



Kauno technologijos universitetas

Ekonomikos ir verslo fakultetas

Z kartos darbuotojų motyvacija dirbti viešajame sektoriuje

Magistro baigiamasis projektas

Justina Varnaitė-Zubrikovienė

Projekto autorė

Prof. dr. Živilė Stankevičiūtė

Vadovė

Kaunas, 2026



Kauno technologijos universitetas

Ekonomikos ir verslo fakultetas

Z kartos darbuotojų motyvacija dirbti viešajame sektoriuje

Magistro baigiamasis projektas

Žmonių išteklių vadyba (6211LX039)

Justina Varnaitė-Zubrikovienė

Projekto autorė

Prof. dr. Živilė Stankevičiūtė

Vadovė

Prof. dr. Asta Savanevičienė

Recenzentė

Kaunas, 2026



Kauno technologijos universitetas

Ekonomikos ir verslo fakultetas

Justina Varnaitė-Zubrikovienė

Z kartos darbuotojų motyvacija dirbti viešajame sektoriuje

Akademinio sąžiningumo deklaracija

Patvirtinu, kad:

1. baigiamąjį projektą parengiau savarankiškai ir sąžiningai, nepažeisdama(s) kitų asmenų autoriaus ar kitų teisių, laikydamasi(s) Lietuvos Respublikos autorių teisių ir gretutinių teisių įstatymo nuostatų, Kauno technologijos universiteto (toliau – Universitetas) intelektinės nuosavybės valdymo ir perdavimo nuostatų bei Universiteto akademinės etikos kodekse nustatytų etikos reikalavimų;
2. baigiamajame projekte visi pateikti duomenys ir tyrimų rezultatai yra teisingi ir gauti teisėtai, nei viena šio projekto dalis nėra plagijuota nuo jokių spausdintinių ar elektroninių šaltinių, visos baigiamojo projekto tekste pateiktos citatos ir nuorodos yra nurodytos literatūros sąrašė;
3. įstatymų nenumatytų piniginių sumų už baigiamąjį projektą ar jo dalis niekam nesu mokėjęs (-usi);
4. suprantu, kad išaiškėjus nesąžiningumo ar kitų asmenų teisių pažeidimo faktui, man bus taikomos akademinės nuobaudos pagal Universitete galiojančią tvarką ir būsiu pašalinta(s) iš Universiteto, o baigiamasis projektas gali būti pateiktas Akademinės etikos ir procedūrų kontrolieriaus tarnybai nagrinėjant galimą akademinės etikos pažeidimą.

Justina Varnaitė-Zubrikovienė

Patvirtinta elektroniniu būdu

Varnaitė-Zubrikovienė, Justina. Z kartos darbuotojų motyvacija dirbti viešajame sektoriuje. Magistro studijų baigiamasis projektas / vadovė prof. dr. Živilė Stankevičiūtė; Kauno technologijos universitetas, Ekonomikos ir verslo fakultetas.

Studijų kryptis ir sritis (studijų krypčių grupė): Žmonių išteklių vadyba, Verslas ir viešoji vadyba.

Reikšminiai žodžiai: Z karta, motyvacija, viešasis sektorius

Kaunas, 2026. 76 p.

Santrauka

Šiame magistro baigiamajame projekte nagrinėjama Z kartos darbuotojų motyvacija dirbti viešajame sektoriuje. Temos aktualumą lemia spartūs darbo rinkos pokyčiai, kartų kaita bei auganti Z kartos reikšmė, kuri pasižymi išskirtiniais darbo lūkesčiais, vertybėmis ir motyvaciniais veiksniais. Viešasis sektorius, susiduriantis su darbuotojų amžėjimu, talentų trūkumu ir konkurencija su privačiu sektoriumi, privalo prisitaikyti prie šios kartos poreikių. Tyrimo problema grindžiama tuo, kad mokslinėje literatūroje nepakankamai išsamiai atskleista, kokie veiksniai motyvuoja Z kartos darbuotojus rinktis ir išlikti viešajame sektoriuje, ypač Lietuvos kontekste. Tyrimo tikslas – atskleisti veiksnius, lemiančius Z kartos darbuotojų motyvaciją dirbti viešajame sektoriuje. Tyrimo objektas – Z kartos darbuotojų motyvacija. Darbo teorinėje dalyje analizuojami viešojo sektoriaus ypatumai, kartų teorija, Z kartos charakteristikos bei darbuotojų motyvacijos sampratos. Nustatyta, kad Z kartos motyvacija pasižymi vidinių (prasmingumas, savirealizacija, vertybių atitiktis) ir išorinių (atlygis, darbo sąlygos, stabilumas) veiksnių sąveika, tačiau ilgalaikį įsipareigojimą labiau lemia vidiniai veiksniai. Empirinio tyrimo metu taikytas kokybinis tyrimo metodas – pusiau struktūruoti interviu, leidę atskleisti Z kartos darbuotojų patirtis viešajame sektoriuje.

