne tik skaičiais, bet ir kokybe (Christopher Lee ir kt., 2022). Norint išlaikyti darbuotojus darbo vietoje yra privalu pasirūpinti, kad darbo aplinka būtų palanki terpė darbuotojų gerovei palaikyti. Tai galima padaryti siūlant:

- Konkurencingą ir teisingą atlygį;
- Karjeros plėtros galimybes;
- Pozityvią darbo kultūrą;
- Lankstumą darbe;
- Pripažinimą ir apdovanojimus;
- Sveiką balansą tarp darbo ir laisvalaikio;
- Įkvepiantį vadovavimą.

Taip pat svarbu užtikrinti, kad darbuotojo poreikiai būtų patenkinti. Mokslininkai pabrėžia poreikių tenkinimo svarbą teigdami, kad patenkinus psichologinius poreikius žmonės gauna psichologinę naudą, tačiau nepatenkinti psichologiniai poreikiai mažina motyvaciją ir lemia prastą

prisitaikymą bei gerovę (Rathi ir Lee, 2017). Kaip teigia Rabiul ir kiti (2023) psichologinių poreikių tenkinimas yra lyginamas su maistinėmis medžiagomis, kurios yra būtinos siekiant optimalaus žmogaus funkcionalumo. Kaip ir asmeniniame gyvenime, taip ir darbovietėje, žmogaus poreikiai užima svarbią dalį ir negali būti ignoruojami. Taigi, šis skyrius atskleidė, kad žmonių poreikių tenkinimas organizacijoje ne tik atspindi įmonės pelną ir sėkmę, bet ir teikia psichologinę naudą darbuotojams. Toks požiūris leidžia darbuotojams ne tik prisidėti prie organizacijos pelningumo, bet ir tobulėti kaip asmenybėms, kurios yra patenkintos savo darbo patirtimi ir gali pasinerti į profesinį tobulėjimą. Tai ne tik skatina ilgalaikį darbuotojų įsipareigojimą organizacijai, bet ir didina moralę bei pasitenkinimą ir daro teigiamą poveikį bendrai įmonės sėkmei.

Ne paslaptis, kad profesinė veikla užima didelę dalį žmonių gyvenimo. Žmonės, kurių pagrindinė veikla yra darbas, daugiau laiko praleidžia dirbdami, negu namuose ar su artimaisiais. Kiekviena organizacija, didelė ar maža, susideda iš unikalių žmonių gausos, kurie į organizaciją atsineša skirtingas patirtis, istorijas ir žinoma – skirtingus lūkesčius darbo vietai. Kiekvieno naujo darbuotojo, prisijungusio prie įmonės veiklos, asmeniniai ir profesiniai poreikiai gali turėti įtakos darbo rezultatams (Hurtienne ir Hurtienne, 2023). Dėl šių priežasčių, žiūrint iš žmogiškųjų išteklių perspektyvos, esminis ir atsakingas uždavinys įmonėje yra atrasti bei, svarbiausia, skatinti ir išlaikyti įsitraukusius darbuotojus.

Negalima įsivaizduoti įmonės be jos darbuotojų, taip pat kaip ir darbuotojo be jam priskirto vadovo - kiekvieno žmogaus profesinis gyvenimas yra glaudžiai susijęs su vadovaujančiu asmeniu. Vadovas darbuotojui, dažnu atveju, yra autoritetas, darbuotojo ramstis. Komunikacija su vadovaujančiu asmeniu vyksta kone kasdien: vadovas paskiria darbus, prisideda prie organizacijos tikslų įgyvendinimo, pataria visų darbinių procesų metu, pakreipia teisinga linkme. Analizuojant mokslinę literatūrą pastebėta, kad darbuotojų poreikių atliepimui didelės įtakos turi vadovo lyderystė bei kompetencijos. Organizacijos vadovai, kurie skiria dėmesį kiekvieno darbuotojo individualiems poreikiams, gali padidinti darbuotojų įsitraukimą, išlaikyti organizacijos veiklą ir didinti produktyvumą, o tai, ilgalaikėje perspektyvoje, prisideda prie palankių organizacinių rezultatų. Be to, literatūros analizė atskleidė, jog šių laikų vadovai privalo organizuoti individualius susitikimus su darbuotojais, siekdami suprasti jų poreikius ir efektyviai prisidėti prie darbuotojų gerovės, kuri formuotų sveiką darbo kultūrą, kurioje žmonės jaustųsi vertinami (Hurtienne ir Hurtienne, 2023). Tikri lyderiai, suprantantys lyderystės svarbą ir naudą, savo įmonės darbuotojus palaiko, skatina judėti pirmyn, gerbia, vertina jų atsidavimą, išreiškia padėką už gerus rezultatus ir skatina toliau dirbti savo ir organizacijos labui.

Siekiant užtikrinti darbuotojų pasitikėjimą ir stabilumą vadovas, atsižvelgdamas į darbuotojo emocinius poreikius, naudoja empatišką kalbą - išreiškia dėkingumą, skiria darbuotojui

savo dėmesį ir atvirai dalijasi jausmais. Be to, kaip teigia Rabiul ir kiti (2023) stiprūs vadovai naudoja prasmės kūrimo kalbą, padedant darbuotojams suprasti organizacijos kultūrą ir puoselėti vertybes. Taigi, įmonės vedlys, kuris supranta ir įgyvendina lyderystę, gali sudaryti sąjungą su darbuotojais, kuri leis darbuotojams organizacijoje klestėti ir taip palaikyti jų teigiamą emocinę būseną, kuri teigiamai prisideda prie organizacinės veiklos rodiklių išlaikymo ir gerinimo. Darbuotojų ir vadovų santykiai yra esminiai bet kurios įmonės sėkmei, kadangi darbuotojai ir organizacija įsitraukia į socialinius mainus, siekdami naudos vieni kitiems (Bilderback ir Miller, 2023).

Kaip bebūtų, yra ir tokių organizacijų, bei jų vadovų, kurie savo darbuotojų engia, nėra suinteresuoti įtraukti jų į bendrų organizacinių tikslų siekimą, įmonės veiklas. Toks elgesys gali kilti dėl keleto priežasčių. Viena iš jų - vadovo charizmos trūkumo. Kai vadovauja lyderiai, neturintys individualaus žavesio, darbuotojai su aukštomis tradicinėmis vertybėmis jaučia, kad jų kompetencijos poreikiai nėra tinkamai patenkinami (Chen ir kt., 2021). Kita galima priežastis – kai darbuotojas dėl vienų ar kitų priežasčių yra izoliuojamas sąmoningai. Toks reiškinys yra vadinamas ostracizmu, tai - socialinis reiškinys, kai asmuo arba grupė žmonių yra sąmoningai izoliuojami nuo bendruomenės, dažnai pasitelkiant ignoravimą ar atstumimą. Tokių veiksmų padariniai turi neigiamos įtakos asmenų psichinei būsenai. Darbo vietoje vyraujantis atskyrimas, nesvarbu, ar tai vyksta iš vadovų, ar bendradarbių pusės, neigiamai veikia darbuotojų kompetencijos ir tarpusavio santykių poreikius, vedant prie abipusiai nepalankių padarinių. Atskirti asmenys gali stengtis išlaikyti atstumą ir patirti nuostabą dėl nepatenkintų poreikių kompetencijos ir socialinių ryšių. Tai patvirtina, kad atskirtis darbo vietoje išlieka svarbi problema konkurencingame XXI amžiaus darbo pasaulyje (Nasir ir kt., 2023). Taigi, darbuotojų įsitraukimas yra labai svarbus organizacijos sėkmei, tačiau įžengus į XXI amžių darbuotojų izoliacija ir atskirtis dar vis išlieka tikras iššūkis. Įmonėms, norinčioms išlaikyti įtraukią darbo aplinką, svarbu ne tik suprasti šiuolaikinės darbo jėgos tendencijas, bet ir aktyviai dirbti siekiant panaikinti bet kokią atskirtį, skatinant kartų ir kultūrų bendradarbiavimą ir integraciją. Taip pat būtina, jog vadovai nuolat didintų savo kompetencijas, gerintų lyderystės įgūdžius, kurie užtikrina pozityvią darbo terpę skirtingų kartų darbuotojams.

Taigi, apibendrinant šį skyrių galima teigti, kad organizacijoms yra būtina užtikrinti, kad skirtingų kartų darbuotojų poreikiai būtų tinkamai patenkinti, tai yra vienas iš esminių organizacijos sėkmės elementų. Taip pat, vadovų įtaka organizacijoje yra labai svarbi bendrai darbuotojų motyvacijai, kuri glaudžiai susijusi su įmonės veiklos rezultatais. Būdami supratingi ir dėmesingi darbuotojų poreikiams, vadovai gali skatinti aukštus darbo rezultatus, kurti bendradarbiavimo atmosferą ir prisidėti prie darbuotojų bei organizacijos sėkmės. Nepaisant to, darbuotojų kaita šiandien vis dar yra svarbi ir aktuali problema, kuri ne tik veikia darbuotojų

motyvaciją, bet gali turėti ir neigiamos įtakos organizacijos reputacijai, todėl šios problemos įveika organizacijoje turi būti vienas iš svarbiausių vadovų prioritetų, siekiant sukurti optimalią darbo aplinką.

Poreikiai tiriami ir aprašomi kaip svarbus žmogaus elgesio ir motyvacijos elementas įvairiose disciplinose - nuo psichologijos iki vadybos. Šio teksto tikslas - ne tik atskleisti, kaip žmonės siekia patenkinti savo fiziologinius, psichologinius ir socialinius poreikius, bet ir pateikti įžvalgų, kaip šios teorijos gali būti taikomos organizaciniame kontekste. Nagrinėjant šias teorijas, gilinamasi į žmonių motyvacijos ir elgesio subtilybes ir į tai, kaip poreikių supratimas gali paveikti elgesį darbo vietoje ir organizacijos veiklos rezultatus. Poreikių teorijos - psichologinių teorijų kategorija, kuria siekiama paaiškinti žmogaus motyvaciją nustatant ir suskirstant pagrindinius poreikius, skatinančius elgesį. Šiose teorijose teigiama, kad individai yra motyvuoti tenkinti konkrečius poreikius, o norint suprasti ir paveikti elgesį, būtina šiuos poreikius suprasti.

Yra keletas reikšmingų teorijų, kurios analizuoja žmonių poreikius iš įvairių perspektyvų. Šios teorijos dažnai pritaikomos organizacijų valdyme, psichologijoje ir kitose srityse, kurios susijusios su žmonių elgesiu. Praktikoje išskiriamos penkios pagrindinės poreikių teorijos (žr. 4 lentelę).

Lentelė 4

Poreikių teorijos atradimai

Autorius ir pavadinimas	Poreikių teorijų atradimai
A. Maslow poreikių hierarchijos teorija	Teigia, jog žmonės siekia skirtingų poreikių lygių - nuo fiziologinių poreikių (maisto ir gėrimų) iki aukštesnio lygio poreikių, pavyzdžiui, saugumo, priklausymo, pripažinimo ir saviraiškos.
F. Herzbergo dviejų faktorių teorija	Teigia, jog darbuotojų motyvaciją ir pasitenkinimą darbu lemia dviejų tipų veiksniai: higieniniai veiksniai, kurie sukelia nepasitenkinimą (kontekstiniai veiksniai), ir motyvaciniai veiksniai, kurie skatina pasitenkinimą darbu ir motyvaciją.
D. McCllelando poreikių teorija	Nustatė tris pagrindinius poreikius, darančius įtaką žmonių elgesiui darbo vietoje: teisėtumo poreikis (galios poreikis), pasiekimų poreikis (pasitenkinimo poreikis) ir priklausymo poreikis (socialinis poreikis).
C. Alderferio ERG teorija	Sujungė A. Maslow hierarchinę teoriją į tris pagrindines kategorijas: egzistencinius (E, ang. existence), santykių (R, ang. relatedness) ir saviraiškos (G, ang. growth) poreikius. Šios kategorijos nėra tokios hierarchiškos kaip Maslow modelis.

E. Deci ir R. Ryano savitarpio apibrėžimo teorija	Sukūrė teoriją, kad žmonių motyvaciją lemia trys pagrindiniai poreikiai - kompetencijos, santykių ir saviraiškos.

Šaltinis: parengta autorės remiantis A. Maslow (1943), F. Herzberg (1959), D. McClleland, C.Alderfer (1969), E. Deci ir R. Ryan (1985).

A. Maslow poreikių hierarchijos teorijoje pabrėžiama, kad motyvaciją didina įvairių poreikių patenkinimas.Tai ypač aktualu „Z“ kartai. „Z“ karta gali turėti kitokių poreikių nei vyresnės kartos, įskaitant aukštesnio lygio poreikius, tokius kaip pritarimas ir saviraiška.

Herzbergo dviejų veiksnių teorija teigia, kad pasitenkinimą darbu ir motyvaciją lemia higieniniai ir motyvaciniai veiksniai. Šios teorijos įžvalgos gali padėti organizacijoms suprasti, kurie konkretūs veiksniai daro didžiausią poveikį „Z“ kartos darbuotojams ir kaip pritaikyti šiuos veiksnius,kad padidėtų įsitraukimas.

McClellando poreikių teorijoje išskiriami trys pagrindiniai poreikiai, darantys įtaką elgesiui darbo vietoje: teisėtumo poreikis, pasiekimų poreikis ir priklausomybės poreikis. Ši teorija padeda suprasti, kokie motyvaciniai veiksniai „Z“ kartai yra svarbiausi.

Alderferio ERG teorija, apjungusi Maslow hierarchiją į egzistencijos, santykių ir saviraiškos poreikius, siūlo lankstesnį požiūrį į poreikių tenkinimą, kas gali būti ypač naudinga suprantant „Z“ kartos poreikius, kurie gali nebūti taip griežtai hierarchiški.

Deci ir Ryano savęs apibrėžimo teorija, kurioje pabrėžiamas kompetencijos, santykių ir saviraiškos poreikis, yra labai svarbi analizuojant, kaip „Z“ karta siekia įsitraukti ir rasti pasitenkinimą darbe per savirealizaciją ir tarpasmeninius santykius.

Apibendrinant galima teigti, kad įvairios poreikių ir motyvacijos teorijos suteikia vertingų įžvalgų, kaip veiksmingai įtraukti „Z“ kartos darbuotojus ir padidinti jų pasitenkinimą darbu. Maslow, Herzbergo, McClellando, Alderferio, Deci ir Ryano teorijos padeda organizacijoms suprasti, kokie konkretūs poreikiai šiai kartai yra svarbiausi ir kaip juos galima patenkinti. Praktinis šių teorijų taikymas gali padėti organizacijoms geriau suderinti savo motyvavimo strategijas, padidinti „Z“ kartos darbuotojų įsitraukimą ir pagerinti bendrą organizacijos efektyvumą.

1.2.2 Skirtingų kartų darbuotojų poreikių analizė, akcentuojant „Z“ kartos specifinius poreikius

Skirtingų kartų atstovų savybių analizė atskleidžia, kaip įvairių amžiaus grupių darbuotojai skiriasi savo vertybėmis, požiūriu ir darbo stiliumi. Šiame skyriuje bus analizuojamos „Baby Boomer“, „X“, „Y“ ir „Z“ kartų atstovų savybės, jų požiūris į darbą ir bendradarbiavimą. Šiais laikais, kadangi kiekvienas žmogus darbo aplinkoje susiduria su skirtingomis kartomis, yra svarbu suprasti, kaip šios kartos gali veiksmingai dirbti kartu, prisidėti prie organizacijos tikslų įgyvendinimo ir padidinti bendrą darbo našumą bei komandos darną.

„Baby Boomer“ karta – šiai kartai priklauso žmonės, gimę nuo 1946m. iki 1964m. Dažnai šios kartos atstovai apibūdinami kaip darboholikai, konkurencingi, individualistiniai žmonės. Baby Boomer kartos charakteristiką stipriai paveikė šie veiksniai: pokario ekonominis bumas, Šaltasis karas, Pilietinių teisių judėjimas, seksualinė revoliucija, Vietnamo karas ir „Watergate“ skandalas. Kalbant apie šios kartos atstovų savybes darbinėje aplinkoje, svarbu išskirti, kad šie žmonės skiria itin didėlį dėmesį karjerai, darbštumui. Yra linkę pasiaukoti vardan sėkmės, lojalumo korporacijoms, jie vertina komandinį darbą. Šios kartos atstovus motyvuoja piniginiai apdovanojimai, pagyrimai, prestižas ir asmeninis pasitenkinimas dėl pasiekimų ir besitęsiančio asmeninio tobulėjimo.

„X“ karta – šiai kartai priklauso žmonės, gimę nuo 1965m. iki 1979m. Šios kartos atstovai apibūdinami kaip savarankiški, prisitaikantys ir atviri pokyčiams. X kartos charakteristiką stipriai paveikė šie veiksniai: „Watergate“ skandalas, Vietnamo karas, personalinių kompiuterių atsiradimas, „Three Mile Island“ avarija, Irano įkaitų krizė, pirmieji AIDS atvejai, „Challenger“ katastrofa, Berlyno sienos griūtis, Persijos įlankos karas ir spartūs technologiniai pokyčiai. Darbo aplinkoje X kartos atstovai vertina darbo – šeimos balansą, jiems patinka lankstumas, nemėgsta įtemptos aplinkos, vertina asmeninį tobulėjimą ir karjeros augimą. Asmeninės savybės: tai mažiau konkurencingi, globalesnio mąstymo, kūrybingi ir galintys kvestionuoti autoritetą žmonės.

„Y“ karta – šiai kartai priklauso žmonės, gimę nuo 1980m. iki 1994m. Apibūdinami kaip išmanantys technologijas, socialūs, bendradarbiaujantys ir vertinantys darbo ir asmeninio gyvenimo balansą žmonės. Šią kartą labiausiai paveikę įvykiai: Interneto ir socialinės žiniasklaidos augimas, rugsėjo 11-osios atakos JAV, 2008 m. pasaulinė finansų krizė ir sparčios technologinės naujovės. Darbe X karta siekia prasmingo darbo, pirmenybę teikia komandiniam darbui, vertina grįžtamąjį ryšį ir pripažinimą, juos motyvuoja asmeninio augimo ir tobulėjimo galimybės.

„Z“ karta - „Z“ kartai priklauso žmonės, gimę nuo 1995 m. iki 2012 m., kurie apibūdinami kaip išmanantys skaitmeninį pasaulį, pragmatiški, įvairūs ir socialiai atsakingi. Šią kartą

stipriausiai paveikė tokie įvykiai kaip visuotinė interneto prieiga, socialinės žiniasklaidos plitimas, pasaulinis ryšys, klimato kaitos supratimas ir socialinis bei politinis aktyvumas. Darbe „Z“ kartos atstovai tikisi lankstumo, verslumo, pirmenybę teikia psichinei sveikatai ir ieško darbo, kuris atitiktų jų vertybes (Scholz. C, 2019).

Šiai kartai ypatingai svarbi darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyra, galimybė dirbti lanksčiu grafiku ir nuotoliniu būdu. Jie siekia nuolatinio tobulėjimo ir karjeros augimo, todėl vertina darbdavius, kurie investuoja į jų mokymąsi ir profesinį augimą. „Z“ kartai taip pat labai svarbu jaustis pripažintiems ir įvertintiems už jų indėlį, o grįžtamasis ryšys turi būti dažnas ir konstruktyvus.

Motyvacija šiai kartai kyla iš prasmės jausmo darbe ir galimybės daryti teigiamą poveikį pasauliui. Jie vertina įmones, kurios turi aiškią misiją ir socialinę atsakomybę. Be to, „Z“ karta pasižymi stipriais technologiniais įgūdžiais ir nori naudoti modernias technologijas savo darbe.

Bendraujant, „Z“ karta linkusi naudotis skaitmeninėmis priemonėmis, tokiomis kaip socialiniai tinklai, trumposios teksto žinutės ir vaizdo skambučiai. Tačiau jie taip pat vertina autentišką ir atvirą bendravimą bei bendradarbiavimą su kolegomis. Šiai kartai svarbu, kad jų balsas būtų išgirstas ir kad jie turėtų galimybę prisidėti prie sprendimų priėmimo proceso. Apskritai, „Z“ karta siekia darbe lankstumo, pripažinimo ir prasmingų galimybių, kurie skatina jų motyvaciją ir įsitraukimą.

Taigi, skirtingų kartų atstovų savybių analizė atskleidžia, kaip įvairių amžiaus grupių darbuotojai skiriasi savo vertybėmis, požiūriu ir darbo stiliumi. Skirtingų kartų savybių išmanymas individualiems asmenims leidžia geriau suprasti skirtumus ir atrasti tinkamą tarpasmeninės komunikacijos stilių, na o organizacijų vadovams leidžia apsvarstyti ir sudėlioti tinkamą motyvacijos strategiją, kuri galėtų patenkinti visas kartas ir taip gerintų įmonės rezultatus bei bendrą darbuotojų pasitenkinimą.

1.3 Darbuotojų įsitraukimas į darbą

Darbuotojų įsitraukimas tapo svarbiu ir aktualiu organizacijos valdymo aspektu siekiant užtikrinti darbuotojų produktyvumą ir bendrą pasitenkinimą darbu. Šis reiškinys atspindi darbuotojų emocinį ryšį su darbu, organizacija ir bendrais tikslais. Įsitraukimas neapsiriboja vien fizinėmis darbo pareigomis, bet apima ir psichologinius, socialinius bei emocinius aspektus (Al Zeer ir kt., 2023).

Šiuolaikinėje verslo aplinkoje, kurioje vyrauja konkurencija ir dinamika, įsitraukimo svarba tampa būtina organizacijos sėkmės sąlyga. Įsitraukimas ne tik padeda išlaikyti talentingus darbuotojus, bet ir skatina kūrybiškumą bei inovacijas ir didina efektyvumą.

Atsižvelgiant į tai, šio skyriaus tikslas - pristatyti darbuotojų įsitraukimo sampratą, svarbą, jo reikšmę organizacijos veiklos rezultatams ir pagrindinius šiam procesui įtakos turinčius veiksnius. Darbuotojų įsitraukimo supratimas yra esminis žingsnis kuriant stiprią ir darnią darbo aplinką, kurioje darbuotojai jaučiasi vertinami, motyvuoti ir pasiryžę teigiamai prisidėti prie organizacijos tikslų įgyvendinimo (Naqshbandi, M. ir kt., 2023).

1.3.1 Darbuotojų įsitraukimo samprata

Natūralu, kad darbuotojų įsitraukimas, kaip sąvoka, yra skirtingai suvokiamas tarp mokslininkų, organizacijų ar net tarp šalių, dėl to yra siūlomi skirtingi šios sąvokos apibrėžimai. Kaip bebūtų, pirmą kartą šią sąvoką pasiūlė Kahn (1990) darbuotojų įsitraukimas - kaip organizacijos narių savo „aš“ panaudojimas darbo vaidmenyse; Nuo tada, kai R. L. Kahn pasiūlė šią sąvoką, mokslininkai siūlė įvairiais apibrėžtis, aiškinančias darbuotojų įsitraukimo supratimą skirtingais aspektais:

1. Darbuotojų įtraukimas, kaip daugialypė konstrukcija
2. Darbuotojų įsitraukimas, kaip atsidavęs noras
3. Darbuotojų įsitraukimas, kaip teigiamas mąstymas
4. Darbuotojų įsitraukimas kaip perdegimo priešingybė

Darbuotojų įsitraukimas paprastai nurodo darbuotojų fizinį, kognityvų bei emocinį indėlį į darbą. Darbuotojų įsitraukimas prasideda nuo asmeninės darbo patirties ir paprastai yra asmeninis sprendimas, kurio negalima primesti. Tai yra atskiro darbuotojo, o ne organizacijos apsisprendimas. Todėl darbuotojų įsitraukimas yra individuali, o ne kolektyvinė sąvoka. Svarbu paminėti, jog darbuotojų įsitraukimas yra aktyvi, su darbu susijusi psichologinė būsena, apimanti suvokimą, emocijas ir veiksmus, kuriems būdinga energija ir dalyvavimas. Įsitraukimas gali būti patiriamas emociškai, kognityviai ir elgsenos požiūriu.