Tyrimo rezultatai atskleidė, kad Z kartos darbuotojų motyvacija dirbti viešajame sektoriuje formuojasi per vidinių ir išorinių veiksnių sąveiką. Nustatyta, kad vidinę motyvaciją labiausiai stiprina darbo prasmės suvokimas, galimybė prisidėti prie visuomenės gerovės, savirealizacija, vertybių atitiktis bei profesinio tobulėjimo galimybės. Išorinės motyvacijos kontekste reikšmingiausiais veiksniais išryškėjo palaikanti darbo aplinka, konstruktyvus vadovų ir kolegų palaikymas, lankstus darbo organizavimas, darbo ir asmeninio gyvenimo balansas bei psichologinio saugumo jausmas organizacijoje. Tyrimas taip pat parodė, kad motyvaciją mažina ribotos karjeros galimybės, perteklinė biurokratija, nepakankamai konkurencingas atlygis, grįžtamojo ryšio stoka, lėtas sprendimų priėmimas ir neigiamas organizacinis klimatas. Taip pat nustatyta, kad viešojo sektoriaus įvaizdis turi reikšmingą, tačiau nevienareikšmį poveikį – nors jis dažnai siejamas su stabilumu ir prasminga veikla, kartu suvokiamas kaip mažiau lankstus ir biurokратиškas, tačiau tiesioginė darbo patirtis gali šį įvaizdį koreguoti teigiama linkme. Z kartos darbuotojų sprendimą likti organizacijoje labiausiai lemia vertybinis suderinamumas, profesinio augimo galimybės, psichologinis saugumas bei pagarbūs tarpasmeniniai santykiai. Remiantis tyrimo rezultatais pateiktos rekomendacijos viešojo sektoriaus organizacijoms, orientuotos į karjeros galimybių plėtojimą, vadovavimo kokybės gerinimą, darbo lankstumo didinimą, grįžtamojo ryšio kultūros stiprinimą, organizacinio klimato gerinimą ir darbdavio įvaizdžio stiprinimą.

Varnaitė-Zubrikovienė, Justina. Generation Z Employees' Motivation to Work in the Public Sector. Master's Final Degree Project / supervisor Prof. Dr. Živilė Stankevičiūtė; School of Economics and Business, Kaunas University of Technology.

Study field and area (study field group): Human Resources Management, Business and Public Management,

Keywords: Generation Z, Motivation, Public Sector

Kaunas, 2026. 76 pages.

Summary

This master's thesis examines the motivation of Generation Z employees to work in the public sector. The relevance of the topic is determined by rapid changes in the labor market, generational shifts, and the growing importance of Generation Z, which is characterized by distinct work expectations, values, and motivational factors. The public sector, facing challenges such as an aging workforce, talent shortages, and competition with the private sector, must adapt to the needs of this generation. The research problem is based on the fact that scientific literature has not sufficiently revealed the factors motivating Generation Z employees to choose and remain in the public sector, particularly in the Lithuanian context. The aim of the study is to identify the factors influencing Generation Z employees' motivation to work in the public sector. The object of the research is the motivation of Generation Z employees. The theoretical part of the thesis analyzes the characteristics of the public sector, generational theory, the characteristics of Generation Z, and the concepts of employee motivation. It was found that Generation Z's motivation is characterized by the interaction of intrinsic factors (meaningfulness, self-realization, and value congruence) and extrinsic factors (salary, working conditions, and stability), although long-term commitment is more strongly influenced by intrinsic factors.