Ryšys tarp nuovargio ir įsitraukimo yra sudėtingas. Empiriniai rezultatai rodo, kad nuovargis ir įsitraukimas yra du galutiniai taškai vienoje dimensijoje (cinizmas - pasidavimas), tačiau nepriklausomi vienas nuo kito kitoje dimensijoje (emocinis išsekimas - energija). Todėl įsitraukimo negalima tiesiog išreikšti priešinga išsekimui kryptimi ir jam reikia specialaus ir nepriklausomo matavimo. Darbuotojų įsitraukimas yra nuostatų ir elgesio mišinys. Įsipareigojimas, dalyvavimas ir kiti kognityviniai bei emociniai įsitraukimo komponentai atspindi

darbuotojų nuostatas, o energija ir įsitraukimas atspindi fizinį darbuotojų indėlį ir pasireiškia per jų elgesį.

Daugumoje tyrimų daugiausia dėmesio skiriama darbuotojų įsitraukimą lemiantiems veiksniams (organizaciniams, individualiems ir darbo), o tai rodo, kad darbuotojų įsitraukimas yra plačiai aptariamas klausimas akademinėje ir verslo praktikoje. Be to, darbuotojų įsitraukimo indėlis į organizacijos pasiekimus rodo, kad darbuotojų įsitraukimas vaidina svarbų vaidmenį įmonių sėkmei (Sun ir Bunchapattanasakda, 2019).

Kalbant apie darbuotojų įsitraukimą, svarbu paminėti ir išskiriamas tris pagrindines šio veiksnio sąvybes – energingumą, atsidavimą ir pasinėrimą į darbą. Keli mokslininkai ir praktikai prisidėjo prie darbuotojų įsitraukimo sąvokos ugdymo ir supratimo, o šios sąvybės tapo pagrindiniais aspektais, atspindinčiais dinamiškus darbuotojų ir jų darbo santykius (Kulikowski, 2017).

Pasak Sun ir Bunchapattanasakda (2019) darbuotojų įsitraukimas yra suskirstytas į tris kategorijas: organizaciniai faktoriai (vadybos stilius, darbo apdovanojimai ir pan.), darbo faktoriai (darbo aplinka, darbo charakteristikos ir pan.) ir individualūs faktoriai (fizinė energija, savimonė ir kt.) darbuotojų įsitraukimas turi pozityvias sąsajas su individualiu bei organizaciniu pasirodymu.

Kaip teigia Osborne ir Hammoud (2017) Darbuotojų įsitraukimo problema išsiskiria kaip reikšminga kliūtis šiuolaikinėse darbo vietose. Atsižvelgiant į sudėtingumą ir daugelyje organizacijų vyraujančius griežtus reglamentus, tikimasi, kad darbuotojų įtraukimo iššūkis išliks ir ateityje. Šis aspektas vadovybei kelia iššūkį, nes įsitraukimas yra esminis veiksnys išsaugant organizacijos gyvybingumą, išlikimą ir pelningumą. Įmonės, kuriose dirba daug darbuotojų, paprastai gauna didesnį pelną, palyginti su tomis, kurios neturi. Be to, organizacijos, kuriose dirba labai įsitraukę darbuotojai, paprastai stebi didesnį klientų pasitenkinimo lygį, didesnį pelną ir didesnį darbuotojų našumą.

Taigi, darbuotojų įsitraukimas yra svarbus aspektas organizacijose. Jis apima fizinį, kognityvinį ir emocinį darbuotojų indėlį į darbą, kuris prasideda nuo asmeninės darbo patirties. Įsitraukimas yra individualus sprendimas ir aktyvi psichologinė būsena, kurioje suvokimas, emocijos ir veiksmai pasižymi energija ir dalyvavimu. Ryšys tarp nuovargio ir įsitraukimo yra sudėtingas, bet įsitraukimas yra daugiau nei tiesiog nuovargio priešingybė. Tris pagrindines įsitraukimo sąvybes – energingumą, atsidavimą ir pasinėrimą į darbą – pabrėžia mokslininkai. Kaip pastebėta, tyrimuose daug dėmesio skiriama organizaciniams, individualiems ir darbo veiksniams, lemiantiems įsitraukimą. Įsitraukimas svarbus organizacijos sėkmei, pasireiškiant didesniu pelnu, klientų pasitenkinimu ir darbuotojų našumu. Tai yra reikšminga šiuolaikinėse darbo vietose, ir įmonėms svarbu išsaugoti įsitrauktus darbuotojus siekiant ilgalaikės sėkmės.

1.4 Pasitenkinimas darbu

Pasitenkinimas darbu yra vienas iš pagrindinių organizacinės elgsenos ir personalo valdymo tyrimų objektų, nes jis tiesiogiai susijęs su darbuotojų produktyvumu, motyvacija ir bendrąja organizacijos sėkme. Ši sąvoka apima darbuotojo emocinį ir kognityvinį atsaką į darbo vietą ir patirtį. Locke (1976) apibrėžė pasitenkinimą darbu kaip teigiamą emocinę būseną, kylančią iš darbo ar darbo patirties vertinimo.

Pagrindiniai veiksniai, lemiantys pasitenkinimą darbu:

- **Darbo sąlygos ir aplinka.** Fizinių darbo sąlygų ir bendros darbo aplinkos kokybė tiesiogiai veikia darbuotojų pasitenkinimą. Tyrimai rodo, kad patogios darbo sąlygos, patrauklus darbo grafikas ir draugiška darbo aplinka skatina teigiamas darbuotojų emocijas ir didina jų pasitenkinimą darbu (Spector, 2018).
- **Atlygis ir pripažinimas.** Tinkamas atlyginimas ir pripažinimo sistemos yra esminiai veiksniai, lemiantys darbuotojų pasitenkinimą. Darbuotojai, kurie jaučiasi tinkamai apmokami ir gauna pripažinimą už savo pastangas, dažniau jaučiasi vertinami ir labiau patenkinti savo darbu (Nguyen et al., 2020).
- **Vadovavimas ir vadovavimo stilius.** Vadovavimo kokybė ir vadovavimo stilius taip pat stipriai veikia darbuotojų pasitenkinimą. Transformacinis vadovavimas, kuris skatina darbuotojų įsitraukimą ir asmeninį augimą, ypač veiksmingai didina pasitenkinimą (Gill et al., 2018).
- **Karjeros galimybės ir profesinis tobulėjimas.** Karjeros galimybės ir profesinio tobulėjimo galimybės yra svarbūs motyvaciniai veiksniai. Darbuotojai, kurie mato aiškias karjeros galimybes ir turi galimybę tobulėti profesiškai, yra labiau patenkinti savo darbu (Kuvaas et al., 2019).

Pasitenkinimas darbu yra glaudžiai susijęs su darbuotojų motyvacija ir darbo elgsena, jis didina darbuotojų motyvaciją atlikti savo pareigas ir siekti organizacijos tikslų. Taip pat sumažina darbuotojų kaitą, didina įsitraukimą ir lojalumą organizacijai (Judge et al., 2020). Darbuotojai, kurie jaučiasi patenkinti savo darbu, linkę būti produktyvesni ir mažiau linkę palikti organizaciją, o tai teigiamai veikia bendrai organizacijos veiklą.

Kad darbuotojai organizacijoje būtų patenkinti savo darbu, organizacijos gali:

- Kurti teigiamą darbo kultūrą ir aplinką – skatinti draugišką ir palaikančią darbo aplinką, kurioje darbuotojai jaučiasi gerbiami ir vertinami.

- Investuoti į darbuotojų tobulėjimą - suteikti darbuotojams galimybes mokytis ir tobulėti, organizuojant mokymus ir seminarus.
- Užtikrinti teisingą atlyginimą ir pripažinimą - kurti sąžiningas atlyginimo ir pripažinimo sistemas, kurios atitinka darbuotojų lūkesčius ir pastangas.
- Skatinti efektyvų vadovavimą - mokyti vadovus taikyti transformacinio vadovavimo principus, kurie skatina darbuotojų įsitraukimą ir pasitenkinimą.

Apibendrinant galima teigti, kad pasitenkinimas darbu yra esminis veiksnys, lemiantis organizacijos sėkmę. Organizacijos, suprantančios ir tenkinančios pagrindinius darbuotojų poreikius, gali padidinti darbuotojų motyvaciją, sumažinti darbuotojų kaitą ir pagerinti bendrą darbo atmosferą.

1.5 „Z“ kartos poreikių, motyvavimo priemonių, darbuotojų įsitraukimo ir pasitenkinimo darbu sąsajos.

Darbuotojų poreikių patenkinimas organizacijoje gali atnešti pelningų vaisių įmonei. Kaip teigia Hurtienne ir Hurtienne (2023) darbuotojų poreikiai gali turėti įtakos organizacijos rezultatams, todėl vadovybė turėtų apsvarstyti, kaip reikiamai išklausyti ir pripažinti asmeninius darbuotojų poreikius. Svarbu išnagrinėti, kokį poveikį „Z“ kartos darbuotojų poreikiai, kaip moderatorius, turi ryšiui tarp motyvavimo priemonių ir darbuotojų įsitraukimo, medijuojant pasitenkinimui darbu.

Analizuojant mokslinę literatūrą pastebėta, jog autoriai atskleidžia darbuotojų poreikių ir motyvacijos sąsajas. Kaip atskleidė Hurtienne ir Hurtienne (2023) įmonės vadovų dėmėsingumas darbuotojų individualiems poreikiams gali daryti teigiamą įtaką darbuotojų produktyvumui, įsitraukimui į darbą. Autoriai Rathi ir Lee (2017) pastebi, kad nepatenkinti darbuotojų poreikiai turi neigiamos įtakos jų psichologinei būsenai, o tai ilgainiui priveda prie mažo pasitenkinimo darbu ir mažesnio prisitaikymo.

Nagrinėjant mokslinę literatūra taip pat pastebėta, jog didelės įtakos darbuotojų motyvacijai ir įsitraukimui turi vadovas. Rabiul ir kiti (2023) akcentavo, jog stiprūs vadovai, turintys lyderio sąvybių ir puoselėjantys darbuotojų žinias bei vertybes – tiesiogiai prisideda prie veiklos rodiklių gerinimo, nes užtikrinta teigiama darbuotojų emocinė būsena skatina darbuotojus įsitraukti. BilderBack ir Miller (2023) paantrino teigdami, jog darbuotojų ir vadovų santykiai yra esminis dalykas siekiant sėkmės įmonei.

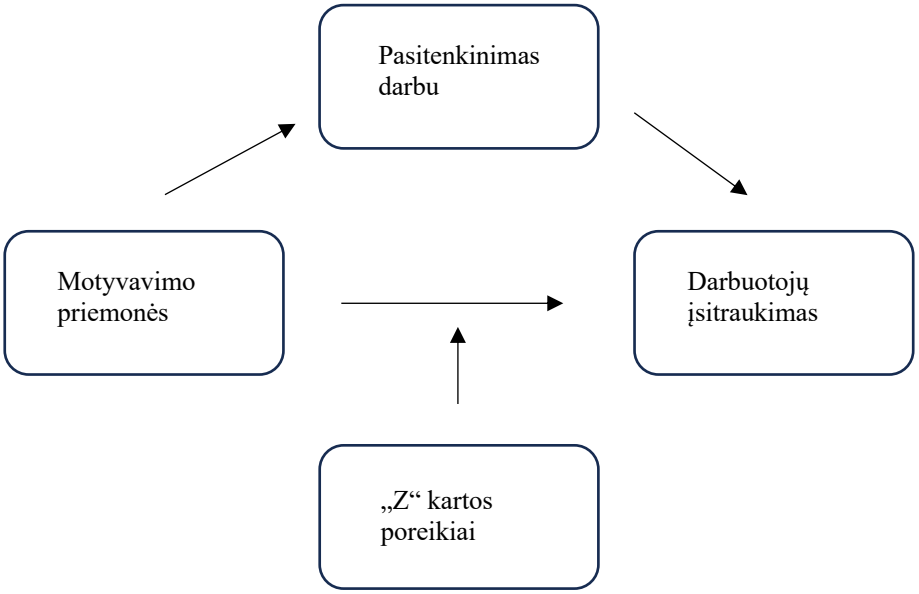
Taip pat pastebėta ir tai, jog motyvavimo priemonės tiesiogiai atliepia darbuotojų gerovę ir motyvaciją organizacijose. Gulyani ir Sharma (2018) atliktas tyrimas apie darbuotojų

motyvavimo materialiomis, socialinėmis, finansinėmis ir nefinansinėmis priemonėmis atskleidė, jog darbuotojai, kurie mainais už darbą gauna pripažinimą ir atlygį yra linkę būti labiau motyvuoti, laimingi ir patenkinti savo darbo vieta.

Pasitenkinimas darbu yra esminis organizacinės sėkmės veiksnys, nes jis tiesiogiai veikia darbuotojų produktyvumą, motyvaciją ir bendrąją organizacijos veiklą. Tai apima darbuotojų emocinį ir kognityvinį atsaką į jų darbo vietą ir patirtį. Pasitenkinimą darbu lemia tiek darbo sąlygos, atlygis ir pripažinimas, tiek vadovavimo stilius ir karjeros galimybės. Patenkinti darbuotojai yra linkę būti produktyvesni ir mažiau linkę palikti organizaciją, todėl organizacijos turėtų skatinti teigiamą darbo kultūrą, investuoti į darbuotojų tobulėjimą ir užtikrinti teisingą atlyginimą. Pasitenkinimas darbu yra neatsiejama motyvavimo priemonių, kartos poreikių ir darbuotojų įsitraukimo dalis.

Taigi, mokslinė literatūra atskleidė, kad „Z“ kartos darbuotojų poreikiai, motyvavimo priemonės, įsitraukimas į darbą bei pasitenkinimas darbu yra susiję. Norint užtikrinti, kad darbuotojai bus įsitraukę į darbą pirmiausia reikėtų atkreipti dėmesį į darbuotojų poreikius, jų patenkinimą. Taip pat, kad sustiprinti darbuotojų norą įsitraukti galima pridėti ir motyvavimo priemones – psichologines arba matarialines.

Paveikslas 1



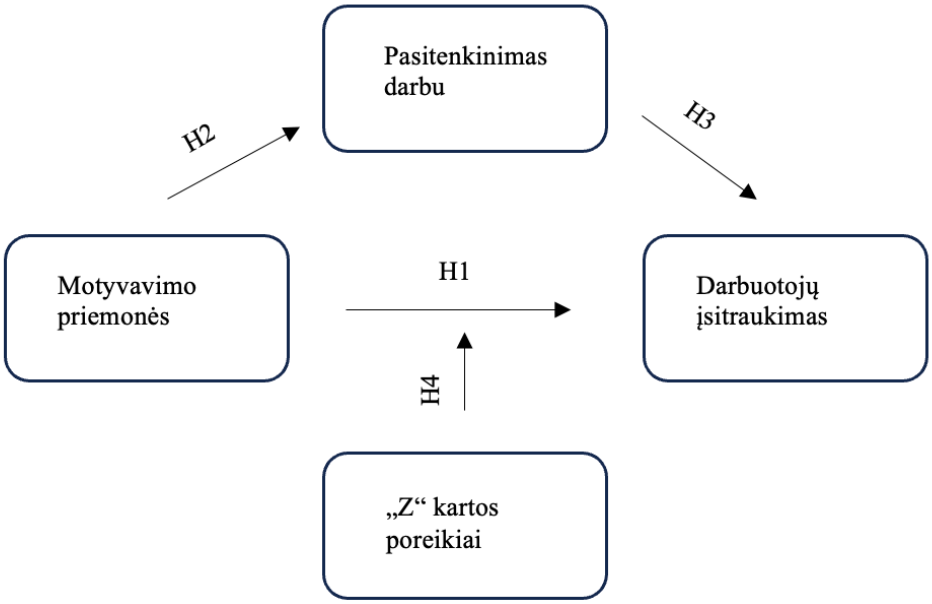
Šaltinis: parengta autorės.

2. EMPIRINIO TYRIMO METODIKA

Motyvavimo priemonių poveikio darbuotojų įsitraukimui, moderuojant „Z“ kartos poreikiams ir medijuojant pasitenkinimui darbu tyrimas atliekamas remiantis sudarytu konceptualiu tyrimo modeliu. Šis modelis apima šių kintamųjų sąveikas: motyvavimo priemonių, darbuotojų įsitraukimo, pasitenkinimo darbu, kaip mediatoriaus ir „Z“ kartos poreikių, kaip moderatoriaus.

Paveikslas 2

Motyvavimo priemonių, darbuotojų įsitraukimo, „Z“ kartos poreikių ir pasitenkinimo darbu sąsajų konceptualus modelis su hipotezėmis



Šaltinis: parengta autorės.

2.1 Tyrimo tikslas ir uždaviniai

Tyrimo tikslas – ištirti, kaip „Z” kartos darbuotojų poreikiai moderuoja motyvavimo priemonių ryšį su darbuotojų įsitraukimu, medijuojant pasitenkinimui darbu.

Tyrimo uždaviniai:

1. Pritaikant Kolmagorov-Smirnov bei Sharpio-Wilk testus, nustatyti duomenų normalųjį pasiskirstymą.

2. Įvertinti respondentų socialinių - demografinių charakteristikų skirtumų reikšmę motyvavimo priemonėms, darbuotojų įsitraukimui, pasitenkinimui darbu ir „Z“ kartos darbuotojų poreikiams naudojant reikšmingumo testus.
3. Ištirti, kokią įtaką turi motyvavimo priemonės darbuotojų įsitraukimui.
4. Nustatyti, kokią įtaką turi motyvavimo priemonės pasitenkinimui darbu.
5. Nustatyti, ar pasitenkinimas darbu medijuoja ryšį tarp motyvavimo priemonių ir darbuotojų įsitraukimo.
6. Išsiaiškinti, ar „Z“ kartos poreikiai turi moderuojantį poveikį tarp motyvavimo priemonių ir darbuotojų įsitraukimo.

Hipotezės:

Kaip paaiškėjo literatūros analizėje, motyvavimo priemonės turi teigiamos įtakos pasitenkinimui darbu. Tiek finansinės priemonės, tokios kaip premijos ir atlyginimų pakėlimai, tiek nefinansinės, tokios kaip darbo aplinkos gerinimas ir galimybės tobulėti, skatina darbuotojus jaustis vertinamais ir pripažintais. Darbuotojų pripažinimas ir teigiamas grįžtamasis ryšys taip pat didina jų motyvaciją ir įsitraukimą į darbą. Įmonės, kurios investuoja į motyvavimo priemones, dažnai pastebi didesnį produktyvumą, mažesnę darbuotojų kaitą ir geresnę darbo atmosferą. Taigi, šiame darbe keliamos H1 ir H2 hipotezės:

H1 Motyvavimo priemonės teigiamai veikia darbuotojų įsitraukimą.
H2 Motyvavimo priemonės teigiamai veikia pasitenkinimą darbu.

Paaiškėjo, kad pasitenkinimas darbu teigiamai veikia motyvaciją ir darbuotojų įsitraukimą, nes įsitraukę darbuotojai jaučiasi labiau susieti su savo darbo vieta ir atsakingi už savo indėlį į įmonės sėkmę. Kai darbuotojai aktyviai dalyvauja veikloje, priima sprendimus ir prisideda prie organizacijos tikslų siekimo, jie jaučiasi labiau vertinami ir pripažįstami. Šis įsitraukimo jausmas skatina didesnį pasitenkinimą darbu, nes darbuotojai mato savo darbo prasmę ir rezultatą. Įmonės, kurios skatina darbuotojų įsitraukimą, pastebi pagerėjusią darbo atmosferą, didesnį darbuotojų lojalumą ir mažesnę darbuotojų kaitą. Dėl to darbe keliama H3 hipotezė:

H3 Pasitenkinimas darbu medijuoja motyvavimo priemonių ir darbuotojų įsitraukimo ryšį.

Atlikus literatūros analizę paaiškėjo, kad „Z“ kartos poreikiai teigiamai veikia motyvavimo priemonių ir darbuotojų įsitraukimo ryšį, nes šios kartos darbuotojai vertina inovatyvias darbo sąlygas, lankstumą ir asmeninį tobulėjimą. Kai įmonės pritaiko motyvacines priemones, atsižvelgdamos į „Z“ kartos prioritetus ir suteikia darbuotojams nuotolinio darbo,

karjeros augimo galimybes ir įmonės vertybių atitikimą asmeninėms vertybėms, jos sukuria aplinką, kurioje darbuotojai jaučiasi labiau įsitraukę ir patenkinti savo darbu. Dėl to „Z“ kartos darbuotojai yra labiau motyvuoti ir lojalūs, o tai lemia didesnį produktyvumą ir mažesnę darbuotojų kaitą. Todėl darbe keliama H4 hipotezė:

H4 „Z“ kartos poreikiai moderuoja motyvavimo priemonių ir darbuotojų įsitraukimo ryšį.

2.2 Tyrimo imtis

Tyrime planuojama naudoti reprezentatyvią imtį, kuri užtikrintų duomenų patikimumą ir rezultatų apibendrinamumą. Atsižvelgiant į tyrimo pobūdį atsakymai bus renkami iš respondentų, kurie atitiks šiuos kriterijus:

- Respondentai bus „Z“ kartos atstovai, gimę nuo 1995m. iki 2012m.
- Respondentai bus žmonės, dirbantys įvairiose organizacijose, kurios taiko skirtingas motyvavimo priemones.

Tokia imtis užtikrins pakankamą duomenų kiekį statistinei analizei ir leis padaryti pagrįstas išvadas apie „Z“ kartos darbuotojų poreikių poveikį ryšiui tarp motyvavimo priemonių ir darbuotojų įsitraukimo bei poveikį tarp pasitenkinimo darbu ir darbuotojų įsitraukimo.

Tiksli apskaičiuota imtis – 330 respondentų. Imties dydis apskaičiuotas santykiu 5:1, kur paimami 5 tiriamieji (respondentai) kiekvienam kintamajam, kuris naudojamas faktorių analizės metu (Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S., 2007). Tyrime pateikiami 66 teiginiai.

Tyrimo metu respondentų yra prašoma nurodyti savo socialines – demografines charakteristikas pagal lytį, amžių, išsilavinimą, darbo stažą, darbo sektorių, organizacijos dydį, užimamų pareigų lygmenį, organizacijos veiklos sritį (žr. 5 lentelę).

Lentelė 5

Socialinių – demografinių charakteristikų klausimynas

Socialiniai – demografiniai duomenys	
Lytis	Vyras; Moteris; Kita.
Amžius	18-20 metų; 21-23 metai; 24-26 metai; 27-29 metai.
Išsilavinimas	Vidurinis išsilavinimas; Profesinis išsilavinimas; Aukštasis neuniversitetinis išsilavinimas; Aukštasis universitetinis išsilavinimas
Darbo stažas	Iki 1 metų; 1-3 metų, 4-6metų, 7-8 metų, 9-10metų, 10 ir daugiau metų.
Darbo sektorius	Viešasis sektorius; Privatus sektorius.
Organizacijos dydis	Labai maža (iki 10 darbuotojų); Maža (11-50 darbuotojų); Vidutinė (51-250 darbuotojų); Didelė (250 ir daugiau darbuotojų).
Darbo pozicija	Vadovaujanti; Nevadovaujanti.
Organizacijos veiklos sritis	Transportas ir saugojimas; Apgyvendinimo ir maitinimo paslaugų veikla; Informacija ir ryšiai; Finansinė ir draudimo veikla; Nekilnojamo turto operacijos; Profesinė, mokslinė ir techninė veikla; Administracinė ir aptarnavimo veikla; Viešasis valdymas ir gynyba; Privalomasis socialinis draudimas; Švietimas; Žmonių sveikatos priežiūra ir socialinis darbas; Meninė, pramoginė ir poilsio organizavimo veikla; Kita.

Šaltinis: parengta autorės.

Tiriamųjų amžiaus intervalas nustatytas atsižvelgiant į tai, nuo kada gyventojai Lietuvos Respublikoje pripažįstami pilnamečiais ir gebančiais save išlaikyti (18 metų), iki kraštutinės „Z“ kartai priklausančių asmenų amžiaus ribos (29 metai). Tiriamųjų taip pat prašoma nurodyti savo lytį, išsilavinimą, darbo stažą, sektorių, kuriame dirba ir organizacijos, kurioje dirba, dydį, pozicijos pobūdį bei organizacijos veiklos sritį.