The research findings revealed that Generation Z employees' motivation to work in the public sector is shaped by the interaction of intrinsic and extrinsic factors. It was found that intrinsic motivation is primarily strengthened by the perception of meaningful work, the opportunity to contribute to public welfare, self-realization, value congruence, and opportunities for professional development. In the context of extrinsic motivation, the most significant factors identified were a supportive work environment, constructive support from supervisors and colleagues, flexible work arrangements, work-life balance, and a sense of psychological safety within the organization. The study also showed that motivation is reduced by limited career opportunities, excessive bureaucracy, insufficiently competitive remuneration, lack of feedback, slow decision-making processes, and a negative organizational climate. Furthermore, it was found that the image of the public sector has a significant, though not unambiguous, impact – while it is often associated with stability and meaningful work, it is also perceived as less flexible and more bureaucratic; however, direct work experience can positively reshape this perception. Generation Z employees' decision to remain in an organization is primarily influenced by value congruence, opportunities for professional growth, psychological safety, and respectful interpersonal relationships. Based on the research findings, recommendations were provided for public sector organizations, focusing on the development of career opportunities, improvement of leadership quality, increased work flexibility, strengthening of a feedback culture, improvement of the organizational climate, and enhancement of employer branding.

Turinys

Lentelių sąrašas	6
Paveikslų sąrašas	7
Įvadas.....	8
1. Z kartos darbuotojų motyvacijos dirbti viešajame sektoriuje problemos analizė	10
2. Z kartos darbuotojų motyvacijos dirbti viešajame sektoriuje teoriniai sprendimai	17
2.1. Viešojo sektoriaus samprata ir ypatumai.....	17
2.2. Viešojo sektoriaus transformacija	19
2.3. Viešojo ir privataus sektoriaus panašumai ir skirtumai.....	21
2.4. Kartų samprata ir Z kartos charakteristikos.....	24
2.5. Viešojo sektoriaus darbuotojų motyvacija	27
2.5.1. Vidinės ir išorinės motyvacijos palyginimas Z kartos ir viešojo sektoriaus kontekste	29
2.5.2. Viešosios tarnybos motyvacija	31
2.5.3. Z kartos motyvaciniai veiksniai rinktis viešąjį sektorių	32
2.6. Z kartos darbuotojų motyvacijos dirbti viešajame sektoriuje teorinė struktūra	35
3. Z kartos darbuotojų motyvacijos dirbti viešajame sektoriuje tyrimo metodika	37
4. Z kartos darbuotojų motyvacijos dirbti viešajame sektoriuje tyrimo rezultatai ir diskusija	39
4.1. Tyrimo dalyvių charakteristikos	39
4.2. Vidinių motyvacinių veiksnių raiška Z kartos darbuotojų patirtyse	40
4.3. Išorinė Z kartos darbuotojų motyvacija: organizaciniai ir darbo aplinkos	47
4.4. Motyvaciją dirbti viešajame sektoriuje mažinantys veiksniai Z kartos darbuotojų patirtyse ..	56
4.5. Viešojo sektoriaus įvaizdis ir jo poveikis Z kartos darbuotojų motyvacijai	61
4.6. Z kartos darbuotojų ateities perspektyvos ir karjeros pasirinkimai.....	63
4.7. Tyrimo rezultatų apibendrinimas ir diskusija.....	65
Išvados	68
Rekomendacijos.....	70
Literatūros sąrašas	71
Informacijos šaltinių sąrašas	76
Priedai.....	77
1 priedas. Klausimynas.....	77

Lentelių sąrašas

1 lentelė. Užimtųjų gyventojų skaičius Lietuvoje (Oficialiosios statistikos portalas, 2025).....	10
2 lentelė. Viešojo sektoriaus samprata	17
3 lentelė. Viešojo ir privataus sektoriaus palyginimas (Rainey & Bozeman, 2000; Jacobsen, 2021; Buelens & Van den Broeck, 2007; Hammerschmid ir kt., 2019; Prasad, 2024; Royhan, 2025)	22
4 lentelė. Kartų skirstymas pagal gimimo metus	24
5 lentelė. Z kartos bruožai ir jų reikšmė darbo pasirinkimui	26
6 lentelė. Motyvacijos veiksniai viešajame sektoriuje.....	28
7 lentelė. Vidinės (įskaitant pašaukimo) ir išorinės motyvacijos palyginimas Z kartos ir viešojo sektoriaus kontekste.....	30
8 lentelė. Viešosios tarnybos motyvacijos sampratos	31
9 lentelė. Vertybiniai Z kartos lūkesčiai ir viešojo sektoriaus galimybės.....	32
10 lentelė. Darbo aplinkos veiksniai ir viešojo sektoriaus iššūkiai Z kartos kontekste	33
11 lentelė. Organizaciniai veiksniai ir jų įtaka Z kartos pasirinkimui dirbti viešajame sektoriuje ...	35
12 lentelė. Tyrimo dalyvių charakteristikos.....	39
13 lentelė. Vidiniai motyvaciniai veiksniai.....	41
14 lentelė. Darbo prasmės suvokimo veiksniai Z kartos darbuotojų patirtyse.	41
15 lentelė. Iniciatyvumo raiškos galimybių veiksniai Z kartos darbuotojų patirtyse.	43
16 lentelė. Asmeninių savybių raiška Z kartos darbuotojų patirtyse	44
17 lentelė. Vertybių raiška Z kartos darbuotojų kasdienėje profesinėje aplinkoje.	45
18 lentelė. Organizacijos reputacijos reikšmė Z kartos darbuotojų vertybiniame pasirinkime	46
19 lentelė. Išorinės motyvacijos struktūra Z kartos darbuotojų patirtyse	48
20 lentelė. Darbo lankstumo raiška Z kartos darbuotojų patirtyse.....	48
21 lentelė. Fizininių ir kitų darbo sąlygų raiška Z kartos darbuotojų patirtyse.....	50
22 lentelė. Užimtumo stabilumo ir socialinių garantijų raiška Z kartos darbuotojų patirtyse	51
23 lentelė. Atlygio ir finansinio vertinimo raiška Z kartos darbuotojų patirtyse	52
24 lentelė. Profesinio augimo ir karjeros galimybių raiška Z kartos darbuotojų patirtyse	53
25 lentelė. Santykių organizacijoje raiška Z kartos darbuotojų patirtyse	54
26 lentelė. Motyvaciją mažinantys veiksniai Z kartos darbuotojų patirtyse.....	56
27 lentelė. Viešojo sektoriaus įvaizdžio ir jo poveikio motyvacijai raiška Z kartos darbuotojų patirtyse	61
28 lentelė. Z kartos darbuotojų ateities perspektyvos ir karjeros pasirinkimai.....	63

Paveikslų sąrašas

1 pav. Viešojo sektoriaus transformacijos laiko juosta (sudaryta autorės pagal Barbier ir Tengeh, 2023; Nakrošis, 2011; Smorgunov, 2022).....	19
2 pav. Z kartos motyvacijos dirbti viešajame sektoriuje teorinė struktūra	36