2.3 Tyrimo instrumentas

Siekiant ištirti „Z“ kartos poreikių poveikį ryšiui tarp motyvavimo priemonių ir darbuotojų įsitraukimo tarpininkaujant pasitenkinimui darbu ir šių veiksnių sąsajas, pasirinktas kiekybinis tyrimo metodas, kur naudojami 4 konstruktai. „Z“ kartos poreikiai tiriami remiantis M. Brien ir kt., (2012) pagrindinių psichologinių poreikių darbe klausimynu (*ang. The Basic Psychological Needs at Work*). Darbuotojų motyvacija ir jos priemonės tiriamos remiantis Grace C. L. Chien, Iris Mao, Enkhzaya Nergui & Wanching Chang (2020) darbo motyvacijos klausimynu *(ang. Work Motivation).* Pasitenkinimas darbu tiriamas remiantis A. Andrade ir kt., (2020) bendru pasitenkinimo darbu klausimynu *(ang. Generic Job Satisfaction Scale)*. Darbuotojų įsitraukimas tiriamas remiantis Schaufeli ir Bakker (2003) įsitraukimo į darbą klausimynu *(ang. Work Engagement Scale).*

Lentelė 6

Pagrindinių psichologinių poreikių darbe klausimynas

Teiginiai
Savo darbe galiu priimti sprendimus
Spręsdamas su darbu susijusias problemas galiu vadovautis savo nuožiūra.
Darbe galiu prisiimti atsakomybę
Darbe galiu atlikti užduotis savaip
Gebu gerai atlikti savo darbą
Darbe jaučiuosi kompetentingas
Gebu spręsti problemas darbe
Man sekasi dirbti
Kai bendrauju su žmonėmis iš savo darbo aplinkos, jaučiuosi suprastas
Kai būnu su savo darbo aplinkos žmonėmis, jaučiuosi išgirstas
Kai bendrauju su žmonėmis iš savo darbo aplinkos, jaučiu, kad galiu jais pasitikėti.
Kai būnu su žmonėmis iš savo darbo aplinkos jaučiuosi esantis jų draugas

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis Brien, Forest, Mageau, Boudrias, Desrumaux, Brunet, Morin, (2012).

„Z“ kartos poreikių vertinimui naudojamas Brien ir kt., (2012) parengtas pagrindinių psichologinių poreikių darbe klausimynas (*ang. The Basic Psychological Needs at Work*).

Klausimynas į lietuvių kalbą išverstas taikant dvigubo vertimo metodą. Klausimyną sudaro 12 teiginių. Teiginiai matuojami 5 balų skalėje nuo 1 iki 5 (5 – Visiškai Netinka; 4 - Netinka; 3 – Neturiu nuomonės; 2 - Tinka; 1 – Labai tinka). (žr. 6 lentelę).

Lentelė 7

Pagrindinių psichologinių poreikių darbe klausimyno patikimumo rodikliai

Konstruktas	**Cronbach's Alpha šiame tyrime**	**Cronbach's Alpha (M. Brien ir kt., (2012)**
Pagrindinių psichologinių poreikių darbe klausimynas	0,89	0,79

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo duomenų tvarkymo programos SPSS duomenimis ir M. Brien ir kt., (2012).

Apskaičiuotas pagrindinių psichologinių poreikių darbe klausimyno Cronbach's Alfa koeficientas atliktame tyrime yra 0,89. Šis koeficientas lyginams su konstrukto autorių apskaičiuotu Cronbach's Alfa koeficientu, kuris lygus 0,79 . Kadangi Cronbach's Alfa koeficientai abiejuose tyrimuose yra didesni nei 0,7, galima teigti, jog vidinis klausimyno suderinamumas yra priimtinas, o pagrindinių psichologinių poreikių darbe klausimynas yra patikimas. (žr. 7 lentelę).

Lentelė 8

Darbo motyvacijos klausimynas

Teiginiai
Geriausias bet kokio darbo aspektas yra finansinis atlygis ir su juo susijusios finansinės naudos.
Dirbu tik dėl finansinio atlygio, kurį man suteikia darbas.
Jei renkuosi tarp kelių darbų, svarbiausias kriterijus yra "kuris moka daugiau?".
Nedvejodamas palikčiau bet kokį darbą, jei gaučiau pasiūlymą su didesniu atlygiu.
Žmonės visada turėtų ieškoti geriau apmokamų darbų.
Kai atlieku darbą, man svarbu, kad mano indėlis būtų pripažintas kitų.
Dirbu sunkiau, kai žinau, kad kiti vertins mano darbą.
Man svarbu, kad kolegos pritartų mano darbo elgsenai.
Stengiuosi labiau, kai žinau, kad mano pastangas pastebės įtakingiausi organizacijos žmonės.
Dirbu intensyviau prie projekto, jei jis užtikrina viešą pripažinimą.
Dažnai priimu sprendimus atsižvelgdamas į tai, ką kiti pagalvos.
Jei kažkas nėra malonu, tai neverta to daryti.
„Malonumas“ yra svarbi priežastis, lemianti žmonių sprendimą, ar imtis tam tikro darbo.

Jei renkuosi tarp dviejų darbų, svarbiausias kriterijus yra "kuris būtų malonesnis?"
Dirbčiau tik tą darbą, kuris man būtų malonus.
Svarbu, kad mano atliekamas darbas teiktų man malonumą.
Manau, kad mėgautis savo darbu yra svarbiau už bet ką kitą.
Svarbu, kad dirbčiau darbą, kuris leidžia naudotis mano įgūdžiais ir talentais.
Man patinka darbas, kuris kelia iššūkių ir suteikia asmeninį pasiekimo jausmą.
Kai priimu sprendimus, sau keliu aukštus standartus.
Svarbu, kad dirbčiau darbą, kuris leidžia realizuoti savo potencialą.
Patiriu didelį asmeninį pasitenkinimą gerai atlikęs darbą.
Stengiuosi užtikrinti, kad mano sprendimai atitiktų mano asmeninius įsitikinimus ir elgesio standartus.
Man svarbu, kad organizacijos, kurioje dirbu, tikslai sutaptų su mano asmeniniais tikslais.
Man būtų labai sunku dirbti įmonėje, jei nesutikčiau su jos misija ir tikslais.
Bet kurios organizacijos misija turi sutapti su mano vertybėmis, kad dirbčiau nuoširdžiai.
Rinkdamasis organizaciją, kurioje dirbti, ieškau tokios, kuri palaikytų mano įsitikinimus ir vertybes.

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis Grace C. L. Chien, Iris Mao, Enkhzaya Nergui & Wanching Chang (2020).

Darbuotojų motyvacijai ir jos priemonėms tirti naudojamas Grace C. L. Chien, Iris Mao, Enkhzaya Nergui & Wanching Chang (2020) parengtas darbo motyvacijos klausimynas (*ang. Work Motivation)* (žr. 8 lentelę). Klausimynas į lietuvių kalbą išverstas taikant dvigubo vertimo metodą. Klausimyną sudaro 27 teiginiai. Teiginiai matuojami 5 balų skalėje nuo 1 iki 5 (5 - Nesutinku; 4 – Iš dalies nesutinku; 3 – Neturiu nuomonės; 2 – Iš dalies sutinku; 1 – Sutinku) (žr. 8 lentelę).

Lentelė 9

Darbo motyvacijos klausimyno patikimumo rodikliai

Konstruktas	**Cronbach's Alpha šiame tyrime**	**Cronbach's Alpha (Grace C. L. Chien, Iris Mao, Enkhzaya Nergui & Wanching Chang (2020)).**
Darbo motyvacija	0,86	0,88

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo duomenų tvarkymo programos SPSS duomenimis ir Grace C. L. Chien, Iris Mao, Enkhzaya Nergui & Wanching Chang (2020).

Apskaičiuotas darbo motyvacijos klausimyno Cronbach‘s Alfa koeficientas atliktame tyrime yra 0,86. Šis koeficientas lyginams su konstrukto autorių apskaičiuotu Cronbach‘s Alfa koeficientu, kuris lygus 0,88. Kadangi Cronbach‘s Alfa koeficientai abiejuose tyrimuose yra didesni nei 0,7, galima teigti, jog vidinis klausimyno suderinamumas yra priimtinas, o darbo motyvacijos klausimynas yra patikimas. (žr. 9 lentelę).

Lentelė 10

Bendras pasitenkinimo darbu klausimynas

Teiginiai
Darbe galiu pritaikyti savo gebėjimus
Sulaukiu pripažinimo už gerą darbą
Gerai jaučiuosi dirbdamas šioje įmonėje
Gerai jaučiuosi su savo bendradarbiais
Mano darbas suteikia man darbo saugumą
Mano atlyginimas yra pakankamas
Turiu gerą darbą
Manau, kad darbas yra naudingas mano sveikatai
Gerai sutariu su savo viršininkais ir vadovais
Įmonė rūpinasi manimi

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis Andrade ir kt. (2020).

Pasitenkinimui darbe tirti naudojamas Andrade ir kt., (2020) parengtas bendras pasitenkinimo darbu klausimynas *(ang. Generic Job Satisfaction Scale)*. Klausimynas į lietuvių kalbą išverstas taikant dvigubo vertimo metodą. Klausimyną sudaro 10 teiginių. Teiginiai matuojami 5 balų skalėje nuo 1 iki 5 (5 - Nesutinku; 4 – Iš dalies nesutinku; 3 – Neturiu nuomonės; 2 – Iš dalies sutinku; 1 – Sutinku) (žr. 10 lentelę).

Lentelė 11

Bendro pasitenkinimo darbu klausimyno patikimumo rodikliai

Konstruktas	Cronbach's Alpha šiame tyrime	Cronbach's Alpha (A. Andrade ir kt., (2020)
Bendras pasitenkinimo darbu klausimynas	0,87	0,92

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo duomenų tvarkymo programos SPSS duomenimis ir Andrade ir kt. (2020).

Apskaičiuotas bendro pasitenkinimo darbu klausimyno Cronbach's Alfa koeficientas atliktame tyrime yra 0,87. Šis koeficientas lyginams su konstrukto autorių apskaičiuotu Cronbach's Alfa koeficientu, kuris lygus 0,92. Kadangi Cronbach's Alfa koeficientai abiejuose tyrimuose yra didesni nei 0,7, galima teigti, jog vidinis klausimyno suderinamumas yra priimtinas, o darbo motyvacijos klausimynas yra patikimas. (žr. 11 lentelę).

Lentelė 12

Įsitraukimo į darbą klausimynas

Teiginiai
Darbe jaučiuosi kupinas energijos
Mano darbas yra prasmingas ir tikslingas
Laikas bėga, kai dirbu
Darbe jaučiuosi stiprus ir energingas
Esu entuziastingai nusiteikęs savo darbui
Kai dirbu, pamirštu viską aplinkui
Mano darbas mane įkvepia
Atsikėlęs ryte noriai einu į darbą
Jaučiuosi laimingas, kai intensyviai dirbu
Didžiuojuosi savo darbu
Esu pasinėręs į savo darbą
Galiu tęsti darbą labai ilgą laiką
Mano darbas man yra iššūkis
Dirbdamas pasineriu į darbą

Savo darbe esu labai atsparus psichologiškai	
Sunku atsiriboti nuo darbo	
Darbe visada atkakliai dirbu, net kai nesiseka	

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis Schaufeli ir Bakker (2003).

Įsitraukimui į darbą tirti naudojamas Schaufeli ir Bakker (2003) parengtas įsitraukimo į darbą klausimynas *(ang. Work Engagement Scale)*. Klausimynas į lietuvių kalbą išverstas taikant dvigubo vertimo metodą. Klausimyną sudaro 17 teiginių. Teiginiai matuojami 5 balų skalėje nuo 1 iki 5 (5 – Visai netinka; 4 - Netinka; 3 – Neturiu nuomonės; 2 - Tinka; 1 – Labai tinka) (žr. 12 lentelę).

Lentelė 13

Įsitraukimo į darbą klausimynas

Konstruktas	**Cronbach's Alpha šiame tyrime**	**Cronbach's Alpha (Schaufeli ir Bakker (2003)**
Įsitraukimo į darbą klausimynas	0,91	0,90

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo duomenų tvarkymo programos SPSS duomenimis ir Schaufeli ir Bakker (2003).

Apskaičiuotas įsitraukimo į darbą klausimyno Cronbach's Alfa koeficientas atliktame tyrime yra 0,91. Šis koeficientas lyginams su konstrukto autorių apskaičiuotu Cronbach's Alfa koeficientu, kuris lygus 0,90. Kadangi Cronbach's Alfa koeficientai abiejuose tyrimuose yra didesni nei 0,7, galima teigti, jog vidinis klausimyno suderinamumas yra priimtinas, o darbo motyvacijos klausimynas yra patikimas. (žr. 13 lentelę).

2.4 Tyrimo organizavimas ir eiga

Tyrimui atlikti, pagal konstruktus parengta anoniminė anketa yra talpinama internetinėje svetainėje www.apklausa.lt, kurios nuoroda yra dalinamasi su „Z" kartos dirbančiais atstovais Lietuvoje. Siekiant, kad į anketos klausimus atsakytų tikslinė auditorija, anketos nuoroda dalinamasi socialiniuose tinkluose (Facebook, Instagram, Linkedin). Anketą iš viso sudaro 74 klausimai, kur 8 iš jų yra socialinių – demografinių charakteristikų nustatymui. „Z" kartos poreikių matavimui pateikiama 12 teiginių. Darbuotojų motyvacijai ir jos priemonėms matuoti pateikiami 27 teiginiai. Pasitenkinimui darbe matuoti pateikiama 10 teiginių. Įsitraukimui į darba tirti

respondedntams pateikiama 17 teiginių. Visi darbe pateikiami teiginiai matuojami 5 balų skalėje nuo 1 iki 5.

Gauti atsakymai yra analizuojami naudojant matematinius statistikos metodus - statistinės programinės įrangos rinkinį „IBM SPSS Statistics“.

Atliekant statistinę analizę yra pasirenkamas nepriklausomas, priklausomas kintamieji, mediatorius ir moderatorius. Nepriklausomas kintamasis (X) yra motyvavimo priemonės, priklausomas kintamasis (Y) yra darbuotojų įsitraukimas, mediatorius (M) pasitenkinimas darbu, o moderatorius (W) „Z“ kartos darbuotojų poreikiai. Gauti duomenys yra sisteminami taikant matematinius statistikos metodus ir grafiškai atvaizduojami taikant aprašomosios statistikos metodą. Konstruktų validumui nustatyti naudojami Cronbach‘s Alpha patikimumo koeficientų skaičiavimai. Skaičiuojamos „Pagrindinių psichologinių poreikių darbe“, „Darbo motyvacijos“, „Bendro pasitenkinimo darbu“, „Įsitraukimo į darbą“ skalių mažiausios, didžiausios vertės, vidurkiai ir standartiniai nuokrypiai. Duomenų pasiskirstymo normalumas vertinamas atliekant Kolmagorow – Smirnov bei Sharpio – Wilk testus.

Statistiškai reikšmingi skirtumai vertinami naudojant Mann-Whitney U bei Kruskal-Wallis testus. Tiesinių regresinių analizių pagalba nustatomas motyvavimo priemonių poveikis darbuotojų įsitraukimui ir pasitenkinimui darbu. Pasitenkinimo darbu poveikis motyvavimo priemonių ir darbuotojų įsitraukimo ryšiui nustatomas atliekant mediatoriaus statistinę analizę, o „Z“ kartos poreikių poveikis motyvavimo priemonių ir darbuotojų įsitraukimo ryšiui nustatomas atliekant moderatoriaus statistinę analizę.

3. MOTYVAVIMO PRIEMONIŲ POVEIKIO DARBUOTOJŲ ĮSITRAUKIMUI, MODERUOJANT "Z" KARTOS POREIKIAMS IR MEDIJUOJANT PASITENKINIMUI DARBU TYRIMO REZULTATŲ ANALIZĖ

Motyvavimo priemonių poveikio darbuotojų įsitraukimui, moderuojant „Z" kartos poreikiams ir medijuojant pasitenkinimui darbu tyrimas buvo atliekamas 2024 metų birželio – gruodžio mėnesiais. Iš viso tyrime dalyvavo ir į pateiktos ir platintos anoniminės anketos klausimus atsakė 294 respondentai. Remiantis šio tyrimo imties formule, tyrimo paklaida yra lygi numatytąjai 5 proc. paklaidai.

3.1 Socialiniai – demografiniai duomenys ir bendrosios respondentų charakteristikos

Iš 294 respondentų, dalyvavusių tyrime, 254 respondentai (86,4 proc.) yra moterys, 40 respondentų (13,6 proc.) yra vyrai. Didžiosios dalies, 144 respondentų (49 proc.) amžius yra nuo 24 iki 26 metų, mažesnę dalį sudaro 84 respondentai (28,6 proc.), kurių amžius yra nuo 27 iki 29 metų, 21-23 metų respondentų tyrime yra 66 (22,4 proc.).

Lentelė 14

Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą

Išsilavinimas	**Respondentų pasiskirstymas**
Vidurinis išsilavinimas	36 (12,2 proc.)
Profesinis išsilavinimas	24 (8,2 proc.)
Aukštasis neuniversitetinis išsilavinimas	60 (20,4 proc.)
Aukštasis universitetinis išsilavinimas	174 (59,2 proc.)

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo apklausos duomenimis.

Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą rodo, jog didžioji dalis respondentų yra įgiję aukštąjį universitetinį išsilavinimą - 59,2 proc. Aukštąjį neuniversitetinį išsilavinimą įgiję 20,4 proc. respondentų. Bendrai, respondentai įgiję aukštąjį universitetinį ir aukštąjį neuniversitetinį išsilavinimą tyrime sudaro 79,6 proc. (234 respondentai). Likusi dalis respondentų, 20,4 proc., yra įgiję vidurinį išsilavinimą (36 respondentai), 24 respondentų įgiję profesinį išsilavinimą (žr. 14 lentelę).

Lentelė 15

Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą

Darbo stažas	**Respondentų pasiskirstymas**
Iki 1 metų	36 (12,2 proc.)
1-3 metai	90 (30,6 proc.)
4-6 metai	90 (30,6 proc.)
7-8 metai	24 (8,2 proc.)
9-10 metų	24 (8,2 proc.)
10 ir daugiau metų	30 (10,2 proc.)

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo apklausos duomenimis.

Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą nėra tolygus. Daugiausia respondentų (po 30,6 proc., arba 90 respondentų) priklauso dviem darbo stažo grupėms: nuo 1 iki 3 metų ir nuo 4 iki 6 metų. 12,2 proc. (36 respondentai) darbo stažas yra iki 1 metų. Grupėms, kurių darbo stažas siekia 7–8 ir 9–10 metų, priklauso po 8,2 proc. arba po 24 respondentus. Likusieji 10,2 proc. (30 respondentų) turi darbo stažą, viršijantį 10 metų. (žr. 15 lentelę).

Lyginant respondentų pasiskirstymą pagal sektorių, kuriame jie dirba, pastebima, jog didesnė dalis tyrime dalyvavusių respondentų dirba privačiame sektoriuje - 234 respondentai (79,6 proc.). Viešajame sektoriuje dirba 60 respondentų (20,4 proc.).

Lentelė 16

Respondentų pasiskirstymas pagal organizacijos dydį

Organizacijos dydis	**Respondentų pasiskirstymas**
Labai maža (iki 10 darbuotojų)	36 (12,2 proc.)
Maža (11-50 darbuotojų)	60 (20,4 proc.)
Vidutinė (51-250 darbuotojų)	84 (28,6 proc.)
Didelė (250 ir daugiau darbuotojų)	114 (38,8 proc.)

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo apklausos duomenimis.

Pagal organizacijų, kuriose dirba respondentai, dydį, respondentai pasiskirstė taip: 38,8 proc. respondentų dirba didelėse, 250 ir daugiau darbuotojų turinčiose organizacijose, šiek tiek mažesnė dalis, 28,6 proc. respondentų dirba vidutinio dydžio organizacijose, turinčiose nuo 51 iki 250 darbuotojų. Didelėse ir vidutinėse organizacijose dirbantys respondentai užima 67,4 proc. visų respondentų imties. 32,6 proc. respondentų dirba mažose, iki 50 darbuotojų turinčiose

organizacijose (20,4 proc.) arba labai mažose, iki 10 darbuotojų turinčiose organizacijose (12,2 proc.) (žr. 16 lentelę).

Lentelė 17

Respondentų pasiskirstymas pagal darbo poziciją

Darbo pozicija	**Respondentų pasiskirstymas**
Vadovaujanti	60 (20,4 proc.)
Nevadovaujanti	234 (79,6 proc.)

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo apklausos duomenimis.

Lyginant respondentų pasiskirstymą pagal užimamą darbo poziciją, pastebima, jog net 234 respondentai (79,6 proc.) dirba nevadovaujančioje pozicijoje. Mažesnioji dalis, 60 respondentų (20,4 proc.) dirba vadovaujančioje pozicijoje. (žr. 17 lentelę).

Lentelė 18

Respondentų pasiskirstymas pagal organizacijos veiklos sritį

Organizacijos veiklos sritis	**Respondentų pasiskirstymas**
Transportas ir saugojimas	12 (4,1 proc.)
Apgyvendinimo ir maitinimo paslaugų veikla	24 (8,2 proc.)
Informacija ir ryšiai	12 (4,1 proc.)
Finansinė ir draudimo veikla	12 (4,1 proc.)
Nekilnojamo turto operacijos	6 (2 proc.)
Profesinė, mokslinė ir techninė veikla	6 (2 proc.)
Administracinė ir aptarnavimo veikla	48 (16,3 proc.)
Švietimas	30 (10,2 proc.)
Žmonių sveikatos priežiūra ir socialinis darbas	18 (6,1 proc.)
Meninė, pramoginė ir poilsio organizavimo veikla	6 (2 proc.)
Kita	120 (40,8 proc.)

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo apklausos duomenimis.

Respondentų pasiskirstymas pagal organizacijų, kuriose dirba respondentai, veiklos sritį, rodo, jog daugiausia (40,3 proc.) respondentų dirba kitose aptarnavimo veiklos srityse. 16,3 proc. respondentų dirba administravimo ir aptarnavimo srityje, 10,2 proc. respondentų dirba švietimo srityje. 8,2 proc. respondent dirba apgyvendinimo ir maitinimo paslaugų srityje, 6,1 proc. dirba

žmonių sveikatos priežiūros ir socialinį darbą. Po 12 proc. respondent dirba transporto ir saugojimo, informacijos ir ryšių, finansinės ir draudimo veiklos srityse. Taip pat, po 6 proc. dalyvavusiųjų apklausoje dirba su nekilnojamo turto, profesines, mokslinės ir techninės bei meninės, pramoginės ir poilsio organizavimo veiklos srityse. (žr. 18 lentelę).

3.2 „Z“ kartos poreikių, motyvavimo priemonių, pasitenkinimo darbu ir įsitraukimo į darbą duomenų pasiskirstymo analizė

Siekiant nustatyti ar duomenys „Z“ kartos poreikių, motyvavimo priemonių, pasitenkinimo darbu ir įsitraukimo į darbą klausimų imtyje pasiskirstę normaliai, atliekamos statistinės procedūros. Atliekami Kolmogorov – Smirnov ir Shapiro – Wilk testai, kurie leidžia nustatyti ar duomenys imtyje pasiskirstę normaliai ir padeda numatyti tolimesnes procedūras, skirtas parametriniams ar neparametriniams duomenims apdoroti, kurios bus atliekamos šiame tyrime. (žr. 19 lentelę).

Lentelė 19

Duomenų pasiskirstymo konstruktuose normalumo testas – Kolmogorov-Smirnov ir Shapiro-Wilk

Konstruktas	**Kolmogorov - Smirnov**		**Shapiro - Wilk**	
	Statistic	Sig.	Statistic	Sig.
Įsitraukimas į darbą	0,061	0,011	0,980	<0,001
Pasitenkinimas darbu	0,117	<0,001	0,929	<0,001
„Z“ kartos poreikiai	0,086	<0,001	0,948	<0,001
Motyvavimo priemonės	0,100	<0001	0,966	<0,001

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo duomenų tvarkymo programos SPSS duomenimis

Pagal atliktus Kolmogorov-Smirnov ir Shapiro-Wilk testus pastebima, kad nė viename iš analizuotų konstruktų duomenys neatitinka normalumo pasiskirstymo prielaidų. Įsitraukimo į darbą konstrukte Sig. reikšmės yra 0,011 (Kolmogorov-Smirnov) ir <0,001 (Shapiro-Wilk), o tai rodo, kad šio konstrukto duomenys nėra normalūs. Pasitenkinimo darbu konstrukte Sig. reikšmės yra <0,001 abiejuose testuose, kas patvirtina reikšmingą nukrypimą nuo normalumo. Panašūs rezultatai matomi ir „Z“ kartos poreikių konstrukte, kur Sig. reikšmės abiejuose testuose yra <0,001, ir darbo motyvacijos klausimyne, kur normalumo prielaidos taip pat nėra išpildytos (Sig. <0,001).

Kadangi visų konstruktų Sig. reikšmės yra mažesnės nei 0,05, galima teigti, kad duomenys statistiškai reikšmingai neatitinka normalumo pasiskirstymo standartų. Dėl to, tolimesnei analizei papildomai nagrinėjamos Skewness ir Kurtosis reikšmes. (žr. 20 lentelę).

Lentelė 20

Duomenų pasiskirstymo konstruktuose normalumo testas – Skewness ir Kurtosis vertės

Konstruktas	**Skewness**	**Kurtosis**
Įsitraukimas į darbą	-0,172	-0,536
Pasitenkinimas darbu	-0,866	0,298
„Z“ kartos poreikiai	-0,527	-0,290
Darbo motyvacija	0,478	-0,342

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo duomenų tvarkymo programos SPSS duomenimis

Iš pateiktų gautų duomenų galima spręsti, jog konstruktų duomenys neatitinka normalaus pasiskirstymo standartų, tačiau jie yra normalumo ribose, kadangi Įsitraukimo į darbą, „Z“ kartos poreikių ir darbo motyvacijos konstruktuose Skewness ir Kurtosis reikšmės neviršija -1 arba 1 ribų. Tai leidžia teigti, jog šių konstruktų duomenų pasiskirstymas yra artimas normaliam skirstiniui. Tačiau pažymėtina, kad Pasitenkinimo darbu konstrukto Skewness reikšmė (-0,866) rodo pastebimą neigiamą asimetriją, kuri yra artima priimtinumo riboms, tačiau vis dar gali turėti įtakos tolimesnei analizei. Nepaisant to, šio konstrukto Kurtosis reikšmė (0,298) rodo tik nežymų aštrumo padidėjimą. Apskritai galima teigti, jog daugumos konstruktų duomenys yra normalumo ribose, tačiau kai kuriuose kintamuosiuose matomi lengvi nukrypimai (neigiama ar teigiama asimetrija). Dėl šios priežasties, siekiant užtikrinti tyrimo rezultatų teisingumą ir patikimumą, regresinėje analizėje bus taikoma Bootstrap procedūra.

3.3 Respondentų socialinių – demografinių charakteristikų skirtumų reikšmė įsitraukimui į darbą, pasitenkinimui darbu, „Z“ kartos poreikiams ir motyvavimo priemonėms

Tyrime analizuojama respondentų socialinių – demografinių charakteristikų skirtumų reikšmė įsitraukimo į darbą, pasitenkinimo darbu, „Z“ kartos poreikių ir darbo motyvacijos klausimynuose. Kadangi atlikti normalumo testai (Kolmogorov-Smirnov ir Shapiro-Wilk) parodė, kad šių konstruktų duomenų pasiskirstymas reikšmingai skiriasi nuo normaliojo, tolimesnei analizei buvo pasirinkti neparametriniai testai. Mann-Whitney U testas buvo atliktas siekiant įvertinti dviejų nepriklausomų grupių skirtumus pagal respondentų lytį (vyras, moteris) ir sektorių,

kuriame jie dirba (viešasis sektorius, privatus sektorius). Kruskal-Wallis testas buvo taikomas daugiau nei dviejų nepriklausomų grupių skirtumų analizei, vertinant respondentų amžiaus grupes, išsilavinimą, darbo stažą, organizacijos dydį, užimamų pareigų lygmenį ir organizacijos veiklos sritį. Šie neparametriniai metodai užtikrina rezultatų patikimumą ir objektyvumą, kadangi jie yra tinkami duomenims, kurie neatitinka normalumo prielaidų.

Lentelė 21

Skirtumai tarp kintamųjų grupių (pagal lytį)

Konstruktas	**Grupė**	**Vidutinė rango reikšmė**	**Mann-Whitney U**	**Z reikšmė**	**Sig. (2-tailed)**
Įsitraukimas į darbą	Vyrai	242,95	1262,000	-7,465	<0,001
	Moterys	132,47			
Pasitenkinimas darbu	Vyrai	215,83	2347,000	-5,484	<0,001
	Moterys	136,74			
„Z“ kartos poreikiai	Vyrai	239,50	1400,000	-7,380	<0,001
	Moterys	133,01			
Motyvavimo priemonės	Vyrai	179,21	3811,500	-2,540	0,011
	Moterys	142,51			

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo duomenų tvarkymo programos SPSS duomenimis

Mann-Whitney U testas buvo atliktas nepriklausomoms imtims, vertinant respondentų lyties (vyras, moteris) pasiskirstymo reikšmę įsitraukimui į darbą, pasitenkinimui darbu, „Z“ kartos poreikiams ir motyvavimo priemonėms. (žr. 21 lentelę).

Atsižvelgiant į Asymp. Sig. (2-tailed) reikšmes, pastebima, kad visuose keturiuose konstruktuose yra statistiškai reikšmingi skirtumai tarp vyrų ir moterų grupių ($p < 0,05$). Įsitraukimo į darbą konstrukte reikšmė yra Sig. < 0,001, kur vidutinė rango reikšmė rodo, kad vyrai (242,95) yra linkę vertinti savo įsitraukimą į darbą aukščiau nei moterys (132,47). Pasitenkinimo darbu konstrukte taip pat nustatyti statistiškai reikšmingi skirtumai (Sig. < 0.001). Vyrai (215,83) pasitenkinimą darbu įvertino aukščiau nei moterys (136,74), kas leidžia teigti, kad vyrų grupėje šis konstrukto aspektas yra reikšmingesnis. „Z“ kartos poreikių konstrukte reikšmė taip pat yra Sig. < 0,001. Vidutinė rango reikšmė rodo, kad vyrai (239,50) labiau išreiškia „Z“ kartos poreikius nei moterys (133,01), o šis skirtumas yra statistiškai reikšmingas. Galiausiai, motyvavimo priemonėse nustatyti statistiškai reikšmingi skirtumai, tačiau jie mažiau ryškūs (Sig. = 0,011). Vyrai (179,21) motyvavimo priemonėms teikė didesnį įvertinimą nei moterys (142,51).

Apibendrinant, galima teigti, kad vyrų ir moterų grupėse nustatyti statistiškai reikšmingi skirtumai visuose tirtuose konstruktuose. Vyrai yra linkę aukščiau vertinti savo įsitraukimą į darbą, pasitenkinimą darbu, „Z“ kartos poreikius ir motyvavimo priemones, palyginus su moterimis.

Lentelė 22

Skirtumai tarp kintamųjų grupių (pagal darbo sektorių)

Konstruktas	**Darbo sektorius**	**Vidutinė rango reikšmė**	**Mann-Whitney U**	**Z reikšmė**	**Sig. (2-tailed)**
Įsitraukimas į darbą	Viešasis	157,80	6402,000	-1,053	0,292
	Privatus	144,86			
Pasitenkinimas darbu	Viešasis	150,90	6816,000	-0,348	0,728
	Privatus	146,63			
„Z“ kartos poreikiai	Viešasis	136,73	6374,000	-1,102	0,270
	Privatus	150,26			
Motyvavimo priemonės	Viešasis	169,70	5688,000	-2,269	0,023
	Privatus	141,81			

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo duomenų tvarkymo programos SPSS duomenimis

Mann-Whitney U testas buvo atliktas siekiant įvertinti darbo sektoriaus (viešasis sektorius ir privatus sektorius) reikšmę įsitraukimui į darbą, pasitenkinimui darbu, „Z“ kartos poreikiams ir motyvavimo priemonėms. (žr. 22 lentelę).

Atsižvelgiant į Asymp. Sig. (2-tailed) reikšmes, pastebima, kad daugumoje konstruktų skirtumai tarp viešojo ir privataus sektoriaus nėra statistiškai reikšmingi ($p > 0,05$), išskyrus motyvavimo priemones, kur skirtumas yra statistiškai reikšmingas ($p = 0,023$). Įsitraukimo į darbą konstrukte vidutinė rango reikšmė rodo, kad viešojo sektoriaus darbuotojai (157,80) įsitraukimą vertina šiek tiek aukščiau nei privataus sektoriaus darbuotojai (144,86), tačiau šis skirtumas nėra statistiškai reikšmingas ($p = 0,292$). Pasitenkinimo darbu konstrukte vidutiniai rangai taip pat rodo nedidelį skirtumą tarp viešojo sektoriaus (150,90) ir privataus sektoriaus darbuotojų (146,63), tačiau rezultatas nėra statistiškai reikšmingas ($p = 0,728$). „Z“ kartos poreikių konstrukte vidutiniai rangai rodo, kad privataus sektoriaus darbuotojai (150,26) šiek tiek aukščiau vertina savo poreikius, palyginti su viešojo sektoriaus darbuotojais (136,73), tačiau šis skirtumas taip pat nėra statistiškai reikšmingas ($p = 0,270$).

Statistiškai reikšmingas skirtumas pastebimas motyvavimo priemonių konstrukte (p = 0,023). Vidutiniai rangai rodo, kad viešojo sektoriaus darbuotojai (169,70) motyvavimo priemones vertina aukščiau nei privataus sektoriaus darbuotojai (141,81).

Tiek viešojo, tiek privataus sektorių darbuotojų požiūris į keturis konstruktus – įsitraukimą į darbą, pasitenkinimą darbu, Z kartos poreikius ir motyvavimo priemones buvo įvertintas naudojant Mann-Whitney U testą. Daugeliu atvejų pastebėti skirtumai tarp sektorių nebuvo statistiškai reikšmingi (p > 0,05). Vienintelė išimtis buvo motyvavimo priemonėse, kur viešojo sektoriaus darbuotojai jas įvertino žymiai aukščiau nei privataus sektoriaus kolegos (p = 0,023). Vidutiniai reitingai parodė nedidelius, bet nereikšmingus kitų konstruktų skirtumus.

Lentelė 23

Skirtumai tarp kintamųjų grupių (pagal darbo poziciją)

Konstruktas	**Darbo pozicija**	**Vidutinė rango reikšmė**	**Mann-Whitney U**	**Z reikšmė**	**Sig. (2-tailed)**
Įsitraukimas į darbą	Vadovaujanti	168,20	5718,000	-2,175	0,030
	Nevadovaujanti	141,54			
Pasitenkinimas darbu	Vadovaujanti	157,20	6378,000	-1,049	0,294
	Nevadovaujanti	144,37			
„Z“ kartos poreikiai	Vadovaujanti	175,30	5292,000	-2,908	0,004
	Nevadovaujanti	139,71			
Motyvavimo priemonės	Vadovaujanti	121,10	5436,000	-2,657	0,008
	Nevadovaujanti	153,67			

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo duomenų tvarkymo programos SPSS duomenimis

Mann-Whitney U testas buvo atliktas siekiant įvertinti darbo pozicijos (vadovaujanti ir nevadovaujanti) reikšmę įsitraukimui į darbą, pasitenkinimui darbu, „Z“ kartos poreikiams ir motyvavimo priemonėms. (žr. 23 lentelę).

Atsižvelgiant į Asymp. Sig. (2-tailed) reikšmes, pastebima, kad įsitraukimo į darbą, „Z“ kartos poreikių ir darbo motyvacijos konstruktuose skirtumai tarp vadovaujančių ir nevadovaujančių darbuotojų yra statistiškai reikšmingi (p < 0,05). Tuo tarpu pasitenkinimo darbu konstrukte reikšmingo skirtumo nepastebėta (p > 0,05). Įsitraukimo į darbą konstrukte vidutiniai rangai rodo, kad vadovaujantys darbuotojai (168,20) įsitraukimą į darbą vertina aukščiau nei nevadovaujantys darbuotojai (141,54). Skirtumas yra statistiškai reikšmingas (p = 0,030).

Pasitenkinimo darbu konstrukte vidutiniai rangai taip pat rodo aukštesnį vadovaujančių darbuotojų įvertinimą (157,20) palyginus su nevadovaujančiais darbuotojais (144,37), tačiau šis skirtumas nėra statistiškai reikšmingas (p = 0,294).

„Z“ kartos poreikių konstrukte vadovaujantys darbuotojai (175,30) reikšmingai aukščiau įvertino savo poreikius palyginus su nevadovaujančiais darbuotojais (139,71). Šis skirtumas yra statistiškai reikšmingas (p = 0,004).

Motyvavimo priemonėse vidutiniai rangai rodo, kad nevadovaujantys darbuotojai (153,67) motyvavimo priemones vertina aukščiau nei vadovaujantys darbuotojai (121,10). Šis skirtumas taip pat yra statistiškai reikšmingas (p = 0,008).

Rezultatai parodė, kad statistiškai reikšmingi skirtumai (p < 0,05) nustatyti įsitraukimo į darbą, „Z“ kartos poreikių ir motyvavimo priemonių konstruktuose. Vadovaujantys darbuotojai įsitraukimą į darbą (168,20) ir „Z“ kartos poreikius (175,30) vertino aukščiau nei nevadovaujantys darbuotojai. Tuo tarpu motyvavimo priemones aukščiau vertino nevadovaujantys darbuotojai (153,67) palyginus su vadovaujančiais darbuotojais (121,10). Pasitenkinimo darbu konstrukte skirtumas nebuvo statistiškai reikšmingas (p > 0,05).

Lentelė 24

Skirtumai tarp kintamųjų grupių (pagal amžių)

Konstruktas	**Amžiaus grupė**	**Vidutinė rango reikšmė**	**Kruskal-Wallis H**	**df**	**Sig. (p)**
Įsitraukimas į darbą	21-23 metai (N=66)	118,95	18,375	2	<0,001
	24-26 metai (N=144)	143,04			
	27-29 metai (N=84)	177,57			
Pasitenkinimas darbu	21-23 metai (N=66)	146,70	17,240	2	<0,001
	24-26 metai (N=144)	129,93			
	27-29 metai (N=84)	178,25			
„Z“ kartos poreikiai	21-23 metai (N=66)	111,82	29,113	2	<0,001

	24-26 metai (N=144)	141,74			
	27-29 metai (N=84)	185,40			
Motyvavimo priemonės	21-23 metai (N=66)	156,59	1,208	2	0,547
	24-26 metai (N=144)	142,79			
	27-29 metai (N=84)	148,43			

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo duomenų tvarkymo programos SPSS duomenimis

Kruskal-Wallis testas buvo atliktas siekiant įvertinti skirtingų amžiaus grupių (21–23 metai, 24–26 metai, 27–29 metai) reikšmę konstruktuose: įsitraukimas į darbą, pasitenkinimas darbu, „Z“ kartos poreikiai ir motyvavimo priemonės. (žr. 24 lentelę).

Įsitraukimo į darbą konstrukte gauti rezultatai parodė, kad skirtingų amžiaus grupių vertinimai statistiškai reikšmingai skiriasi (Kruskal-Wallis H = 18,375, p < 0,001). Vidutinis rangas rodo, kad aukščiausią įsitraukimą į darbą vertina 27–29 metų amžiaus grupė (177,57), tuo tarpu mažiausią vertinimą pateikė 21–23 metų grupė (118,95). 24–26 metų amžiaus grupės vidutinis rangas (143,04) yra tarpinis tarp kitų dviejų grupių. Tai leidžia teigti, kad vyresnio amžiaus respondentai labiau vertina savo įsitraukimą į darbą.

Pasitenkinimo darbu konstrukte taip pat nustatyti statistiškai reikšmingi skirtumai tarp amžiaus grupių (Kruskal-Wallis H = 17,240, p < 0,001). Aukščiausią pasitenkinimą darbu nurodė 27–29 metų amžiaus grupė (178,25), o mažiausią – 24–26 metų grupė (129,93). 21–23 metų grupė įvertino pasitenkinimą darbu šiek tiek aukščiau nei tarpinė grupė (146,70). Šie rezultatai rodo, kad pasitenkinimas darbu, greičiausiai, didėja su amžiumi.

„Z“ kartos poreikių konstrukte gauti rezultatai taip pat rodo statistiškai reikšmingus skirtumus tarp amžiaus grupių (Kruskal-Wallis H = 29,113, p < 0,001). Aukščiausią vidutinį rangą turi 27–29 metų grupė (185,40), tuo tarpu mažiausią rangą – 21–23 metų grupė (111,82). Vidutinė 24–26 metų grupė (141,74) yra tarpinėje pozicijoje. Tai leidžia manyti, kad vyresnė respondentų grupė aiškiau išreiškia „Z“ kartos poreikius.

Motyvavimo priemonių konstrukte statistiškai reikšmingų skirtumų tarp amžiaus grupių nenustatyta (Kruskal-Wallis H = 1,208, p = 0,547). Vidutinių rangų rezultatai rodo, kad 21–23 metų grupė (156,59) ir 24–26 metų grupė (142,79) turi panašius vertinimus, o 27–29 metų grupė

(148,43) vertino motyvacines priemones truputį žemiau. Kadangi p > 0,05, šie skirtumai laikomi nereikšmingais.

Atlikto testo rezultatai parodė, kad įsitraukimo į darbą, pasitenkinimo darbu ir „Z“ kartos poreikių konstruktuose statistiškai reikšmingi skirtumai tarp amžiaus grupių buvo nustatyti (p < 0,001). Aukščiausi įvertinimai šiuose konstruktuose buvo gauti 27–29 metų amžiaus grupėje, o žemiausi – 21–23 metų grupėje. Tai leidžia manyti, kad vyresnio amžiaus respondentai labiau vertina šiuos aspektus. Tuo tarpu motyvavimo priemonių konstrukte statistiškai reikšmingų skirtumų nenustatyta (p = 0,547), o visos trys grupės pateikė panašius vertinimus.

Lentelė 25

Skirtumai tarp kintamųjų grupių (pagal išsilavinimą)

Konstruktas	**Išsilavinimas**	**Vidutinė rango reikšmė**	**Kruskal-Wallis H**	**df**	**Sig. (p)**
Įsitraukimas į darbą	Vidurinis (N=36)	170,83	5,330	3	0,149
	Profesinis (N=24)	131,25			
	Aukštasis neuniversitetinis (N=60)	157,60			
	Aukštasis universitetinis (N=174)	141,43			
Pasitenkinimas darbu	Vidurinis (N=36)	162,86	18,524	3	<0,001
	Profesinis (N=24)	77,25			
	Aukštasis neuniversitetinis (N=60)	155,35			
	Aukštasis universitetinis (N=174)	151,30			
„Z“ kartos poreikiai	Vidurinis (N=36)	146,42	2,168	3	0,538
	Profesinis (N=24)	126,00			
	Aukštasis neuniversitetinis (N=60)	156,12			
	Aukštasis universitetinis (N=174)	147,72			
	Vidurinis (N=36)	191,67	25,298	3	<0,001

Motyvavimo priemonės	Profesinis (N=24)	170,25			
	Aukštasis neuniversitetinis (N=60)	106,80			
	Aukštasis universitetinis (N=174)	149,26			

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo duomenų tvarkymo programos SPSS duomenimis

Kruskal-Wallis testas buvo atliktas siekiant įvertinti skirtingų išsilavinimo grupių (vidurinis, profesinis, aukštasis neuniversitetinis, aukštasis universitetinis) reikšmę konstruktuose: įsitraukimas į darbą, pasitenkinimas darbu, „Z“ kartos poreikiai ir motyvavvimo priemonės. (žr. 25 lentelę).

Įsitraukimo į darbą konstrukte skirtumai tarp išsilavinimo grupių nėra statistiškai reikšmingi (Kruskal-Wallis H = 5,330, p = 0,149). Vidutiniai rangai rodo, kad aukščiausią įsitraukimo į darbą vertinimą pateikė vidurinį išsilavinimą turintys respondentai (170,83), o mažiausią – profesinio išsilavinimo grupė (131,25). Nors matomas skirtumas tarp grupių vidutinių rangų, statistiškai reikšmingo rezultato nėra.

Pasitenkinimo darbu konstrukte nustatyti statistiškai reikšmingi skirtumai tarp išsilavinimo grupių (Kruskal-Wallis H = 18,524, p < 0,001). Aukščiausiai pasitenkinimą darbu vertino vidurinį išsilavinimą turintys respondentai (162,86), o žemiausiai – profesinio išsilavinimo grupė (77,25). Aukštą pasitenkinimo lygį taip pat išreiškė aukštojo neuniversitetinio išsilavinimo grupė (155,35) ir aukštojo universitetinio išsilavinimo grupė (151,30). Tai rodo, kad pasitenkinimo darbu vertinimas reikšmingai skiriasi tarp išsilavinimo grupių.

„Z“ kartos poreikių konstrukte skirtumai tarp išsilavinimo grupių nėra statistiškai reikšmingi (Kruskal-Wallis H = 2,168, p = 0,538). Vidutiniai rangai rodo, kad aukščiausią „Z“ kartos poreikių vertinimą pateikė aukštojo neuniversitetinio išsilavinimo grupė (156,12), o mažiausią – profesinio išsilavinimo grupė (126,00). Kadangi reikšmė p > 0,05, šie skirtumai nėra statistiškai reikšmingi.

Motyvavimo priemonių konstrukte nustatyti statistiškai reikšmingi skirtumai tarp išsilavinimo grupių (Kruskal-Wallis H = 25,298, p < 0,001). Aukščiausią motyvavimo priemonių vertinimą pateikė vidurinį išsilavinimą turintys respondentai (191,67), o žemiausią – aukštojo neuniversitetinio išsilavinimo grupė (106,80). Profesinio išsilavinimo grupė (170,25) ir aukštojo universitetinio išsilavinimo grupė (149,26) užėmė tarpinę poziciją. Tai rodo, kad motyvavimo priemonių vertinimas reikšmingai skiriasi tarp išsilavinimo grupių.

Taigi, statistiškai reikšmingi skirtumai (p < 0,001) nustatyti pasitenkinimo darbu ir motyvavimo priemonių konstruktuose. Pasitenkinimą darbu ir motyvavimo priemones aukščiausiai vertino vidurinį išsilavinimą turintys respondentai, o žemiausi įvertinimai buvo profesinio ir aukštojo neuniversitetinio išsilavinimo grupėse. Tuo tarpu įsitraukimo į darbą ir „Z“ kartos poreikių konstruktuose skirtumai tarp grupių nebuvo statistiškai reikšmingi (p > 0,05), nors vidurinio išsilavinimo grupė pateikė aukščiausius vidutinius įvertinimus.