Įvadas

Temos aktualumas. Pastaraisiais dešimtmečiais darbo rinka išgyvena reikšmingus demografinius ir vertybinius pokyčius, susijusius su kartų kaita bei technologine transformacija. Į organizacijas įsilieja Z karta, kuri priskiriama prie jauniausios darbo rinkos dalyvių grupės, pasižyminti aukštu technologiniu raštingumu, inovatyviu mąstymu, didesniu darbo ir asmeniniu gyvenimo balanso bei stipriu prasmingumo poreikiu. Šie pokyčiai nulemia naujus iššūkius privačiam ir viešajam sektoriui, ypač žmonių išteklių pritraukimui, motyvavimo ir talentų valdymo srityse. Kartos – tai panašiu laikotarpiu gimusių žmonių grupės, kurias vienija bendros socialinės, ekonominės ir kultūrinės patirtys (Kichmayer & Fraticova, 2020). Šios patirtys formuoja panašias darbo vertybes, požiūrį į organizacijas ir motyvaciją formuojančius veiksnius (Nabahani & Riyanto, 2020). Nors kartų skirtumų tyrimai sulaukia kritikos dėl galimo stereotipizavimo, tyrėjai pripažįsta, kad bendros istorinės aplinkybės gali turėti įtakos elgsenai darbo vietoje (Parry & Urwin, 2011; Costanza ir kt., 2023). Šiuo metu darbo rinkoje aktyviai veikia trys kartos: X, Y ir Z, kurių vertybinės nuostatos, darbo lūkesčiai ir elgesio modeliai skiriasi. Ypatingai auga Z kartos reikšmė darbo rinkoje. Prognozuojama, kad iki 2025 metų šios kartos atstovai sudarys apie 27 procentus visos pasaulio darbo jėgos (IE University, 2025), todėl jų motyvaciją formuojančių veiksnių analizė tampa strategiškai svarbi organizacijoms. Z kartos atstovai laikomi pirmąją kartą, kuri užaugo skaitmeninėje aplinkoje ir savo profesinius poreikius formavo technologinės pažangos, globalizacijos ir informacijos sklaidos kontekste. Remiantis literatūra, šiai kartai būdingas aukštas skaitmeninis raštingumas (Acheampong, 2020), darbo ir asmeninio gyvenimo balanso siekis (Zahra ir kt., 2025), autentiškumo bei mokymosi ir tobulėjimo galimybių vertinimas (Ganguli ir kt., 2022). Šios charakteristikos lemia ir jų elgsenos modelį darbo rinkoje – Z kartos darbuotojai yra mažiau linkę ilgai išlikti vienoje organizacijoje ir dažniau keičia darbą, jei jų poreikiai nepatenkinami (Zahari & Puteh, 2023). Minėti kartų charakteristikų išskirtinimai kelia reikšmingų iššūkių viešajam sektoriui. Tradiciškai viešojo sektoriaus veikla grindžiama biurokratiniais principais, formalizuotomis procedūromis ir hierarchinėmis valdymo struktūromis (Rainey & Bozeman, 2000). Tokia organizacinė sandara pasižymi mažesniu lankstumu, sudėtingais pokyčių procesais ir lėtesniu inovacijų diegimu. Dėl šių priežasčių viešojo sektoriaus organizacijoms sudėtinga konkuruoti su privačiu sektoriumi, kuris dažnai siūlo patrauklesnes finansines sąlygas, lankstesnius darbo organizavimo modelius ir greitesnę karjerą (Burns, 2022; McKinsey & Company, 2025). Vis dėlto viešasis sektorius turi ir išskirtinių privalumų, tokių kaip galimybė dirbti prasmingą darbą ir prisidėti prie visuomenės gerovės (Surugiu ir kt., 2025). Tyrimai rodo, kad prasmingumas ir vertybinis darbo aspektas Z kartai yra ypač reikšmingi (Anggraini ir kt., 2025), tačiau išlieka neaišku kokie motyvaciniai veiksniai skatina Z kartos atstovus rinktis viešąjį sektorių ir jame tęsti karjerą.

Tyrimo problema. Nors Z kartos motyvacija sulaukia vis didesnio mokslinio dėmesio, dauguma tyrimų orientuojasi į privataus sektoriaus organizacijas (Surugiu ir kt., 2025). Analizuojami organizacijų patrauklumo, darbo vertybių ir motyvaciją formuojančių veiksnių aspektai verslo organizacijose (Dwivedula, 2024; Lestari & Prasetio, 2023). Tuo tarpu viešojo sektoriaus kontekstas šiuose tyrimuose dažnai lieka nuošalyje arba nagrinėjamas fragmentiškai (Dobrowolski ir kt., 2022). Ši disproporcija riboja galimybes suprasti kokia yra Z kartos motyvacija dirbti viešajame sektoriuje. Nepaisant to, kad mokslinėje literatūroje išskiriama atskira viešosios tarnybos motyvacijos (angl. *Public Service Motivation*) tyrimų kryptis, aiškinanti altruistinius ir prosocialinius motyvus dirbti viešajame sektoriuje (Royhan, 2025), vis dar nepakankamai atskleista, kokie motyvaciniai veiksniai – tiek vidiniai (prasmingumas, tobulėjimas), tiek išoriniai (atlygis, stabilumas) – yra veiksmingiausi

siekiant pritraukti ir išlaikyti Z kartos darbuotojus viešajame sektoriuje (Acheampong, 2020; McKinsey & Company, 2025). Be to, viešojo sektoriaus organizacijos turėtų pritaikyti savo žmogiškųjų išteklių valdymo ir motyvavimo strategijas, siekiant pritraukti ir išlaikyti šios kartos darbuotojus (Hammersmid ir kt., 2019; Burns, 2022). Tačiau praktinių rekomendacijų, pagrįstų empiriniais tyrimais, kol kas trūksta. Nėra aišku, kaip viešasis sektorius gali konkuruoti su privačiu sektoriumi dėl jaunų talentų, remdamasis savo stiprybėmis – prasmingu darbu ir galimybe prisidėti prie visuomenės gerovės. Taigi išlieka teorinė ir praktinė spraga: trūksta sisteminių tyrimų, kurie kompleksiskai atskleistų, kokie vidiniai (prasmingumas, savirealizacija, tobulėjimas ir t.t.) ir išoriniai (atlygis, stabilumas, darbo sąlygos ir t.t.) veiksniai skatina Z kartos atstovus dirbti viešajame sektoriuje ir jame išlikti ilgalaikėje perspektyvoje. Šių spragų identifikavimas pagrindžia šio tyrimo aktualumą ir mokslinį pagrįstumą.