Lentelė 26

Skirtumai tarp kintamųjų grupių (pagal darbo stažą)

Konstruktas	**Darbo stažas**	**Vidutinė rango reikšmė**	**Kruskal-Wallis H**	**df**	**Sig. (p)**
Įsitraukimas į darbą	Iki 1 metų (N=36)	171,33	68,618	5	<0,001
	1-3 metai (N=90)	91,10			
	4-6 metai (N=90)	160,97			
	7-8 metai (N=24)	152,75			
	9-10 metų (N=24)	180,50			
	10 ir daugiau metų (N=30)	217,10			
Pasitenkinimas darbu	Iki 1 metų (N=36)	151,53	47,500	5	<0,001
	1-3 metai (N=90)	100,56			
	4-6 metai (N=90)	166,47			
	7-8 metai (N=24)	151,25			
	9-10 metų (N=24)	172,25			
	10 ir daugiau metų (N=30)	203,80			
„Z“ kartos poreikiai	Iki 1 metų (N=36)	128,39	54,543	5	<0,001
	1-3 metai (N=90)	119,63			

	4-6 metai (N=90)	143,67			
	7-8 metai (N=24)	130,38			
	9-10 metų (N=24)	204,13			
	10 ir daugiau metų (N=30)	233,93			
Motyvavimo priemonės	Iki 1 metų (N=36)	160,50	9,391	5	0,094
	1-3 metai (N=90)	142,77			
	4-6 metai (N=90)	143,57			
	7-8 metai (N=24)	126,50			
	9-10 metų (N=24)	134,00			
	10 ir daugiau metų (N=30)	185,50			

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo duomenų tvarkymo programos SPSS duomenimis

Kruskal-Wallis testas buvo atliktas siekiant įvertinti skirtingų darbo stažo grupių (iki 1 metų, 1–3 metai, 4–6 metai, 7–8 metai, 9–10 metų ir daugiau nei 10 metų) reikšmę konstruktuose: įsitraukimas į darbą, pasitenkinimas darbu, „Z“ kartos poreikiai ir motyvavimo priemonės. (žr. 26 lentelę).

Įsitraukimo į darbą konstrukte nustatyti statistiškai reikšmingi skirtumai tarp darbo stažo grupių (Kruskal-Wallis H = 68,618, p < 0,001). Vidutiniai rangai rodo, kad aukščiausią įsitraukimą į darbą vertina daugiau nei 10 metų darbo stažo turintys respondentai (217,10), o žemiausią – 1–3 metų darbo stažo grupė (91,10). Šie rezultatai rodo, kad įsitraukimo į darbą lygis didėja su darbo stažu.

Pasitenkinimo darbu konstrukte taip pat nustatyti statistiškai reikšmingi skirtumai tarp darbo stažo grupių (Kruskal-Wallis H = 47,500, p < 0,001). Aukščiausią pasitenkinimą darbu vertina daugiau nei 10 metų darbo stažo turintys respondentai (203,80), o mažiausią – 1–3 metų darbo stažo grupė (100,56). Tarpinės grupės, tokios kaip 4–6 metų ir 9–10 metų, taip pat turi aukštesnius vidutinius rangus (atitinkamai 166,47 ir 172,25).

„Z“ kartos poreikių konstrukte taip pat nustatyti statistiškai reikšmingi skirtumai (Kruskal-Wallis H = 54,543, p < 0,001). Aukščiausią poreikių vertinimą pateikė daugiau nei 10 metų darbo

stažo grupė (233,93), tuo tarpu žemiausią – 1–3 metų darbo stažo grupė (119,63). 9–10 metų stažo grupė taip pat pasižymėjo aukštu vidutiniu rangu (204,13), kas rodo, kad darbo stažas turi reikšmingą įtaką „Z“ kartos poreikių vertinimui. Motyvavimo priemonių konstrukte statistiškai reikšmingų skirtumų nenustatyta (Kruskal-Wallis H = 9,391, p = 0,094). Nors vidutinių rangų analizė rodo, kad aukščiausią motyvacinės priemonės vertina daugiau nei 10 metų darbo stažo grupė (185,50), o žemiausią – 7–8 metų grupė (126,50), šie skirtumai nėra statistiškai reikšmingi.

Kruskal-Wallis testas parodė, kad darbo stažas reikšmingai veikia įsitraukimą į darbą, pasitenkinimą darbu ir „Z“ kartos poreikius ($p < 0,001$). Daugiau nei 10 metų darbo stažo turintys respondentai šiuos aspektus vertino aukščiausiai, o mažiausi įvertinimai buvo 1–3 metų darbo stažo grupėje. Įsitraukimo ir pasitenkinimo lygis akivaizdžiai didėja su darbo stažu. Tuo tarpu motyvavimo priemonių konstrukte skirtumai tarp darbo stažo grupių nebuvo statistiškai reikšmingi ($p = 0,094$), nors daugiau nei 10 metų darbo stažo grupė pateikė aukščiausius vidutinius įvertinimus.

Lentelė 27

Skirtumai tarp kintamųjų grupių (pagal organizacijos dydį)

Konstruktas	**Organizacijos dydis**	**Vidutinė rango reikšmė**	**Kruskal-Wallis H**	**df**	**Sig. (p)**
Įsitraukimas į darbą	Labai maža (iki 10 darbuotojų) (N=36)	202,83	19,716	3	<0,001
	Maža (11-50 darbuotojų) (N=60)	153,10			
	Vidutinė (51-250 darbuotojų) (N=84)	131,36			
	Didelė (250 ir daugiau darbuotojų) (N=114)	138,97			
Pasitenkinimas darbu	Labai maža (iki 10 darbuotojų) (N=36)	192,25	17,051	3	<0,001
	Maža (11-50 darbuotojų) (N=60)	118,55			

	Vidutinė (51-250 darbuotojų) (N=84)	148,96			
	Didelė (250 ir daugiau darbuotojų) (N=114)	147,53			
„Z“ kartos poreikiai	Labai maža (iki 10 darbuotojų) (N=36)	205,75	29,561	3	<0,001
	Maža (11-50 darbuotojų) (N=60)	112,68			
	Vidutinė (51-250 darbuotojų) (N=84)	136,40			
	Didelė (250 ir daugiau darbuotojų) (N=114)	155,61			
Motyvavimo priemonės	Labai maža (iki 10 darbuotojų) (N=36)	123,00	6,901	3	0,075
	Maža (11-50 darbuotojų) (N=60)	159,60			
	Vidutinė (51-250 darbuotojų) (N=84)	159,79			
	Didelė (250 ir daugiau darbuotojų) (N=114)	139,82			

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo duomenų tvarkymo programos SPSS duomenimis

Kruskal-Wallis testas buvo atliktas siekiant įvertinti skirtingo organizacijos dydžio (labai maža – iki 10 darbuotojų, maža – 11–50 darbuotojų, vidutinė – 51–250 darbuotojų, didelė – 250 ir daugiau darbuotojų) reikšmę konstruktuose: įsitraukimas į darbą, pasitenkinimas darbu, „Z“ kartos poreikiai ir motyvavimo priemonės. (žr. 27 lentelę).

Įsitraukimo į darbą konstrukte nustatyti statistiškai reikšmingi skirtumai tarp organizacijos dydžio grupių (Kruskal-Wallis H = 19,716, p < 0,001). Vidutiniai rangai rodo, kad aukščiausią įsitraukimą į darbą vertina labai mažų organizacijų (iki 10 darbuotojų) darbuotojai (202,83), o žemiausią – vidutinių organizacijų darbuotojai (131,36). Mažų organizacijų darbuotojų vidutinis rangas siekia 153,10, o didelių organizacijų darbuotojų – 138,97.

Pasitenkinimo darbu konstrukte taip pat nustatyti statistiškai reikšmingi skirtumai tarp organizacijos dydžio grupių (Kruskal-Wallis H = 17,051, p < 0,001). Aukščiausią pasitenkinimo darbu lygį vertina labai mažų organizacijų darbuotojai (192,25), o žemiausią – mažų organizacijų darbuotojai (118,55). Vidutinio dydžio organizacijų darbuotojų vidutinis rangas siekia 148,96, o didelių organizacijų darbuotojų – 147,53.

„Z“ kartos poreikių konstrukte taip pat pastebėti statistiškai reikšmingi skirtumai tarp organizacijos dydžio grupių (Kruskal-Wallis H = 29,561, p < 0,001). Didžiausią „Z“ kartos poreikių vertinimą pateikė labai mažų organizacijų darbuotojai (205,75), tuo tarpu mažiausią – mažų organizacijų darbuotojai (112,68). Vidutinio dydžio organizacijų darbuotojų vidutinis rangas yra 136,40, o didelių organizacijų darbuotojų – 155,61.

Motyvavimo priemonių konstrukte statistiškai reikšmingų skirtumų nenustatyta (Kruskal-Wallis H = 6,901, p = 0,075). Vidutinių rangų analizė rodo, kad aukščiausią motyvacines priemones vertino mažų organizacijų darbuotojai (159,60) ir vidutinių organizacijų darbuotojai (159,79). Žemiausią vertinimą pateikė labai mažų organizacijų darbuotojai (123,00), o didelių organizacijų darbuotojai taip pat turėjo žemesnį rangą (139,82).

Atliktu testu nustatyta, kad organizacijos dydis reikšmingai veikia įsitraukimą į darbą, pasitenkinimą darbu ir „Z“ kartos poreikius (p < 0,001). Labai mažų organizacijų darbuotojai visus šiuos konstruktus vertino aukščiausiai, o žemiausi vertinimai dažniausiai buvo mažų ar vidutinių organizacijų darbuotojų grupėse. Tuo tarpu motyvavimo priemonių konstrukte skirtumai tarp organizacijų dydžio grupių nebuvo statistiškai reikšmingi (p = 0,075), nors vidutinio dydžio ir mažų organizacijų darbuotojai pateikė aukščiausius įvertinimus.

Lentelė 28

Skirtumai tarp kintamųjų grupių (pagal organizacijos veiklos sritį)

Konstruktas	**Organizacijos veiklos sritis**	**Vidutinė rango reikšmė**	**Kruskal-Wallis H**	**df**	**Sig. (p)**
Įsitraukimas į darbą	Transportas ir saugojimas (N=12)	63,50	96,082	10	<0,001
	Apgyvendinimo ir maitinimo	199,50			

	paslaugų veikla (N=24)				
	Informacija ir ryšiai (N=12)	151,00			
	Finansinė ir draudimo veikla (N=12)	60,50			
	Nekilnojamojo turto operacijos (N=6)	231,50			
	Profesinė, mokslinė ir techninė veikla (N=6)	174,50			
	Administracinė ir aptarnavimo veikla (N=48)	99,50			
	Švietimas (N=30)	227,70			
	Žmonių sveikatos priežiūra ir socialinis darbas (N=18)	150,50			
	Meninė, pramoginė ir poilsio organizavimo veikla (N=6)	274,50			
	Kita (N=120)	140,65			
Pasitenkinimas darbu	Transportas ir saugojimas (N=12)	86,00	98,606	10	<0,001
	Apgyvendinimo ir maitinimo paslaugų veikla (N=24)	203,25			
	Informacija ir ryšiai (N=12)	147,08			

	Finansinė ir draudimo veikla (N=12)	78,25			
	Nekilnojamojo turto operacijos (N=6)	285,50			
	Profesinė, mokslinė ir techninė veikla (N=6)	101,50			
	Administracinė ir aptarnavimo veikla (N=48)	100,73			
	Švietimas (N=30)	200,10			
	Žmonių sveikatos priežiūra ir socialinis darbas (N=18)	48,33			
	Meninė, pramoginė ir poilsio organizavimo veikla (N=6)	186,50			
	Kita (N=120)	163,35			
„Z“ kartos poreikiai	Transportas ir saugojimas (N=12)	64,00	92,213	10	<0,001
	Apgyvendinimo ir maitinimo paslaugų veikla (N=24)	147,25			
	Informacija ir ryšiai (N=12)	115,17			
	Finansinė ir draudimo veikla (N=12)	193,00			
	Nekilnojamojo turto operacijos (N=6)	283,00			

	Profesinė, mokslinė ir techninė veikla (N=6)	176,50			
	Administracinė ir aptarnavimo veikla (N=48)	97,25			
	Švietimas (N=30)	211,33			
	Žmonių sveikatos priežiūra ir socialinis darbas (N=18)	85,17			
	Meninė, pramoginė ir poilsio organizavimo veikla (N=6)	283,00			
	Kita (N=120)	153,08			
Motyvavimo priemonės	Transportas ir saugojimas (N=12)	174,50	75,586	10	<0,001
	Apgyvendinimo ir maitinimo paslaugų veikla (N=24)	180,75			
	Informacija ir ryšiai (N=12)	249,50			
	Finansinė ir draudimo veikla (N=12)	162,50			
	Nekilnojamojo turto operacijos (N=6)	45,50			
	Profesinė, mokslinė ir techninė veikla (N=6)	261,50			

	Administracinė ir aptarnavimo veikla (N=48)	118,00			
	Švietimas (N=30)	206,70			
	Žmonių sveikatos priežiūra ir socialinis darbas (N=18)	108,17			
	Meninė, pramoginė ir poilsio organizavimo veikla (N=6)	195,50			
	Kita (N=120)	126,35			

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo duomenų tvarkymo programos SPSS duomenimis

Kruskal-Wallis testas buvo atliktas siekiant įvertinti skirtingų organizacijos veiklos sričių reikšmę konstruktuose: įsitraukimas į darbą, pasitenkinimas darbu, „Z“ kartos poreikiai ir motyvavimo priemonės. (žr. 28 lentelę).

Įsitraukimo į darbą konstrukte nustatyti statistiškai reikšmingi skirtumai tarp organizacijos veiklos sričių (Kruskal-Wallis H = 96,082, p < 0,001). Aukščiausią vidutinį rangą turėjo nekilnojamojo turto operacijų srities darbuotojai (231,50), meninės, pramoginės ir poilsio organizavimo veiklos darbuotojai (274,50) bei švietimo sektoriaus darbuotojai (227,70). Žemiausią vidutinį rangą turėjo finansinės ir draudimo veiklos darbuotojai (60,50) ir transporto bei saugojimo sektoriaus darbuotojai (63,50). Šie rezultatai rodo, kad įsitraukimo į darbą vertinimas reikšmingai skiriasi priklausomai nuo organizacijos veiklos srities.

Pasitenkinimo darbu konstrukte taip pat nustatyti statistiškai reikšmingi skirtumai (Kruskal-Wallis H = 98,606, p < 0,001). Aukščiausią pasitenkinimo darbu vertinimą pateikė nekilnojamojo turto operacijų darbuotojai (285,50) ir apgyvendinimo bei maitinimo paslaugų veiklos darbuotojai (203,25). Žemiausią pasitenkinimo darbu lygį įvertino žmonių sveikatos priežiūros ir socialinio darbo srities darbuotojai (48,33) ir finansinės bei draudimo veiklos sektorius (78,25). Šie rezultatai rodo, kad pasitenkinimo darbu lygis stipriai skiriasi tarp sektorių.

„Z“ kartos poreikių konstrukte nustatyti reikšmingi skirtumai tarp organizacijos veiklos sričių (Kruskal-Wallis H = 92,213, p < 0,001). Aukščiausi vidutiniai rangai buvo nustatyti nekilnojamojo turto operacijų darbuotojų grupėje (283,00) bei meninės, pramoginės ir poilsio organizavimo veiklos darbuotojų grupėje (283,00). Žemiausią vidutinį rangą turėjo transporto ir

saugojimo sektoriaus darbuotojai (64,00) ir administracinės bei aptarnavimo veiklos darbuotojai (97,25). Šie skirtumai rodo, kad „Z“ kartos poreikių reikšmė labai skiriasi tarp organizacijų veiklos sričių.

Motyvavimo priemonių konstrukte taip pat nustatyti statistiškai reikšmingi skirtumai (Kruskal-Wallis H = 75,586, p < 0,001). Aukščiausią motyvavimo priemonių vertinimą pateikė profesinės, mokslinės ir techninės veiklos darbuotojai (261,50) bei informacijos ir ryšių sektoriaus darbuotojai (249,50). Žemiausią vertinimą pateikė nekilnojamojo turto operacijų darbuotojai (45,50) ir žmonių sveikatos priežiūros bei socialinio darbo sektoriaus darbuotojai (108,17).

Apibendrinant, rezultatai rodo, kad visų nagrinėtų konstruktų – įsitraukimo į darbą, pasitenkinimo darbu, „Z“ kartos poreikių ir motyvavimo priemonių vertinimai statistiškai reikšmingai skiriasi tarp skirtingų organizacijos veiklos sričių (p < 0,001). Aukščiausi vertinimai dažniausiai buvo pastebėti nekilnojamojo turto operacijų, meninės veiklos, švietimo bei informacijos ir ryšių sektoriuose, o žemiausi – transporto ir saugojimo, finansinės ir draudimo veiklos bei sveikatos priežiūros ir socialinio darbo sektoriuose.

3.4 Motyvavimo priemonių, darbuotojų įsitraukimo ir pasitenkinimo darbu regresinė analizė

Šiame skyriuje atliekama regresinė analizė, siekiant ištirti tiesioginius ryšius tarp motyvavimo priemonių, darbuotojų įsitraukimo ir pasitenkinimo darbu. Regresinės analizės metu bus tikrinamos šios tyrimo hipotezės: H1 (Motyvavimo priemonės teigiamai veikia darbuotojų įsitraukimą.), H2 (Motyvavimo priemonės teigiamai veikia pasitenkinimą darbu).

Kadangi kintamųjų pasiskirstymas nukrypsta nuo normalumo, prieš atliekant regresinę analizę naudojamas Spearman rangų koreliacijos testas, siekiant nustatyti kintamųjų tarpusavio sąsajų reikšmingumą ir įvertinti, ar kintamieji yra tinkami tolesnei analizei (žr. 29 lentelę).

Lentelė 29

Kintamųjų sąsajų reikšmingumas

Kintamųjų poros	Spearman rho	p reikšmė
Motyvavimo priemonės ⇔ Darbuotojų įsitraukimas	0,167	0,002**
Motyvavimo priemonės ⇔ Pasitenkinimas darbu	0,057	0,165

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo duomenų tvarkymo programos SPSS duomenimis

Atlikus Spearmano rangų koreliacijos testą, buvo įvertintos sąsajos tarp motyvavimo priemonių, darbuotojų įsitraukimo ir pasitenkinimo darbu. Gauti rezultatai parodė, jog tarp motyvavimo priemonių ir įsitraukimo į darbą nustatytas silpnas, bet statistiškai reikšmingas teigiamas ryšys (rho = 0,167; p = 0,002), leidžiantis teigti, kad motyvavimo priemonės turi teigiamą, nors ir nedidelį poveikį darbuotojų įsitraukimui į darbą. Tuo tarpu tiesioginis ryšys tarp motyvavimo priemonių ir pasitenkinimo darbu nebuvo nustatytas, nes koreliacijos koeficientas buvo labai mažas ir statistiškai nereikšmingas (rho = 0,057; p = 0,165). Tai rodo, kad motyvavimo priemonės tiesiogiai nėra reikšmingai susijusios su darbuotojų pasitenkinimu darbu. (žr. 29 lentelę).

Lentelė 30

Motyvavimo priemonių įtakos darbuotojų įsitraukimui tiesinės regresinės analizės rodikliai

	ANOVA		**Modelio suvestinė**		**Koeficientai**			**Bootstrap (koeficientų)**	
	Sig.	F	Determinacijos koef. R^2	Durbin-Watson	Sig.	Stn. Beta	Nestn. Beta	Patikimumo intervalai	
H1	<0,001	21,059	0,067	1,810	<0,001	0,259	0,393	Apatinis	Viršutinis
								0,217	0,567

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo duomenų tvarkymo programos SPSS duomenimis

Atliekant tiesinę regresinę analizę pirmajai hipotezei (**H1**) patvirtinti, remiamasi ANOVA testo rezultatais, kurie reikalingi nustatyti, ar duomenys yra tinkami tiesinei regresinei analizei. Kadangi Sig. < 0,001, duomenys gali būti taikomi tiesinei regresinei analizei atlikti (žr. 30 lentelę).

Analizuojant modelio suvestinės rezultatus, kur determinacijos koeficientas R^2= 0,067, galima teigti, jog motyvavimo priemonės (nepriklausomas kintamasis X) 6,7 proc. gali paaiškinti darbuotojų įsitraukimo (priklausomas kintamasis Y) variacijas. Durbin-Watson reikšmė parodo

respondentų vertinimo reikšmės ir regresinės reikšmės paklaidų skirtumą, kuris turėtų būti 1,5–2,5. Tyrime Durbin-Watson reikšmė yra 1,810, tad motyvavimo priemonės gali tiksliai prognozuoti darbuotojų įsitraukimą. Kadangi analizuojant koeficientus pastebima, jog Sig. < 0,001, galima teigti, jog motyvavimo priemonės daro reikšmingą įtaką darbuotojų įsitraukimui, kur paklaidos tikimybė lygi mažiau nei 0,001. Atsižvelgiant į standartizuotą Beta koeficientą (0,259) ir nestandartizuotą B koeficientą (0,393), galima teigti, jog tarp motyvavimo priemonių ir darbuotojų įsitraukimo yra teigiamas ryšys: kai motyvavimo priemonės padidėja 100 procentų, darbuotojų įsitraukimas padidėja 39,3 proc. Šis ryšys **patvirtina** hipotezę **H1**, kad motyvavimo priemonės daro teigiamą įtaką darbuotojų įsitraukimui. Pagal Bootstrap testo duomenis, motyvavimo priemonių poveikis darbuotojų įsitraukimui yra teigiamas, tačiau gali kisti nuo 0,217 (silpnesnis teigiamas ryšys) iki 0,567 (stipresnis teigiamas ryšys) (žr. 30 lentelę).

Lentelė 31

Motyvavimo priemonių įtakos pasitenkinimui darbu tiesinės regresinės analizės rodikliai

	ANOVA		**Modelio suvestinė**		**Koeficientai**			**Bootstrap (koeficientų)**	
	Sig.	F	Determinacijos koef. R^2	Durbin-Watson	Sig.	Stn. Beta	Nestn. Beta	Patikimumo intervalai	
H2	0,510	0,435	0,001	2,235	0,510	0,039	0,052	Apatinis	Viršutinis
								-0,139	0,215

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo duomenų tvarkymo programos SPSS duomenimis

Atliekant tiesinę regresinę analizę antrajai hipotezei (**H2**) patvirtinti, remiamasi ANOVA testo rezultatais, kurie reikalingi nustatyti, ar duomenys yra tinkami tiesinei regresinei analizei. Kadangi Sig. = 0,510, duomenys nėra tinkami tiesinei regresinei analizei atlikti, todėl ryšys tarp motyvavimo priemonių (nepriklausomas kintamasis X) ir pasitenkinimo darbu (priklausomas kintamasis Y) nėra statistiškai reikšmingas (žr. 31 lentelę).

Analizuojant modelio suvestinės rezultatus, kur determinacijos koeficientas R^2=0,001, galima teigti, jog motyvavimo priemonės tik 0,1 proc. gali paaiškinti pasitenkinimo darbu variacijas. Durbin-Watson reikšmė yra 2,235, kuri patenka į priimtiną intervalą (1,5–2,5), todėl galima teigti, kad likučių autokoreliacijos nėra, tačiau tai nereiškia, kad modelis tinkamas prognozuoti pasitenkinimą darbu. Kadangi analizuojant koeficientus pastebima, jog Sig. = 0,510, galima teigti, kad motyvavimo priemonės neturi statistiškai reikšmingo poveikio pasitenkinimui darbu, o paklaidos tikimybė yra per didelė, kad būtų galima patvirtinti šią hipotezę. Atsižvelgiant į standartizuotą Beta koeficientą (0,039) ir nestandartizuotą B koeficientą (0,052), galima teigti, jog yra silpnas ir nereikšmingas teigiamas ryšys tarp motyvavimo priemonių ir pasitenkinimo

darbu. Pagal Bootstrap testo duomenis, motyvavimo priemonių poveikis pasitenkinimui darbu nėra statistiškai reikšmingas, nes 95% patikimumo intervalai apima 0 (nuo -0,139 iki 0,215). Tai rodo, kad motyvavimo priemonių poveikis gali būti tiek silpnai neigiamas, tiek silpnai teigiamas.

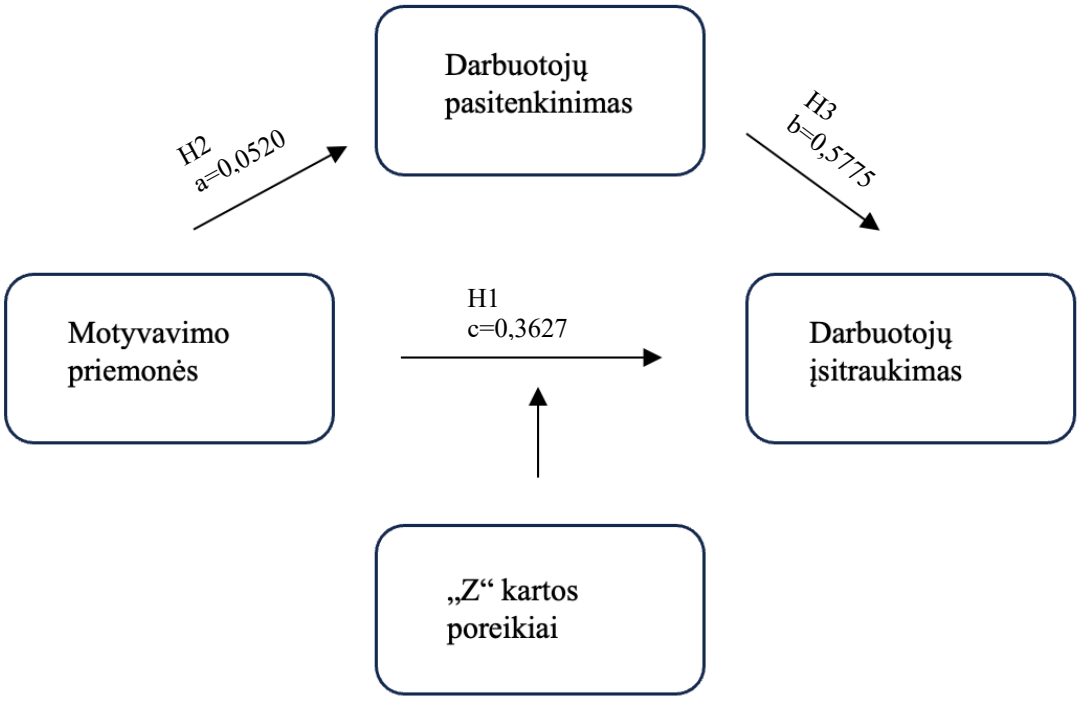
Taigi, **H2** hipotezė **atmetama**, nes motyvavimo priemonės neturi statistiškai reikšmingo poveikio pasitenkinimui darbu. Duomenys rodo labai silpną, bet nereikšmingą ryšį, todėl hipotezė nėra pagrįsta empiriniais rezultatais.

3.5 Pasitenkinimo darbu mediacinis vaidmuo tarp motyvavimo priemonių ir darbuotojų įsitraukimo

Siekiant išsiaiškinti darbuotojų pasitenkinimo įtaką motyvavimo priemonių ir darbuotojų įsitraukimo ryšiui, taikomas mediacinės statistinės analizės metodas. Pagal analizuojamą tyrimo modelį mediacinę analizę sudaro trys veiksniai: motyvavimo priemonės (X), pasitenkinimas darbu (M) ir darbuotojų įsitraukimas į darbą (Y). Mediacinė analizė atliekama naudojantis PROCESS procedūra Andrew F. Hayes SPSS programoje.

Atsižvelgiant į anksčiau atliktos regresinės analizės rezultatus, buvo nustatyta, kad motyvavimo priemonės, nors ir silpnai, tačiau statistiškai reikšmingai veikia darbuotojų įsitraukimą į darbą. Tuo pačiu metu buvo pastebėta, kad tiesioginis ryšys tarp motyvavimo priemonių ir pasitenkinimo darbu nėra reikšmingas, tačiau tarp pasitenkinimo darbu ir darbuotojų įsitraukimo egzistuoja vidutiniškai stiprus teigiamas ryšys. Šie rezultatai rodo, kad pasitenkinimas darbu gali veikti kaip tarpinis kintamasis (mediatorius), paaiškinantis netiesioginį motyvavimo priemonių poveikį darbuotojų įsitraukimui. Todėl toliau bus atliekama mediacinė analizė, skirta šiam ryšiui išsamiau ištirti, nes ji leis nustatyti, ar pasitenkinimas darbu veikia kaip mediacinis mechanizmas tarp motyvavimo priemonių ir darbuotojų įsitraukimo.

Paveikslas 3



Šaltinis: parengta autorės.

Atlikus regresinę analizę, buvo įvertinti motyvavimo priemonių, darbuotojų pasitenkinimo darbu ir darbuotojų įsitraukimo į darbą tarpusavio ryšiai naudojant mediacinės analizės duomenis. Pastebima, kad ryšiai tarp kintamųjų egzistuoja, tačiau ne visi yra reikšmingi. Motyvavimo priemonės (X) daro teigiamą, tačiau nereikšmingą poveikį darbuotojų pasitenkinimui darbu (M). Standartizuotas Beta koeficientas a=0,0520 rodo, kad 100 proc. padidėjus motyvavimo priemonių naudojimui, darbuotojų pasitenkinimas darbu padidėtų tik 5,2 proc. Šis ryšys nėra statistiškai reikšmingas (p=0,5098). Darbuotojų pasitenkinimas darbu (M) reikšmingai veikia darbuotojų įsitraukimą į darbą (Y). Standartizuotas Beta koeficientas b=0,5775 rodo, kad darbuotojų pasitenkinimui darbu padidėjus 100 proc., darbuotojų įsitraukimas į darbą padidėtų 57,75 proc. Šis ryšys yra reikšmingas (p<0,0001). Motyvavimo priemonės (X) taip pat tiesiogiai veikia darbuotojų įsitraukimą į darbą (Y). Standartizuotas Beta koeficientas c=0,3627 rodo, kad motyvavimo priemonės daro tiesioginį 36,27 proc. poveikį darbuotojų įsitraukimui į darbą. Šis tiesioginis poveikis yra statistiškai reikšmingas (p<0,0001). Šie rezultatai leidžia daryti išvadą, kad pasitenkinimas darbu (M) veikia kaip dalinis tarpinis kintamasis (mediatorius), kuris paaiškina motyvavimo priemonių poveikį darbuotojų įsitraukimui. Tačiau dėl nereikšmingo a koeficiento mediacija nėra pilna. Mediacinė analizė atskleidžia tiek tiesioginį, tiek netiesioginį poveikį, pabrėžiant darbuotojų pasitenkinimo svarbą organizaciniame kontekste (žr. 3 paveikslą).

Lentelė 32

Pasitenkinimo darbu įtakos motyvavimo priemonių ir darbuotojų įsitraukimo ryšiui mediacinės analizės rodikliai

Mediacinio modelio efektai	**Efektas**	**Sig.**	**Apatinė patikimumo reikšmė (LLCI)**	**Viršutinė patikimumo reikšmė (ULCI)**
Bendrasis efektas	0,3928	0,0000	0,2243	0,5612
Tiesioginis efektas	0,3627	0,0000	0,2197	0,5058
Mediacinio modelio efektai	**Efektas**		**Apatinė patikimumo reikšmė (LLCI)**	**Viršutinė patikimumo reikšmė (ULCI)**
Netiesioginis efektas	0,03		-0,0777	0,118

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo duomenų tvarkymo programos SPSS duomenimis

Remiantis mediacinės analizės rodikliais (žr. 33 lentelę), buvo vertinama galima pasitenkinimo darbu įtaka motyvavimo priemonių ir darbuotojų įsitraukimo ryšiui. Tiesioginio efekto rodiklis (0,3627) rodo, kad motyvavimo priemonių taikymas tiesiogiai 36,27 proc. didina darbuotojų įsitraukimą į darbą. Tai reiškia, kad motyvavimo priemonės turi reikšmingą teigiamą tiesioginį poveikį darbuotojų įsitraukimui. Netiesioginis motyvavimo priemonių poveikis darbuotojų įsitraukimui, medijuojant pasitenkinimą darbu, yra įvertintas kaip nereikšmingas (0,0300), nes pasikliautinieji intervalai (BootLLCI = -0,0777, BootULCI = 0,1180) apima nulį. Šie rezultatai rodo, kad pasitenkinimas darbu neturi reikšmingo mediacinio poveikio motyvavimo priemonių ir darbuotojų įsitraukimo ryšiui. Kadangi netiesioginis efektas nėra statistiškai reikšmingas, galima daryti išvadą, kad motyvavimo priemonės veikia darbuotojų įsitraukimą tiesiogiai, o pasitenkinimas darbu šio ryšio nepaaiškina. Tai reiškia, kad mediacija per pasitenkinimą darbu šiuo atveju nepasitvirtino. Taigi, **H3 hipotezė** (pasitenkinimas darbu medijuoja motyvavimo priemonių ir darbuotojų įsitraukimo ryšį) buvo **atmesta**.

3.6 „Z“ kartos poreikių moderacinis vaidmuo tarp motyvavimo priemonių ir darbuotojų įsitraukimo

Siekiant nustatyti, kaip „Z“ kartos (M) poreikiai keičia motyvacinių priemonių (X) poveikį darbuotojų įsitraukimui (Y), šiame tyrime buvo atlikta moderacijos analizė. Kadangi „Z“ kartos darbuotojai turi skirtingus poreikius ir bruožus, yra svarbu išsiaiškinti, ar šie poreikiai padidina ar sumažina motyvavimo priemonių poveikį. Atlikdami tokią analizę, galime nustatyti idealias motyvacinių priemonių darbo aplinkybes ir jas modifikuoti įvairioms darbuotojų grupėms. Ši strategija taikoma organizacijoms, norinčioms padidinti darbuotojų įsitraukimą ir motyvaciją.

Lentelė 33

„Z“ kartos poreikių įtakos motyvavimo priemonių ir darbuotojų įsitraukimo ryšiui moderacinės analizės rodikliai

„Z“ kartos poreikių lygis	Efektas	p reikšmė	Apatinė reikšmė (LLCI)	Viršutinė reikšmė (ULCI)
Žemas (3,750)	-0,0874	0,3984	-0,2908	0,1160
Vidutinis (4,250)	0,0943	0,2158	-0,0553	0,2439
Aukštas (4,833)	0,3063	0,0020	0,1126	0,5000

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo duomenų tvarkymo programos SPSS duomenimis

Moderacinės analizės rezultatai atskleidė, kaip Z kartos poreikiai keičia motyvavimo priemonių poveikį darbuotojų įsitraukimui (žr. 34 lentelę). Analizė parodė, kad esant žemam Z kartos poreikių lygiui (M = 3,750), motyvavimo priemonių poveikis darbuotojų įsitraukimui yra nereikšmingas (β=−0,0874, p=0,3984), o pasikliautiniai intervalai (LLCI=−0,2908, ULCI=0,1160) apėmė nulį. Tai rodo, kad esant žemiems Z kartos poreikiams, motyvavimo priemonės neturi statistiškai reikšmingo poveikio darbuotojų įsitraukimui. Panaši tendencija buvo pastebėta ir esant vidutiniam Z kartos poreikių lygiui (M=4,250), kur efektas taip pat nebuvo reikšmingas (β=0,0943, p=0,2158), o pasikliautiniai intervalai (LLCI=−0,0553, ULCI=0,2439) taip pat apėmė nulį. Tai leidžia teigti, kad vidutiniame Z kartos poreikių lygyje motyvavimo priemonės išlieka nepakankamai veiksmingos didinant darbuotojų įsitraukimą. Tačiau esant aukštam Z kartos poreikių lygiui (M=4,833), rezultatai parodė statistiškai reikšmingą teigiamą motyvavimo priemonių poveikį darbuotojų įsitraukimui (β=0,3063, p=0,0020). Pasikliautiniai intervalai (LLCI=0,1126, ULCI=0,5000) buvo teigiami ir neapėmė nulio, patvirtindami, kad aukšti Z kartos poreikiai sustiprina motyvavimo priemonių efektyvumą. Tai rodo, kad

motyvavimo priemonės tampa reikšmingai veiksmingos tik tada, kai jos atitinka aukštus „Z“ kartos darbuotojų poreikius.

Šių rezultatų analizė leidžia daryti išvadą, kad „Z“ kartos poreikiai yra reikšmingas moderuojantis veiksnys, kuris keičia motyvavimo priemonių efektyvumą darbuotojų įsitraukimui. Aukšti „Z“ kartos poreikiai sustiprina motyvavimo priemonių poveikį, tačiau žemi ir vidutiniai poreikiai šio poveikio neveikia reikšmingai.

H4 hipotezė **patvirtinta**, nes „Z“ kartos poreikiai iš tikrųjų veikia kaip reikšmingas moderuojantis veiksnys, tačiau tik aukštų poreikių atveju. Žemų ir vidutinių „Z“ kartos poreikių atvejais motyvavimo priemonių poveikis išlieka nereikšmingas.

3.7 Motyvavimo priemonių poveikio darbuotojų įsitraukimui, moderuojant „Z“ kartos poreikiams ir medijuojant pasitenkinimui darbu tyrimo rezultatų analizės apibendrinimas

Tyrimo rezultatų analizės pagalba buvo nustatyta, jog motyvavimo priemonės daro teigiamą įtaką darbuotojų įsitraukimui, na o „Z“ kartos darbuotojų poreikiai moderuoja ryšį tarp motyvavimo priemonių ir darbuotojų įsitraukimo. Viso tyrime buvo iškeltos 4 hipotezės, kurios buvo tikrinamos taikant tiesinės regresinės analizės, mediacinės analizės ir moderacinės analizės metodus. Dvi hipotezės buvo patvirtintos ir dvi atmestos.

Pirmoji hipotezė (**H1**), kuria buvo daroma prielaida, kad motyvavimo priemonės daro teigiamą įtaką darbuotojų įsitraukimui į darbą, **pasitvirtino**. Autoriai, analizuodami šių kintamųjų sąsajas taip pat patvirtino, jog motyvavimo priemonės padeda išlaikyti darbuotojus įsitraukusius (Pang ir Lu (2018)). Tyrimo rezultatai taip pat patvirtina, kad tinkamai taikomos motyvavimo priemonės padeda didinti darbuotojų įsitraukimą. Šie rezultatai atitinka mokslinę literatūrą: Gulyani ir Sharma (2018) pabrėžė, kad materialinės ir nematerialinės motyvavimo priemonės, tokios kaip teisingas atlygis, pripažinimas ir tobulėjimo galimybės, skatina darbuotojų entuziazmą ir įsitraukimą. Empirinių tyrimų duomenys atskleidė, kad jauni darbuotojai, ypač „Z“ kartos atstovai, labiau vertina lankstumo, pripažinimo ir grįžtamojo ryšio aspektus. Jų poreikiai yra ypač svarbūs, nes tinkamas šių aspektų įgyvendinimas tiesiogiai prisideda prie aukštesnio įsitraukimo į darbą. Pastebėta, kad „Z“ kartos darbuotojai siekia saviraiškos galimybių, karjeros augimo ir pozityvios darbo aplinkos, todėl motyvavimo priemonės, tokios kaip darbo grafiko lankstumas ar įtraukianti darbo kultūra, daro didelį poveikį jų įsitraukimui. Taigi, tinkamai taikomos motyvavimo priemonės, atitinkančios „Z“ kartos poreikius, yra esminis veiksnys, užtikrinantis darbuotojų įsitraukimą į darbą, kuris ne tik didina jų įsitraukimą, bet ir prisideda prie ilgalaikio organizacijos sėkmingumo.

Antroji hipotezė (**H2**) buvo suformuluota siekiant išsiaiškinti, ar motyvavimo priemonės daro teigiamą įtaką darbuotojų pasitenkinimui darbu. Ši hipotezė **buvo atmesta**, nes atlikto tyrimo rezultatai neparodė statistiškai reikšmingo motyvavimo priemonių poveikio pasitenkinimui darbu. Tyrimo duomenys rodo, kad darbuotojų pasitenkinimui darbu didesnę įtaką gali daryti ne motyvavimo priemonės, o kiti veiksniai, tokie kaip jų poreikių atliepimas darbo vietoje, darbo pobūdžio atitikimas jų lūkesčiams ar darbo ir asmeninio gyvenimo balanso užtikrinimas. Šią tendenciją patvirtina ir kitų autorių tyrimai. Pavyzdžiui, Tarigan ir kt. (2022) teigia, jog „Z“ kartos darbuotojai daugiau dėmesio skiria darbo aplinkai, kurioje jaučiamas lankstumas ir galimybė realizuoti save, o motyvavimo priemonės tampa antraeilės, jei šie aspektai nėra tinkamai užtikrinami. Atlikto tyrimo rezultatai taip pat parodė, kad „Z“ kartos darbuotojai vertina ne tik materialines, bet ir psichologines motyvavimo priemones. Tačiau šių priemonių efektyvumas dažnai priklauso nuo jų suderinamumo su darbuotojų individualiais poreikiais ir lūkesčiais. Tai reiškia, kad standartizuotos motyvavimo priemonės gali nepasiekti norimo rezultato, jei nėra pritaikytos konkrečiai darbuotojų grupei. Todėl, nepaisant hipotezės atmetimo, tyrimo rezultatai suteikia svarbių įžvalgų apie tai, kaip organizacijos galėtų efektyviau pritaikyti savo motyvavimo strategijas, kad geriau atlieptų darbuotojų poreikius ir didintų jų pasitenkinimą darbu.

Trečioji hipotezė (**H3**) buvo suformuluota siekiant nustatyti, ar pasitenkinimas darbu medijuoja motyvavimo priemonių ir darbuotojų įsitraukimo ryšį, ir ši hipotezė **buvo atmesta**. Tyrimo metu paaiškėjo, kad motyvavimo priemonės turi tiesioginį poveikį darbuotojų įsitraukimui, tačiau pasitenkinimas darbu neturi statistiškai reikšmingo mediacinio poveikio šiam ryšiui. Analizuojant mediacinės analizės rezultatus nustatyta, kad tiesioginis motyvavimo priemonių poveikis darbuotojų įsitraukimui yra reikšmingas – motyvavimo priemonių taikymas tiesiogiai 36,27 proc. didina darbuotojų įsitraukimą. Tačiau netiesioginis poveikis, medijuojant pasitenkinimu darbu, yra nereikšmingas, nes pasikliautiniai intervalai apėmė nulį. Tai rodo, kad pasitenkinimas darbu šio ryšio nepaaiškina. Atsižvelgiant į tai, organizacijoms svarbu tiesiogiai investuoti į darbuotojų įsitraukimą per tokias priemones kaip darbo lankstumas, dažnas grįžtamasis ryšys, pripažinimas ir individualizuotos motyvavimo strategijos. Šie veiksniai gali turėti didesnį poveikį darbuotojų įsitraukimui, nei vertinimas per pasitenkinimą darbu. Tokios išvados leidžia geriau suprasti, kaip veiksmingai motyvuoti darbuotojus ir didinti jų įsitraukimą į darbą, atsižvelgiant į šiuolaikinius darbo rinkos iššūkius ir tendencijas.

Galiausiai, ketvirtoji hipotezė (**H4**) hipotezė, teigianti, kad „Z“ kartos poreikiai moderuoja motyvavimo priemonių ir darbuotojų įsitraukimo ryšį, yra **patvirtinta**, tačiau tik esant aukštiems „Z“ kartos poreikiams. Analizė parodė, kad kai „Z“ kartos poreikiai yra žemi arba vidutiniai, motyvavimo priemonių poveikis darbuotojų įsitraukimui nėra statistiškai reikšmingas. Šiuo atveju

ryšys tarp motyvavimo priemonių ir įsitraukimo yra per silpnas, kad būtų reikšmingas, o tai rodo, jog „Z“ kartos poreikiai nesustiprina šio ryšio esant žemam ar vidutiniam jų lygiui. Kita vertus, kai „Z“ kartos poreikiai yra aukšti, motyvavimo priemonių poveikis darbuotojų įsitraukimui tampa reikšmingas ir teigiamas. Tai reiškia, kad aukšti „Z“ kartos poreikiai sustiprina motyvavimo priemonių efektyvumą ir skatina darbuotojų įsitraukimą. Šie rezultatai patvirtina, kad „Z“ kartos poreikiai gali veikti kaip svarbus veiksnys, keičiantis motyvavimo priemonių veiksmingumą. Apibendrinant, „Z“ kartos poreikiai yra reikšmingas moderuojantis veiksnys, tačiau jų poveikis pasireiškia tik tada, kai šie poreikiai yra aukšti. Žemi ir vidutiniai poreikiai nesustiprina motyvavimo priemonių poveikio darbuotojų įsitraukimui.

Taigi, tyrimo rezultatai atskleidė, kad motyvavimo priemonės daro teigiamą poveikį darbuotojų įsitraukimui, tačiau jų poveikis darbuotojų įsitraukimui per pasitenkinimą darbu nėra statistiškai reikšmingas. „Z“ kartos poreikiai vaidina svarbų moderuojantį vaidmenį, stiprinant motyvavimo priemonių poveikį darbuotojų įsitraukimui esant aukštiems poreikiams. Tuo tarpu pasitenkinimas darbu nepasirodė kaip reikšmingas mediacinis veiksnys ryšyje tarp motyvavimo priemonių ir įsitraukimo. Iš viso buvo tikrinamos keturios hipotezės: dvi patvirtintos, dvi atmestos.

IŠVADOS

1. „Z“ kartos darbuotojų poreikių, motyvacijos ir motyvavimo priemonių analizė atskleidė, kad ši karta, gimusi skaitmeninės transformacijos ir socialinių pokyčių laikotarpiu, kelia darbdaviams naujus iššūkius. Pagrindiniai šios kartos poreikiai apima darbo lankstumą, galimybes mokytis ir tobulėti, darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą bei prasmingos veiklos paiešką. Skirtingai nei ankstesnės kartos, „Z“ karta vertina ne tik materialines paskatas, bet ir organizacijos kultūrą, vertybes bei socialinę atsakomybę. Literatūros apžvalga atskleidė, kad tinkamai subalansuotos materialinės (pvz., darbo užmokestis, premijos) ir nematerialinės (pvz., grįžtamasis ryšys, darbo pripažinimas) motyvavimo priemonės daro reikšmingą poveikį darbuotojų įsitraukimui ir pasitenkinimui darbu. Teorinės perspektyvos, tokios kaip Maslow poreikių hierarchijos teorija ir savireguliacijos teorija, pabrėžia, jog „Z“ kartos poreikių tenkinimas skatina darbuotojų produktyvumą, kūrybiškumą ir lojalumą. Tarpusavio sąsajos tarp motyvavimo priemonių, įsitraukimo ir pasitenkinimo darbu rodo, kad motyvavimo priemonės veikia kaip svarbi grandis, siekiant užtikrinti ilgalaikę darbuotojų motyvaciją ir darbo efektyvumą.

2. Parengta tyrimo metodika buvo sukonstruota siekiant suprasti „Z“ kartos darbuotojų poreikių, motyvavimo priemonių, darbuotojų įsitraukimo bei pasitenkinimo darbu sąsajas. Tyrimui buvo pasirinkta kiekybinė analizė, pasitelkiant anoniminę apklausą, kuri leido surinkti duomenis iš skirtingų sektorių dirbančių „Z“ kartos atstovų. Tyrimo apklausa buvo sudaryta remiantis 4 validuotais klausimynais. Tyrimo metu buvo taikomi tiesinės regresinės, moderacinis ir mediacinis modeliai, siekiant išanalizuoti, kaip „Z“ kartos poreikiai veikia motyvavimo priemonių ryšį su darbuotojų įsitraukimu per pasitenkinimo darbu mediatorių. Duomenų analizė buvo atliekama naudojant statistinę programą, „IBM SPSS Statistics“, kuri užtikrino rezultatų patikimumą. Tyrimo metodika suteikė galimybę giliau suprasti, kokie specifiniai motyvavimo veiksniai yra reikšmingiausi „Z“ kartos darbuotojams ir kaip jie veikia organizacijos veiklą.

3. Atlikto tyrimo rezultatai parodė, kad „Z“ kartos darbuotojų poreikiai yra veiksnys, moderuojantis motyvavimo priemonių poveikį jų įsitraukimui į darbą. Poreikių patenkinimas, kaip paaiškėjo, reikšmingai prisideda prie didesnio darbuotojų įsitraukimo, o pasitenkinimas darbu veikia kaip mediacinis veiksnys. Pastebėta, kad organizacijose, kuriose „Z“ kartos poreikiai yra tinkamai patenkinti, darbuotojai demonstruoja aukštesnį produktyvumą, kūrybiškumą ir lojalumą. Materialinės motyvavimo priemonės, tokios kaip konkurencingas atlyginimas ir karjeros galimybės, derinamos su nematerialiomis, tokiomis kaip grįžtamasis ryšys ir kolegialus bendradarbiavimas, turi sinerginį poveikį darbuotojų pasitenkinimui ir įsitraukimui.