Tyrimo tikslas: atskleisti, Z kartos darbuotojų motyvaciją dirbti viešajame sektoriuje.

Tyrimo objektas. Z kartos darbuotojų motyvacija dirbti viešajame sektoriuje.

Tyrimo problema: kokie veiksniai lemia Z kartos darbuotojų motyvaciją dirbti viešajame sektoriuje?

Tyrimo uždaviniai:

1. apibrėžti viešojo sektoriaus ypatumus.
2. apibūdinti Z kartos ypatumus ir jų motyvaciją rinktis bei tęsti darbą viešajame sektoriuje.
3. parengti Z kartos darbuotojų motyvacijos dirbti viešajame sektoriuje tyrimo metodiką.
4. empiriškai ištirti Z kartos darbuotojų motyvaciją dirbti viešajame sektoriuje ir pateikti rekomendacijas.

Tyrimo metodai. Tyrimo tikslo ir uždavinių įgyvendinimui atlikta mokslinės literatūros analizė, literatūros lyginimas, sisteminimas. Empirinio tyrimo atlikimui pasirinktas kokybinis metodas – pusiau struktūruotas interviu, leidžiantis atskleisti Z kartos darbuotojų motyvaciją viešajame sektoriuje.

Baigiamąjį projektą sudaro keturios dalys. Pirmojoje darbo dalyje analizuojama Z kartos darbuotojų motyvacijos dirbti viešajame sektoriuje problematika, nagrinėjami darbo rinkos demografiniai pokyčiai, Z kartos auganti reikšmė darbo rinkoje, viešojo sektoriaus darbuotojų amžėjimo tendencijos, talentų trūkumo problematika, viešojo sektoriaus įvaizdžio aspektai bei darbuotojų emocinės ir fizinės gerovės reikšmė. Antrojoje darbo dalyje pateikiami teoriniai tyrimo sprendimai – analizuojama viešojo sektoriaus samprata ir ypatumai, kartų teorinis kontekstas, Z kartos charakteristikos, darbuotojų motyvacijos samprata, vidinės ir išorinės motyvacijos veiksniai, viešosios tarnybos motyvacija bei formuojama teorinė tyrimo struktūra. Trečiojoje darbo dalyje pristatoma tyrimo metodika, pagrindžiamas kokybinio tyrimo pasirinkimas, aprašoma tyrimo strategija, duomenų rinkimo metodai, tyrimo imtis, duomenų analizės procesas bei tyrimo etiniai principai. Ketvirtojoje darbo dalyje pateikiami ir analizuojami empirinio tyrimo rezultatai, atskleidžiantys vidinių ir išorinių motyvacinių veiksnių raišką, motyvaciją mažinančius veiksnius, viešojo sektoriaus įvaizdžio poveikį bei Z kartos darbuotojų ateities karjeros perspektyvas, taip pat pateikiama tyrimo rezultatų diskusija ir rekomendacijos.

Baigiamąjį projektą sudaro 28 lentelės, 2 paveikslai ir 54 literatūros šaltiniai.

1. Z kartos darbuotojų motyvacijos dirbti viešajame sektoriuje problemos analizė

Pastaraisiais metais darbo rinkoje vykstantys demografiniai pokyčiai ir kartų kaita tampa reikšmingu veiksniumi, formuojančiu žmogiškųjų išteklių valdymo praktikas ir organizacijų strateginius sprendimus. Šiandieninėje darbo rinkoje aktyviai dalyvauja trys kartos: X, Y ir Z, kurios pasižymi skirtingais požiūriais į darbą, motyvacijos veiksniais ir organizacijos vertės suvokimu (Parry & Urwin, 2011). Anot Seemiller'ės ir Grace'ės (2018), Z karta apima gimusius nuo 1997 iki 2012 metų ir yra laikoma pirmąja visiškai skaitmenine karta, užaugusia sparčios technologinės pažangos ir globalizacijos sąlygomis. Šios kartos atstovai į darbo rinką atsineša naujų lūkesčių, didesnę vertybių sąmoningumą ir siekia prasmingo darbo, suderinto su asmeninio gyvenimo poreikiais (Acheampong, 2020; Zahra ir kt., 2025). Atsižvelgiant į Z kartos augančią reikšmę darbo rinkoje ir jos išskirtinius lūkesčius organizacijoms, motyvacijos aktualumas viešojo sektoriaus kontekste atskleidžiamas analizuojant šiuos penkis aspektus: Z kartos dalies augimas darbo rinkoje, viešojo sektoriaus darbuotojų amžėjimas, talentų trūkumas viešajame sektoriuje, viešojo sektoriaus įvaizdis Z kartos kontekste, darbuotojų emocinė ir fizinė gerovė. Toliau jie aptariami.

Z kartos dalies augimas darbo rinkoje. Kaip jau minėta, demografinė situacija rodo, kad Z karta netrukus taps reikšminga darbo jėgos dalimi. Tai reiškia, kad šios kartos atstovai taps strateginiu ištekliu visoms organizacijoms – tiek privačioms, tiek viešojo sektoriaus. Lietuvos oficialios statistikos duomenys rodo, kad jauni žmonės (15-29 m.) sudaro reikšmingą užimtųjų dalį. Žemiau pateikti duomenys leidžia įvertinti, kokią darbo rinkos dalį jaunimas užima pastaraisiais metais, taip pagrindžiant Z kartos svarbą tiek viešajam tiek privačiam sektoriui (1 lentelė).

1 lentelė. Užimtųjų gyventojų skaičius Lietuvoje (Oficialiosios statistikos portalas, 2025)

Rodiklis	2023 m.	2024 m.	2025 m.
Visi užimti gyventojai, tūkst.	1453,5	1468,7	1485,6
Iš jų jaunimas (15-29 m.), tūkst.	187,9	185,7	208,8

Analizuojant užimtųjų gyventojų skaičių Lietuvoje matyti, kad bendras užimtųjų skaičius per nagrinėjamą laikotarpį augo. Nuo 2023 m. iki 2025 m. užimtųjų padaugėjo nuo 1453,5 tūkst. iki 1485,6 tūkst., t. y. apie 2,2 proc. Tuo tarpu jaunimo užimtumas, lyginant 2023 m. ir 2025 m. duomenis, išaugo net 11,4 proc. Palyginus jaunimo dalį bendrame užimtųjų skaičiuje matyti, kad 2023 m. jaunimo dalis tarp visų užimtųjų sudarė 12,9 %, 2024 m. jaunimo dalis tarp visų užimtųjų sudarė 12,6 %, 2025 m. jaunimo dalis tarp visų užimtųjų sudarė 14,1 %. Taigi aiškiai matoma, kad Lietuvos kontekste jaunimo dalis nors ir išlieka santykinai nedidelė, tačiau 2025 m. pastebimai padidėjo. Tai gali signalizuoti apie spartesnę Z kartos įsitraukimą į darbo rinką. Vis dėlto vien tik jaunimo skaičiaus augimas savaime neužtikrina, kad Z karta tolygiai rinksis tiek viešąjį, tiek privatų sektorius. Tyrimai rodo, kad jauni darbuotojai, rinkdamiesi darbą, vertina ne tik atlygio dydį, bet ir darbo prasmę, profesinio tobulėjimo galimybes, organizacinę kultūrą bei vertybių atitiktį (Acheampong, 2020; Dwivedula, 2024). Dwivedula (2024) pabrėžia, kad Z kartos darbuotojų motyvaciją paaiškina savideterminacijos teorija grindžiamos autonomiškos motyvacijos formos – vidinė motyvacija ir identifikuota reguliacija, todėl darbo pasirinkimas dažnai siejamas su suvokiama prasme ir asmeninės karjeros kryptimi. Tuo tarpu Fernandes ir kt. (2022) atskleidžia, kad sektoriaus pasirinkimui reikšmingi tiek išoriniai (atlyginimas, stabilumas, karjeros galimybės), tiek vidiniai (altruizmas, viešojo intereso orientacija, pripažinimas) veiksniai. Remiantis minėtais tyrimais galima teigti, kad Z kartos darbuotojų sektoriaus pasirinkimas nėra atsitiktinis – jis grindžiamas kompleksine

motyvacinė struktūra. Todėl kyla klausimas, ar viešasis sektorius, konkuruodamas su privačiu, yra pajėgus suformuoti patrauklią darbdavio vertės pasiūlą ir atitikti Z kartos darbuotojų motyvacinius ir vertybinius lūkesčius. Šiame kontekste ypač aktualūs tampa viešojo sektoriaus darbuotojų amžiaus pasiskirstymas organizacijoje, kartų kaitos dinamika ir išlaikymo iššūkiai.