Remiantis rezultatais, siūloma organizacijoms stiprinti individualizuotų motyvavimo priemonių taikymą, atsižvelgiant į „Z“ kartos specifinius poreikius. Rekomenduojama kurti lanksčias darbo sąlygas, skatinti darbuotojų autonomiją, investuoti į jų mokymą ir plėtrą, taip pat stiprinti pozityvią organizacijos kultūrą, kuri remiasi abipusiu pasitikėjimu ir socialine atsakomybe. Šie veiksmai leistų ne tik padidinti „Z“ kartos darbuotojų įsitraukimą ir pasitenkinimą darbu, bet ir prisidėtų prie ilgalaikės organizacijos sėkmės.

4. Nustatyta, kad motyvavimo priemonės daro teigiamą poveikį darbuotojų įsitraukimui į darbą. Tyrimo rezultatai patvirtino, kad tinkamai taikomos motyvavimo priemonės, tokios kaip materialinis atlygis, pripažinimas ar darbo lankstumas, didina darbuotojų entuziazmą ir įsitraukimą. Ypač svarbu atsižvelgti į jaunų darbuotojų, įskaitant „Z“ kartos atstovus, poreikius, nes lankstumo, saviraiškos galimybės ir pozityvi darbo kultūra reikšmingai prisideda prie įsitraukimo didinimo.

5. Motyvavimo priemonės neturi statistiškai reikšmingo poveikio darbuotojų pasitenkinimui darbu. Nors motyvavimo priemonės yra svarbios, tyrimo rezultatai rodo, kad darbuotojų pasitenkinimas labiau priklauso nuo tokių veiksnių kaip darbo ir asmeninio gyvenimo balansas, darbo pobūdžio atitikimas lūkesčiams bei darbo aplinkos lankstumas. Tai pabrėžia poreikį organizacijoms individualizuoti motyvavimo strategijas, kad jos labiau atitiktų darbuotojų specifinius lūkesčius.

6. Nustatyta, kad pasitenkinimas darbu nemedijuoja ryšio tarp motyvavimo priemonių ir darbuotojų įsitraukimo į darbą. Nustatyta, kad motyvavimo priemonės tiesiogiai veikia darbuotojų įsitraukimą, tačiau pasitenkinimas darbu šio ryšio nepakeičia. Tai rodo, kad tiesioginės strategijos, orientuotos į darbo lankstumą, pripažinimą ir personalizuotą grįžtamąjį ryšį, yra efektyvesnės siekiant didinti darbuotojų įsitraukimą nei pasitenkinimo darbu didinimo priemonės.

7. „Z“ kartos poreikiai moderuoja motyvavimo priemonių poveikį darbuotojų įsitraukimui, esant aukštiems „Z“ kartos poreikiams. Aukšti poreikiai stiprina motyvavimo priemonių efektyvumą, todėl jos tampa reikšmingos įsitraukimui didinti. Tuo tarpu esant žemiems ar vidutiniams poreikiams, motyvavimo priemonės neturi reikšmingo poveikio. Tai rodo, kad „Z“ kartos poreikius būtina gerai suprasti ir atliepti, siekiant maksimalios motyvavimo strategijų sėkmės.

SIŪLYMAI

Siekiant efektyviau atliepti „Z“ kartos darbuotojų poreikius ir didinti jų įsitraukimą į darbą, organizacijoms rekomenduojama taikyti išsamų ir individualizuotą požiūrį. Pirmiausia svarbu reguliariai atlikti darbuotojų poreikių analizę, pasitelkiant apklausas ir grįžtamojo ryšio mechanizmus. Tai leistų identifikuoti specifinius darbuotojų poreikius, tokius kaip lankstumas, saviraiškos galimybės ar mokymasis, bei kurti strategijas, atitinkančias skirtingas darbuotojų grupes. Skatinant darbuotojų įsitraukimą, būtina derinti materialines ir nematerialines motyvavimo priemones. Materialinės priemonės, tokios kaip konkurencingas atlygis ir premijos, turėtų būti papildytos nematerialinėmis priemonėmis, įskaitant dažną grįžtamąjį ryšį, darbuotojų pasiekimų pripažinimą bei galimybes dalyvauti sprendimų priėmimo procesuose.

Lankstumas darbo vietoje yra dar vienas svarbus veiksnys. Organizacijoms siūloma taikyti hibridinius darbo modelius, sudarant sąlygas derinti darbą biure ir nuotoliniu būdu, bei užtikrinti darbo ir asmeninio gyvenimo balansą, pabrėžiant psichologinės gerovės svarbą. Taip pat svarbu investuoti į darbo vietos ergonomiką ir technologijų pritaikymą, siekiant palengvinti kasdienes užduotis. Mokymosi ir tobulėjimo galimybės yra itin reikšmingos „Z“ kartos darbuotojams, todėl organizacijos turėtų siūlyti vidinius bei išorinius mokymus, remti profesinių kursų lankymą ir kurti mentorystės programas, kurios skatintų darbuotojų karjeros augimą.

Pozityvios organizacijos kultūros stiprinimas taip pat yra esminis aspektas. Organizacijos turėtų akcentuoti vertybes, pabrėžiančias socialinę atsakomybę, įtrauktį ir tarpusavio pasitikėjimą. Kolegialaus bendradarbiavimo skatinimas ir skaidri komunikacija apie organizacijos tikslus bei pokyčius padėtų kurti darnią darbo aplinką.

Tinkamai patenkinus darbuotojų poreikius, galima reikšmingai padidinti darbuotojų motyvaciją ir lojalumą.

Galiausiai, siekiant užtikrinti strategijų veiksmingumą, būtina nuolat vertinti motyvavimo priemonių poveikį darbuotojų įsitraukimui ir pasitenkinimui darbu. Tam gali būti naudojami veiklos rodikliai (KPI) ir duomenų analizė, leidžianti priimti pagrįstus sprendimus. Ilgalaikėje perspektyvoje organizacijos turėtų įtraukti darbuotojus į darbo politikos kūrimą, taip stiprinant jų įsitraukimą ir pasitikėjimą. Be to, adaptuojant strategijas pagal naujausias darbo rinkos tendencijas, organizacijos gali užtikrinti savo konkurencingumą ir darbuotojų pasitenkinimą. Taikant šiuos siūlymus, galima ne tik didinti darbuotojų įsitraukimą, bet ir prisidėti prie ilgalaikės organizacijos sėkmės.

LITERATŪROS IR ŠALTINIŲ SĄRAŠAS

Abdullah, H., Md Zain, F. A., Tajuddin, S. A. F. S. A., Mohammed Foziah, N. H., & Ishak, M. S. I. (2023). Developing employee motivation index: McClelland and Maqasid Shariah. *Journal of Islamic Accounting and Business Research*. Žiūrėta 2023-11-18. Prieiga internetu: https://doi.org/10.1108/jiabr-07-2023-0235

Alajmi, B., & Alasousi, H. (2019). Understanding and motivating academic library employees: theoretical implications. *Library Management*, *40*(3/4), 203-214. Žiūrėta 2023-11-27. Prieiga internetu: https://doi.org/10.1108/lm-10-2017-0111

Monteiro de Castro, M. L., Reis Neto, M. T., Ferreira, C. A. A., & Gomes, J. F. D. S. (2016). Values, motivation, commitment, performance and rewards: analysis model. *Business Process Management Journal*, *22*(6), 1139-1169. Žiūrėta 2023-12-10. Prieiga internetu: https://doi.org/10.1108/bpmj-09-2015-0132

Bilderback, S. L., & Miller, G. J. (2023). Importance of employee development programs in business. *Journal of Management Development*, *42*(4), 327-336. Žiūrėta 2023-11-18. Prieiga internetu: https://doi.org/10.1108/jmd-03-2022-0054

Lee, C. C., Lim, H. S., Seo, D. J., & Kwak, D. H. A. (2022, April). Examining employee retention and motivation: the moderating effect of employee generation. In *Evidence-based HRM: a Global Forum for Empirical Scholarship* (Vol. 10, No. 4, pp. 385-402). Emerald Publishing Limited. Žiūrėta 2023-11-18. Prieiga internetu: https://doi.org/10.1108/ebhrm-05-2021-0101

Rathi, N., & Lee, K. (2017). Role of basic psychological need satisfaction in retaining talent: an investigation in the Indian context. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, *9*(1), 2-15. Žiūrėta 2023-12-20. Prieiga internetu: https://doi.org/10.1108/apjba-01-2016-0002

Korsakienė, R., Lobanova, L., Stankevičienė, A.(2011) *Žmogiškųjų išteklių valdymo strategijos ir procedūros.* Vilnius. Žiūrėta 2023-12-10. Prieiga internetu: https://doi.org/10.3846/1214-s

Rodriguez, J., & Walters, K. (2017). The importance of training and development in employee performance and evaluation. *World Wide Journal of Multidisciplinary Research and Development*, *3*(10), 206-212. Žiūrėta 2023-11-27. Prieiga internetu: https://www.researchgate.net/profile/Kelley_Walters/publication/332537797_The_Importance_of_Training_and_Development_in_Employee_Performance_and_Evaluation/links/5cefe41092851c4dd01ba833/The-Importance-of-Training-and-Development-in-Employee-Performance-and-Evaluation.pdf

Pang, K., & Lu, C. S. (2018). Organizational motivation, employee job satisfaction and organizational performance: An empirical study of container shipping companies in Taiwan. *Maritime Business Review*, *3*(1), 36-52. Žiūrėta 2023-11-18. Prieiga internetu: https://doi.org/10.1108/mabr-03-2018-0007

Hurtienne, L. E., & Hurtienne, M. (2023). An introduction to equity leadership: meeting individual employee needs across organizations. *European Journal of Training and Development*. Žiūrėta 2023-11-27. Prieiga internetu: https://doi.org/10.1108/ejtd-01-2023-

0010

Rabiul, M. K., Hasan, M. K., Miraz, M. H., & Karim, R. A. (2023). Motivating language and employees' need satisfaction to service quality: conservation of resources and speech act theories. *Management Research Review*. Žiūrėta 2023-11-07. Prieiga internetu: https://doi.org/10.1108/mrr-10-2022-0720

Nasir, S., Nasir, N., Khan, S., Khan, W., & Akyürek, S. S. (2023). Exclusion or insult at the workplace: responses to ostracism through employee's efficacy and relational needs with psychological capital. *Journal of Organizational Change Management*. Žiūrėta 2023-12-10. Prieiga internetu: https://doi.org/10.1108/jocm-07-2023-0282

Maslow, A. H. (1943). "A Theory of Human Motivation." Psychological Review, 50(4), 370-396. Žiūrėta 2023-12-29. Prieiga internetu: https://doi.org/10.1037/h0054346

Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). "The Motivation to Work." New York: John Wiley. Žiūrėta 2023-12-29. Prieiga internetu: https://books.google.lt/books?hl=lt&lr=&id=KYhB-B6kfSMC&oi=fnd&pg=PP1&dq=Herzberg,+F.,+Mausner,+B.,+%26+Snyderman,+B.+B.+(1959).+"The+Motivation+to+Work."+New+York:+John+Wiley.+&ots=nlYDQFPDUj&sig=qg77PrQe05dHjBjZhCiYOmI0Bo4&redir_esc=y - v=onepage&q&f=false

McClelland, D. C. (1961). "The Achieving Society." Princeton, NJ: D. Van Nostrand.

Alderfer, C. P. (1969). "An Empirical Test of a New Theory of Human Needs." Organizational Behavior and Human Performance, 4(2), 142-175. Žiūrėta 2023-11-18. Prieiga internetu: https://doi.org/10.1016/0030-5073(69)90004-X

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). "Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior." New York: Plenum. Žiūrėta 2023-11-18. Prieiga internetu: https://doi.org/10.1007/978-1-4899-2271-7

Panait, C.A. (2022), "Study of employee motivation in organizations", Global Economic Observer, Vol. 8 No. 1, pp. 114-119. Žiūrėta 2023-12-10. Prieiga internetu: http://www.globeco.ro/wp-content/uploads/vol/GEO_Vol_8_No_1.pdf - page=114

Herrera, F., "Demystifying employee motivation", Employment Relations Today, Vol. 28 No. 4, pp. 37-52, 2002. Žiūrėta 2023-11-07. Prieiga internetu: https://doi.org/10.1002/ert.10014

Banihashemi, S. A., & Khalilzadeh, M. (2022). Assessing employees' job motivation using BWM method and fuzzy goal programming: a case study of a petrochemical company. *International Journal of Energy Sector Management*, *16*(6), 1259-1280. Žiūrėta 2023-11-07. Prieiga internetu: https://doi.org/10.1108/IJESM-03-2021-0026

Stoner, J.A.F. ir kt. (2001). V*adyba*. Kaunas: Aušra

Robbins, S.P. (2003). *Organizacinės elgsenos pagrindai.* Žiūrėta 2023-11-07. Prieiga internetu: *https://www.vdu.lt/cris/entities/publication/8fa78193-39b5-4c9c-b534-a481f76ad70e*

Šavaveikienė, D. (2008). Motyvacija vadybos procese. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla.

Butkus, S.F. (2003). Vadyba: organizacijos veiklos operatyvaus valdymo pagrindai. Vilnius: Eugrimas

Lobanova, L. (2010). *Žmogiškųjų išteklių vadyba*. Vilnius.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2013). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. Springer Science & Business Media. Žiūrėta 2023-12-10. Prieiga internetu: https://doi.org/10.1007/978-1-4899-2271-7

Al Zeer, I., Ajouz, M., & Salahat, M. (2023). Conceptual model of predicting employee performance through the mediating role of employee engagement and empowerment. *International Journal of Educational Management*, *37*(5), 986-1004. Žiūrėta 2024-01-04. Prieiga internetu: https://doi.org/10.1108/IJEM-03-2023-0095

Naqshbandi, M. M., Kabir, I., Ishak, N. A., & Islam, M. Z. (2023). The future of work: work engagement and job performance in the hybrid workplace. *The Learning Organization*. Žiūrėta 2023-11-07. Prieiga internetu: https://doi.org/10.1108/TLO-08-2022-0097

Kulikowski, K. (2017). Do we all agree on how to measure work engagement? Factorial validity of Utrecht Work Engagement Scale as a standard measurement tool–A literature review. *International Journal of Occupational Medicine and Environmental Health*, *30*(2), 161-175. Žiūrėta 2023-12-20. Prieiga internetu: https://doi.org/10.13075/ijomeh.1896.00947

Yang, F., Chen, G., Yang, Q., & Huang, X. (2023). Does motivation matter? How leader behaviors influence employee vigor at work. *Personnel Review*, *52*(9), 2172-2188. Žiūrėta 2023-12-20. Prieiga internetu: https://doi.org/10.1108/PR-10-2021-0734

Reizer, A., Brender-Ilan, Y., & Sheaffer, Z. (2019). Employee motivation, emotions, and performance: a longitudinal diary study. *Journal of Managerial Psychology*, *34*(6), 415-428. Žiūrėta 2023-11-07. Prieiga internetu: https://doi.org/10.1108/JMP-07-2018-0299

Osborne, S., & Hammoud, M. S. (2017). Effective employee engagement in the workplace. *International Journal of Applied Management and Technology*, *16*(1), 4. Žiūrėta 2024-01-04. Prieiga internetu: https://doi.org/10.5590/IJAMT.2017.16.1.04

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. Žiūrėta 2024-01-04. Prieiga internetu: https://doi.org/10.36713/epra6848

Gulyani, G., & Sharma, T. (2018). Total rewards components and work happiness in new ventures: The mediating role of work engagement. In Evidence-based HRM: A global forum for empirical scholarship (Vol. 6, No. 3, pp. 255-271). Emerald Publishing Limited. Žiūrėta 2023-12-29. Prieiga internetu: https://doi.org/10.1108/EBHRM-12-2017-0063

Stajkovic, A. D., & Luthans, F. (1998). Social cognitive theory and self-efficacy: Goin beyond traditional motivational and behavioral approaches. *Organizational dynamics*, *26*(4), 62-74. Žiūrėta 2024-01-04. Prieiga internetu: https://doi.org/10.1016/S0090-2616(98)90006-7

Terci, M. (2013). The Freedom of Choice: a snob or a gentleman?. *Analele Universităţii Ovidius din Constanţa. Seria Filologie*, *24*(2), 74-88. Žiūrėta 2023-12-10.
Tarigan, J., Cahya, J., Valentine, A., Hatane, S., & Jie, F. (2022). Total reward system, job satisfaction and employee productivity on company financial performance: evidence from Indonesian Generation Z workers. Journal of Asia Business Studies, 16(6), 1041-1065. Žiūrėta 2023-12-10. Prieiga internetu: https://doi.org/10.1108/JABS-04-2021-0154

Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2007). Using multivariate statistics (5th ed.). Boston, MA: Allyn & Bacon.
Sun, L., & Bunchapattanasakda, C. (2019). Employee engagement: A literature review. International Journal of Human Resource Studies, 9(1), 63-80. Žiūrėta 2023-12-10. Prieiga internetu: https://doi.org/10.5296/ijhrs.v9i1.14167

Spector, P. E. (2018). Industrial and organizational psychology: Research and practice. John Wiley & Sons. Žiūrėta 2023-12-20. Prieiga internetu: https://books.google.lt/books?hl=lt&lr=&id=Obs6EAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA2&dq=Spector,+P.+E.+(2018).+Industrial+and+organizational+psychology:+Research+and+practice.+John+Wiley+%26+Sons&ots=yYTVjdDPcA&sig=zM5iyJSbkxdEIAgCaRoUlMk6bqc&redir_esc=y#v=onepage&q=Spector, P. E. (2018). Industrial and organizational psychology%3A Research and practice. John Wiley %26 Sons&f=false

Scholz, C. (2019). The Generations Z in Europe–an introduction. In Generations Z in Europe: Inputs, insights and implications (pp. 3-31). Emerald Publishing Limited. Žiūrėta 2023-11-27. Prieiga internetu: https://doi.org/10.1108/978-1-78973-491-120191001

Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2003). Utrecht work engagement scale-9. Educational and Psychological Measurement. Žiūrėta 2023-12-18. Prieiga internetu: https://doi.org/10.1037/t05561-000

Nguyen, T. H., Teo, S. T., Grover, S. L., & Nguyen, N. P. (2020). How does servant leadership foster employee creativity? A multi-level mediation study. *Journal of Business Research*, 114, 110-120. Žiūrėta 2023-12-10. Prieiga internetu: https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.04.016

Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), Handbook of industrial and organizational psychology (pp. 1297–1349). Chicago, IL: Rand McNally. Žiūrėta: 2024-01-04.

Kuvaas, B., Buch, R., & Dysvik, A. (2019). Performance management as a system: A longitudinal examination of the relationships between performance management, employee well-being, and performance. *Human Resource Management Journal*, 29(2), 283-299. Žiūrėta 2024-01-04. Prieiga internetu: https://doi.org/10.1111/1748-8583.12218

Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. Academy of management journal, 33(4), 692-724. Žiūrėta 2023-12-10. Prieiga internetu: https://doi.org/10.2307/256287

Judge, T. A., Weiss, H. M., Kammeyer-Mueller, J. D., & Hulin, C. L. (2020). Job attitudes, job satisfaction, and organizational commitment: Evolving perspectives on their causes and consequences. *Annual Review of Psychology*, 71, 417-445. Žiūrėta 2023-12-29. Prieiga internetu: https://doi.org/10.1146/annurev-psych-010419-050819

Gkorezis, P., & Kastritsi, A. (2017). Employee expectations and intrinsic motivation: work-related boredom as a mediator. *Employee Relations*, *39*(1), 100-111. Žiūrėta 2024-01-04. Prieiga internetu: https://doi.org/10.1108/ER-02-2016-0025

Gill, A. S., Flaschner, A. B., & Shachar, M. (2018). Mitigating stress and burnout by implementing transformational-leadership. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(3), 1477-1493. Žiūrėta 2023-12-20. Prieiga internetu: https://doi.org/10.1108/09596110610681511

Chien, G. C., Mao, I., Nergui, E., & Chang, W. (2020). The effect of work motivation on employee performance: Empirical evidence from 4-star hotels in Mongolia. Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism, 19(4), 473-495. Žiūrėta 2023-12-09. Prieiga internetu: https://doi.org/10.1080/15332845.2020.1763766

Brien, M., Forest, J., Mageau, G. A., Boudrias, J. S., Desrumaux, P., Brunet, L., & Morin, E. M. (2012). The basic psychological needs at work scale: Measurement invariance between Canada and France. Applied Psychology: Health and Well-Being, 4(2), 167-187. Žiūrėta 2023-12-18. Prieiga internetu: https://doi.org/10.1111/j.1758-0854.2012.01067.x

Andrade, A. L. D., Omar, A. G., & Salessi, S. M. (2020). Generic Job Satisfaction Scale: Psychometric qualities of the version adapted to Portuguese. Žiūrėta 2023-12-18. Prieiga internetu: https://doi.org/10.15689/ap.2020.1904.15804.02

MOTYVAVIMO PRIEMONIŲ POVEIKIS DARBUOTOJŲ ĮSITRAUKIMUI, MODERUOJANT "Z" KARTOS POREIKIAMS IR MEDIJUOJANT PASITENKINIMUI DARBU

Justė JURGUTYTĖ

Magistro baigiamasis darbas

Žmogiškųjų išteklių valdymo programa

Vilniaus universitetas, Ekonomikos ir verslo administravimo fakultetas

Darbo vadovas - Dr. (HP) Danuta Diskienė

Vilnius, 2025

SANTRAUKA

79 puslapiai, 33 lentelės, 3 paveikslai, 50 literatūros šaltinių.

Magistro baigiamojo darbo tikslas – ištirti, kaip „Z" kartos darbuotojų poreikiai moderuoja motyvavimo priemonių ryšį su darbuotojų įsitraukimu, medijuojant pasitenkinimui darbu.

Magistro baigiamasis darbas sudarytas iš penkių dalių: mokslinės literatūros analizės, tyrimo metodologijos, tyrimo rezultatų analizės, išvadų bei siūlymų.

Mokslinės analizės dalyje, remiantis mokslinės literatūros šaltiniais, analizuojamos „Z" kartos poreikių, motyvacijos ir jos priemonių, darbuotojų įsitraukimo ir pasitenkinimo darbu sampratos bei teoriniai aspektai. Taip pat analizuojama motyvavimo priemonių įtaka darbuotojų įsitraukimui, pasitenkinimui darbu ir „Z" kartos poreikių įtaka motyvavimo priemonių ir darbuotojų įsitraukimo ryšiui, remiantis kitų autorių atliktais moksliniais tyrimais.

Siekiant išsiaiškinti „Z" kartos poreikių, motyvavimo priemonių, darbuotojų įsitraukimo ir pasitenkinimo darbu sąsajas, atliktas kiekybinis tyrimo analizės metodas. Surinkti 294 Lietuvoje dirbančių „Z" kartos respondentų atsakymai į parengtą ir išplatintą struktūrinį anoniminį klausimyną, kurie buvo toliau naudojami tyrimo rezultatų analizei atlikti. Klausimyno patikimumo Cronbach's Alfa koeficientai šiame tyrime yra didesni nei 0,7, tad klausimyno skalės laikomos patikimomis. Gauti tyrimo duomenys apdoroti IBM SPSS Statistics programa, bei papildomu A. F. Hayes PROCESS įskiepiu.

Atlikta tyrimo rezultatų analizė atskleidė, kad motyvavimo priemonės daro reikšmingą teigiamą poveikį darbuotojų įsitraukimui į darbą, ypač kai jos yra tinkamai pritaikytos prie individualių darbuotojų poreikių. Tačiau motyvavimo priemonių poveikis pasitenkinimui darbu nėra statistiškai reikšmingas, nes darbuotojų pasitenkinimas labiau priklauso nuo kitų veiksnių, tokių

kaip darbo ir asmeninio gyvenimo balansas ar darbo sąlygų atitikimas lūkesčiams. Nustatyta, kad pasitenkinimas darbu nemedijuoja motyvavimo priemonių ir darbuotojų įsitraukimo ryšio, todėl tiesioginės strategijos, orientuotos į darbo lankstumą ir pripažinimą, yra efektyvesnės. „Z“ kartos poreikiai pasirodė esantys reikšmingas moderuojantis veiksnys – jie sustiprina motyvavimo priemonių poveikį darbuotojų įsitraukimui esant aukštiems poreikiams, o žemi ir vidutiniai poreikiai šio ryšio nepaveikia.

Išvadų ir pasiūlymų dalyje apibendrinta atlikta mokslinės literatūros analizė, atlikto tyrimo rezultatai bei pateikti motyvavimo priemonių taikymo ir poreikių atliepimo siūlymai organizacijoms, kuriose dirba jauni specialistai, siekiant padidinti jų įsitraukimą ir pasitenkinimą darbu.

Raktiniai žodžiai: motyvavimo priemonės, „Z“ kartos poreikiai, pasitenkinimas darbu, įsitraukimas į darbą.

THE IMPACT OF MOTIVATION TOOLS ON EMPLOYEE ENGAGEMENT: MODERATED BY GENERATION Z NEEDS AND MEDIATED BY JOB SATISFACTION.

Justė JURGUTYTĖ

Master thesis

Human Resource Management Master‘s Program

Vilnius University, Faculty of Economics and Business Administration

Supervisor – Dr. (HP) Danuta Diskienė

Vilnius, 2025

SUMMARY

79 pages, 33 tables, 3 figures, 50 references.

The aim of the master's thesis is to examine how the needs of Generation Z employees moderate the relationship between motivational tools and employee engagement, mediated by job satisfaction.

The thesis consists of five parts: an analysis of scientific literature, research methodology, analysis of research results, conclusions, and recommendations.

In the scientific analysis section, the concepts and theoretical aspects of Generation Z needs, motivation and its tools, employee engagement, and job satisfaction are analyzed based on scientific literature sources. The impact of motivational tools on employee engagement and job satisfaction, as well as the influence of Generation Z needs on the relationship between motivational tools and employee engagement, are also analyzed using prior research.

To investigate the connections between Generation Z needs, motivational tools, employee engagement, and job satisfaction, a quantitative research analysis method was employed. Responses from 294 Lithuanian Generation Z employees to a structured anonymous questionnaire were collected and further analyzed. The questionnaire's reliability, as measured by Cronbach's Alpha coefficients, was greater than 0.7, indicating reliable scales. The research data were processed using IBM SPSS Statistics software and an additional A. F. Hayes PROCESS plug-in.

The analysis of the research results revealed that motivational tools have a significant positive effect on employee engagement, especially when these tools are appropriately tailored to individual employee needs. However, the impact of motivational tools on job satisfaction was not statistically significant, as job satisfaction is more influenced by other factors, such as work-life balance and alignment between working conditions and expectations. It was determined that job satisfaction does not mediate the relationship between motivational tools and employee engagement, making direct strategies focused on work flexibility and recognition more effective. Generation Z needs were found to be a significant moderating factor—they enhance the impact of motivational tools on employee engagement when needs are high, while low or moderate needs do not affect this relationship.

In the conclusions and recommendations section, the scientific literature analysis and research results are summarized, and suggestions for applying motivational tools and addressing employee needs in organizations with young professionals are provided to enhance their engagement and job satisfaction.

Keywords**:** motivational tools, Generation Z needs, job satisfaction, employee engagement.

PRIEDAI

1 priedas. Motyvavimo priemonių poveikio darbuotojų įsitraukimui, moderuojant „Z“ kartos poreikiams ir medijuojant pasitenkinimui darbu, anketos pavyzdys

Anoniminė anketa

Sveiki,

malonu, kad įsijungėte mano kurtą anketą, esu Justė Jurgutytė, Vilniaus Universiteto Žmogiškųjų Išteklių Valdymo magistrantė. Šiuo metu atlieku tyrimą, kuriuo siekiama išsiaiškinti, kokią įtaką "Z" kartos poreikiai turi motyvavimo priemonių ir darbuotojų įsitraukimo ryšiui, medijuojant pasitenkinimui darbu.

Dalyvauti tyrime kviečiami "Z" kartos atstovai (asmenys, gimę 1995-2006m.), kurie šiuo metu yra dirbantys. Patvirtinu, kad gauti duomenys bus naudojami tik mokymosi tikslais, anonimiškumas garantuotas. Anketos pildymas užtruks apie 10-15 minučių.

Jeigu turite klausimų dėl anketos, kviečiu kreiptis asmeniškai el. paštu juste.jurgutyte.2@evaf.stud.vu.lt

Iš anksto dėkoju už Jūsų skirtą laiką!

1. Ar šiuo metu dirbate? (Jeigu į šį klausimą atsakėte ne, toliau klausimynas nepildomas).
    1) Taip
    2) Ne
2. Atsižvelgiant į savo darbovietę, įvertinkite šiuos teiginius pagal tai, kaip jie Jums tinka (1 -Visiškai netinka, 5 – Labai tinka)
    1) Savo darbe galiu priimti sprendimus.
    2) Spręsdamas su darbu susijusias problemas galiu vadovautis savo nuožiūra.
    3) Darbe galiu prisiimti atsakomybę.
    4) Darbe galiu atlikti užduotis savaip.
    5) Gebu gerai atlikti savo darbą.
    6) Darbe jaučiuosi kompetentingas.
    7) Gebu spręsti problemas darbe.
    8) Man sekasi dirbti.
    9) Kai bendrauju su žmonėmis iš savo darbo aplinkos, jaučiuosi suprastas.
    10) Kai leidžiu laiką su savo darbo aplinkos žmonėmis, jaučiuosi išgirstas.
    11) Kai bendrauju su žmonėmis iš savo darbo aplinkos, jaučiu, kad galiu jais pasitikėti.
    12) Kai būnu su žmonėmis iš savo darbo aplinkos, jaučiuosi esantis jų draugas.
3. Įvertinkite, kiek pritariate žemiau pateiktiems teiginiams (1-Nesutinku, 5-Sutinku)
    1) Geriausias bet kokio darbo aspektas yra finansinis atlygis ir su juo susijusios finansinės naudos.
    2) Dirbu tik dėl finansinio atlygio, kurį man suteikia darbas.
    3) Jei renkuosi tarp kelių darbų, svarbiausias kriterijus yra "kuris moka daugiau?".
    4) Nedvejodamas palikčiau bet kokį darbą, jei gaučiau pasiūlymą su didesniu atlygiu.
    5) Žmonės visada turėtų ieškoti geriau apmokamų darbų.

6) Kai atlieku darbą, man svarbu, kad mano indėlis būtų pripažintas kitų.
7) Dirbu sunkiau, kai žinau, kad kiti vertins mano darbą.
8) Man svarbu, kad kolegos pritartų mano darbo elgsenai.
9) Stengiuosi labiau, kai žinau, kad mano pastangas pastebės įtakingiausi organizacijos žmonės.
10) Dirbu intensyviau prie projekto, jei jis užtikrina viešą pripažinimą.
11) Dažnai priimu sprendimus atsižvelgdamas į tai, ką kiti pagalvos.
12) Jei kažkas nėra malonu, tai neverta to daryti.
13) „Malonumas“ yra svarbi priežastis, lemianti žmonių sprendimą, ar imtis tam tikro darbo.
14) Jei renkuosi tarp dviejų darbų, svarbiausias kriterijus yra "kuris būtų malonesnis?"
15) Dirbčiau tik tą darbą, kuris man būtų malonus.
16) Svarbu, kad mano atliekamas darbas teiktų man malonumą.
17) Manau, kad mėgautis savo darbu yra svarbiau už bet ką kitą.
18) Svarbu, kad dirbčiau darbą, kuris leidžia naudotis mano įgūdžiais ir talentais.
19) Man patinka darbas, kuris kelia iššūkių ir suteikia asmeninį pasiekimo jausmą.
20) Kai priimu sprendimus, sau keliu aukštus standartus.
21) Svarbu, kad dirbčiau darbą, kuris leidžia realizuoti savo potencialą.
22) Patiriu didelį asmeninį pasitenkinimą gerai atlikęs darbą.
23) Stengiuosi užtikrinti, kad mano sprendimai atitiktų mano asmeninius įsitikinimus ir elgesio standartus.
24) Man svarbu, kad organizacijos, kurioje dirbu, tikslai sutaptų su mano asmeniniais tikslais.
25) Man būtų labai sunku dirbti įmonėje, jei nesutikčiau su jos misija ir tikslais.
26) Bet kurios organizacijos misija turi sutapti su mano vertybėmis, kad dirbčiau nuoširdžiai.
27) Rinkdamasis organizaciją, kurioje dirbti, ieškau tokios, kuri palaikytų mano įsitikinimus ir vertybes.

4. Įvertinkite pateiktus teiginius apie pasitenkinimą darbu (1-Nesutinku, 5-Sutinku)
    1) Darbe galiu pritaikyti savo gebėjimus
    2) Sulaukiu pripažinimo už gerą darbą
    3) Gerai jaučiuosi dirbdamas šioje įmonėje
    4) Gerai jaučiuosi su savo bendradarbiais
    5) Mano darbas suteikia man darbo saugumą
    6) Mano atlyginimas yra pakankamas
    7) Turiu gerą darbą
    8) Manau, kad darbas yra naudingas mano sveikatai
    9) Gerai sutariu su savo viršininkais ir vadovais
    10) Įmonė rūpinasi manimi
5. Įvertinkite teiginių apie įsitraukimą į darbą tinkamumą Jums (1-Visai netinka, 5-Labai tinka)
    1) Darbe jaučiuosi kupinas energijos
    2) Mano darbas yra prasmingas ir tikslingas
    3) Laikas bėga, kai dirbu
    4) Darbe jaučiuosi stiprus ir energingas
    5) Esu entuziastingai nusiteikęs savo darbui
    6) Kai dirbu, pamirštu viską aplinkui
    7) Mano darbas mane įkvepia
    8) Atsikėlęs ryte noriai einu į darbą
    9) Jaučiuosi laimingas, kai intensyviai dirbu
    10) Didžiuojuosi savo darbu

11) Esu pasinėręs į savo darbą
12) Galiu tęsti darbą labai ilgą laiką
13) Mano darbas man yra iššūkis
14) Dirbdamas pasineriu į darbą
15) Savo darbe esu labai atsparus psichologiškai
16) Sunku atsiriboti nuo darbo
17) Darbe visada atkakliai dirbu, net kai nesiseka

6. Jūsų lytis
    1) Vyras
    2) Moteris
7. Amžius
    1) 18-20 metų
    2) 21-23 metai
    3) 24-26 metai
    4) 27-29 metai
8. Išsilavinimas
    1) Vidurinis išsilavinimas
    2) Profesinis išsilavinimas
    3) Aukštasis neuniversitetinis išsilavinimas
    4) Aukštasis universitetinis išsilavinimas
9. Darbo stažas
    1) Iki 1 metų
    2) 1-3 metų
    3) 4-6 metų
    4) 7-8 metų
    5) 9-10 metų
    6) 10 ir daugiau metų
10. Darbo sektorius
    1) Viešasis sektorius
    2) Privatus sektorius
11. Organizacijos, kurioje dirbate, dydis
    1) Labai maža (iki 10 darbuotojų)
    2) Maža (11-50 darbuotojų)
    3) Vidutinė (51-250 darbuotojų)
    4) Didelė (250 ir daugiau darbuotojų)
12. Darbo pozicija
    1) Vadovaujanti
    2) Nevadovaujanti
13. Organizacijos veiklos sritis
    1) Transportas ir saugojimas
    2) Apgyvendinimo ir maitinimo paslaugų veikla
    3) Informacija ir ryšiai
    4) Finansinė ir draudimo veikla
    5) Nekilnojamo turto operacijos
    6) Profesinė, mokslinė ir techninė veikla
    7) Administracinė ir aptarnavimo veikla
    8) Viešasis valdymas ir gynyba
    9) Privalomasis socialinis draudimas
    10) Švietimas
    11) Žmonių sveikatos priežiūra ir socialinis darbas
    12) Meninė, pramoginė ir poilsio organizavimo veikla
    13) Kita

Ačiū už Jūsų atsakymus.

2 priedas. Lyties skirtumų reikšmės tyrimo kintamiesiems – Mann-Whitney U testas

Mann-Whitney Test

Mann-Whitney Test

Ranks

	Darbo sektorius	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Isitraukimas_i_darba	Viesasis sektorius	60	157.80	9468.00
	Privatus sektorius	234	144.86	33897.00
	Total	294		
Pasitenkinimas_darbu	Viesasis sektorius	60	150.90	9054.00
	Privatus sektorius	234	146.63	34311.00
	Total	294		
Z_kartos_poreikiai	Viesasis sektorius	60	136.73	8204.00
	Privatus sektorius	234	150.26	35161.00
	Total	294		
Motyvacines_priemones	Viesasis sektorius	60	169.70	10182.00
	Privatus sektorius	234	141.81	33183.00
	Total	294		

Test Statistics[a]

	Isitraukimas_i_darba	Pasitenkinimas_darbu	Z_kartos_poreikiai	Motyvacines_priemones
Mann-Whitney U	6402.000	6816.000	6374.000	5688.000
Wilcoxon W	33897.000	34311.000	8204.000	33183.000
Z	-1.053	-.348	-1.102	-2.269
Asymp. Sig. (2-tailed)	.292	.728	.270	.023

a. Grouping Variable: Darbo sektorius

3 priedas. Darbo sektoriaus skirtumų reikšmės tyrimo kintamiesiems – Mann-Whitney U testas

4 priedas. Darbo pozicijos skirtumų reikšmės tyrimo kintamiesiems – Mann-Whitney U testas

Mann-Whitney Test

Ranks

	Darbo pozicija	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Isitraukimas_i_darba	Vadovaujanti	60	168.20	10092.00
	Nevadovaujanti	233	141.54	32979.00
	Total	293		
Pasitenkinimas_darbu	Vadovaujanti	60	157.20	9432.00
	Nevadovaujanti	233	144.37	33639.00
	Total	293		
Z_kartos_poreikiai	Vadovaujanti	60	175.30	10518.00
	Nevadovaujanti	233	139.71	32553.00
	Total	293		
Motyvacines_priemones	Vadovaujanti	60	121.10	7266.00
	Nevadovaujanti	233	153.67	35805.00
	Total	293		

Test Statistics[a]

	Isitraukimas_i_darba	Pasitenkinimas_darbu	Z_kartos_poreikiai	Motyvacines_priemones
Mann-Whitney U	5718.000	6378.000	5292.000	5436.000
Wilcoxon W	32979.000	33639.000	32553.000	7266.000
Z	-2.175	-1.049	-2.908	-2.657
Asymp. Sig. (2-tailed)	.030	.294	.004	.008

a. Grouping Variable: Darbo pozicija

5 priedas. Amžiaus skirtumų reikšmės tyrimo kintamiesiems – Kruskal-Wallis testas

Kruskal-Wallis Test

Ranks

	Amzius	N	Mean Rank
Isitraukimas_i_darba	21-23 metai	66	118.95
	24-26 metai	144	143.04
	27-29 metai	84	177.57
	Total	294	
Pasitenkinimas_darbu	21-23 metai	66	146.70
	24-26 metai	144	129.93
	27-29 metai	84	178.25
	Total	294	
Z_kartos_poreikiai	21-23 metai	66	111.82
	24-26 metai	144	141.74
	27-29 metai	84	185.40
	Total	294	
Motyvacines_priemones	21-23 metai	66	156.59
	24-26 metai	144	142.79
	27-29 metai	84	148.43
	Total	294	

Test Statistics[a,b]

	Isitraukimas_i_darba	Pasitenkinimas_darbu	Z_kartos_poreikiai	Motyvacines_priemones
Kruskal-Wallis H	18.375	17.240	29.113	1.208
df	2	2	2	2
Asymp. Sig.	<.001	<.001	<.001	.547

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Amzius

6 priedas. Išsilavinimo skirtumų reikšmės tyrimo kintamiesiems – Kruskal-Wallis testas

Kruskal-Wallis Test

Ranks

	Issilavinimas	N	Mean Rank
Isitraukimas_i_darba	Vidurinis issilavinimas	36	170.83
	Profesinis issilavinimas	24	131.25
	Aukstasis neuniversitetinis issilavinimas	60	157.60
	Aukstasis universitetinis issilavinimas	174	141.43
	Total	294	
Pasitenkinimas_darbu	Vidurinis issilavinimas	36	162.86
	Profesinis issilavinimas	24	77.25
	Aukstasis neuniversitetinis issilavinimas	60	155.35
	Aukstasis universitetinis issilavinimas	174	151.30
	Total	294	
Z_kartos_poreikiai	Vidurinis issilavinimas	36	146.42
	Profesinis issilavinimas	24	126.00
	Aukstasis neuniversitetinis issilavinimas	60	156.12
	Aukstasis universitetinis issilavinimas	174	147.72
	Total	294	
Motyvacines_priemones	Vidurinis issilavinimas	36	191.67
	Profesinis issilavinimas	24	170.25
	Aukstasis neuniversitetinis issilavinimas	60	106.80
	Aukstasis universitetinis issilavinimas	174	149.26
	Total	294	

Test Statistics[a,b]

	Isitraukimas_i_darba	Pasitenkinimas_darbu	Z_kartos_poreikiai	Motyvacines_priemones
Kruskal-Wallis H	5.330	18.524	2.168	25.298
df	3	3	3	3
Asymp. Sig.	.149	<.001	.538	<.001

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Issilavinimas

6 priedas. Išsilavinimo skirtumų reikšmės tyrimo kintamiesiems – Kruskal-Wallis testas

7 priedas. Darbo stažo skirtumų reikšmės tyrimo kintamiesiems – Kruskal-Wallis testas

Kruskal-Wallis Test

Ranks

	Darbo stazas	N	Mean Rank
Isitraukimas_i_darba	Iki 1 metu	36	171.33
	1-3 metu	90	91.10
	4-6 metu	90	160.97
	7-8 metu	24	152.75
	9-10 metu	24	180.50
	10 ir daugiau metu	30	217.10
	Total	294	
Pasitenkinimas_darbu	Iki 1 metu	36	151.53
	1-3 metu	90	100.56
	4-6 metu	90	166.47
	7-8 metu	24	151.25
	9-10 metu	24	172.25
	10 ir daugiau metu	30	203.80
	Total	294	
Z_kartos_poreikiai	Iki 1 metu	36	128.39
	1-3 metu	90	119.63
	4-6 metu	90	143.67
	7-8 metu	24	130.38
	9-10 metu	24	204.13
	10 ir daugiau metu	30	233.93
	Total	294	
Motyvacines_priemones	Iki 1 metu	36	160.50
	1-3 metu	90	142.77
	4-6 metu	90	143.57
	7-8 metu	24	126.50
	9-10 metu	24	134.00
	10 ir daugiau metu	30	185.50
	Total	294	

Test Statistics[a,b]

	Isitraukimas_i_darba	Pasitenkinimas_darbu	Z_kartos_poreikiai	Motyvacines_priemones
Kruskal-Wallis H	68.618	47.500	54.543	9.391
df	5	5	5	5
Asymp. Sig.	<.001	<.001	<.001	.094

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Darbo stazas

8 priedas. Organizacijos dydžio skirtumų reikšmės tyrimo kintamiesiems – Kruskal-Wallis testas

Kruskal-Wallis Test

Ranks

	Organizacijos, kurioje dirbate, dydis	N	Mean Rank
Isitraukimas_i_darba	Labai maza (iki 10 darbuotoju)	36	202.83
	Maza (11-50 darbuotoju)	60	153.10
	Vidutine (51-250 darbuotoju)	84	131.36
	Didele (250 ir daugiau darbuotoju)	114	138.97
	Total	294	
Pasitenkinimas_darbu	Labai maza (iki 10 darbuotoju)	36	192.25
	Maza (11-50 darbuotoju)	60	118.55
	Vidutine (51-250 darbuotoju)	84	148.96
	Didele (250 ir daugiau darbuotoju)	114	147.53
	Total	294	
Z_kartos_poreikiai	Labai maza (iki 10 darbuotoju)	36	205.75
	Maza (11-50 darbuotoju)	60	112.68
	Vidutine (51-250 darbuotoju)	84	136.40
	Didele (250 ir daugiau darbuotoju)	114	155.61
	Total	294	
Motyvacines_priemones	Labai maza (iki 10 darbuotoju)	36	123.00
	Maza (11-50 darbuotoju)	60	159.60
	Vidutine (51-250 darbuotoju)	84	159.79
	Didele (250 ir daugiau darbuotoju)	114	139.82
	Total	294	

Test Statistics[a,b]

	Isitraukimas_i_darba	Pasitenkinimas_darbu	Z_kartos_poreikiai	Motyvacines_priemones
Kruskal-Wallis H	19.716	17.051	29.561	6.901
df	3	3	3	3
Asymp. Sig.	<.001	<.001	<.001	.075

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Organizacijos, kurioje dirbate, dydis

9 priedas. Organizacijos veiklos srities skirtumų reikšmės tyrimo kintamiesiems – Kruskal-Wallis testas

Kruskal-Wallis Test

Ranks

	Organizacijos veiklos sritis	N	Mean Rank
Isitraukimas_i_darba	Transportas ir saugojimas	12	63.50
	Apgyvendinimo ir maitinimo paslaugu veikla	24	199.50
	Informacija ir rysiai	12	151.00
	Finansine ir draudimo veikla	12	60.50
	Nekilnojamo turto operacijos	6	231.50
	Profesine, moksline ir technine veikla	6	174.50
	Administracine ir aptarnavimo veikla	48	99.50
	Svietimas	30	227.70
	Zmoniu sveikatos prieziura ir socialinis darbas	18	150.50
	Menine, pramogine ir poilsio organizavimo veikla	6	274.50
	Kita	120	140.65
	Total	294	
Pasitenkinimas_darbu	Transportas ir saugojimas	12	86.00
	Apgyvendinimo ir maitinimo paslaugu veikla	24	203.25
	Informacija ir rysiai	12	147.08
	Finansine ir draudimo veikla	12	78.25
	Nekilnojamo turto operacijos	6	285.50
	Profesine, moksline ir technine veikla	6	101.50
	Administracine ir aptarnavimo veikla	48	100.73
	Svietimas	30	200.10
	Zmoniu sveikatos prieziura ir socialinis darbas	18	48.33
	Menine, pramogine ir poilsio organizavimo veikla	6	186.50
	Kita	120	163.35
	Total	294	

	Total	294	
Z_kartos_poreikiai	Transportas ir saugojimas	12	64.00
	Apgyvendinimo ir maitinimo paslaugu veikla	24	147.25
	Informacija ir rysiai	12	115.17
	Finansine ir draudimo veikla	12	193.00
	Nekilnojamo turto operacijos	6	283.00
	Profesine, moksline ir technine veikla	6	176.50
	Administracine ir aptarnavimo veikla	48	97.25
	Svietimas	30	211.33
	Zmoniu sveikatos prieziura ir socialinis darbas	18	85.17
	Menine, pramogine ir poilsio organizavimo veikla	6	283.00
	Kita	120	153.08
	Total	294	
Motyvacines_priemones	Transportas ir saugojimas	12	174.50
	Apgyvendinimo ir maitinimo paslaugu veikla	24	180.75
	Informacija ir rysiai	12	249.50
	Finansine ir draudimo veikla	12	162.50
	Nekilnojamo turto operacijos	6	45.50
	Profesine, moksline ir technine veikla	6	261.50
	Administracine ir aptarnavimo veikla	48	118.00
	Svietimas	30	206.70
	Zmoniu sveikatos prieziura ir socialinis darbas	18	108.17
	Menine, pramogine ir poilsio organizavimo veikla	6	195.50
	Kita	120	126.35
	Total	294	

Test Statistics[a,b]

	Isitraukimas_i_darba	Pasitenkinimas_darbu	Z_kartos_poreikiai	Motyvacines_priemones
Kruskal-Wallis H	96.082	98.606	92.213	75.586