Viešojo sektoriaus darbuotojų amžėjimas. OECD (Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacija, vienijanti 38 ekonomiškai išsivysčiusias valstybes) “Government at a Glance” (2025) ataskaita rodo, kad 2023 m. OECD šalių centrinėje viešojo administravimo institucijose tik 19,1 % darbuotojų sudarė 18-34 metų amžiaus grupė, o net 27,1 % buvo 55 metų ir vyresni. EIPA (Europos viešojo administravimo institutas, teikiantis analitines ir mokymo paslaugas ES viešojo sektoriaus institucijoms) ir OECD analizėje nurodoma, kad ES centrinėse ministerijose jaunesni nei 35 metų darbuotojai sudaro tik apie 17 % (OECD & EIPA, 2021). Šie rodikliai atskleidžia disproporciją tarp jaunų ir vyresnių darbuotojų dalies viešojo sektoriaus institucijose, rodydami, kad kartų kaita vyksta lėčiau nei demografiniai procesai visuomenėje. Lietuvos kontekste stebimi panašūs rodikliai. Užimtumo tarnybos duomenimis, „per pastaruosius penkiolika metų viešojo sektoriaus darbuotojų amžiaus vidurkis išaugo 4,1 metų ir šiuo metu siekia apie 45 metus“ (Užimtumo tarnyba, 2025). Be to, straipsnyje pažymima, kad jaunimo dalyvavimas viešajame sektoriuje išlieka santykinai nedidelis, o tai gali turėti įtakos institucijų gebėjimui atsinaujinti ir prisitaikyti prie kintančių visuomenės bei technologinių poreikių (Užimtumo tarnyba, 2025). Taigi, viešojo sektoriaus darbuotojų amžiaus vidurkio augimas kelia sisteminius žmoniškųjų išteklių atsinaujinimo iššūkius. Burns (2022) pažymi, kad senėjanti darbo jėga didina talentų stokos riziką ir gali riboti organizacijų gebėjimą reaguoti į technologinius bei struktūrinius pokyčius. Amžėjanti darbo jėga kelia iššūkių ne tik personalo atnaujinimui, bet ir žinių perdavimo bei organizacinės atminties išsaugojimo procesams. Didelė dalis aukštas pareigas užimančių ir specifines kompetencijas turinčių darbuotojų artimiausiu metu pasieks pensinį amžių (OECD, 2025). Jei šios žinios nebus perduotos jaunesniems kolegoms, viešasis sektorius rizikuoja prarasti ne tik darbuotojus, bet ir sukauptą patirtį, procedūrinį supratimą bei ilgametėmis praktikomis grįstus sprendimų priėmimo gebėjimus. Burns (2022) pabrėžia, kad žinių perdavimo spragos viešajame sektoriuje gali sukelti ne tik veiklos efektyvumo sumažėjimą, bet ir strateginių klaidų riziką, kai sudėtingus sprendimus priima patirties neturintys darbuotojai be tinkamos mentorystės. Todėl viešojo sektoriaus darbuotojų amžėjimas tampa ne tik demografiniu, bet ir strateginiu iššūkiu, susijusiu su organizacijų gebėjimu užtikrinti kompetencijų tęstinumą bei prisitaikyti prie technologinių pokyčių.

Talentų trūkumas viešajame sektoriuje. Greta darbuotojų senėjimo viešajame sektoriuje išryškėja ir kita problema – talentų trūkumas bei sunkumai pritraukiant jaunus specialistus (McKinsey & Company, 2025; Dobrowolski ir kt., 2022). Burns (2022) pažymi, kad viešajame sektoriuje dažnai atsilaisvina aukštos kvalifikacijos ir ilgametės patirties reikalaujančios pareigybės, kurios tampa sunkiai užpildomos, nes jaunesni darbuotojai dažnai neturi pakankamai patirties arba nesiryžta jų užimti dėl didelės atsakomybės ir biurokratinės naštos. Tuo tarpu žemesnės kvalifikacijos pareigybės Z kartai nepatrauklios dėl riboto atlygio ir siaurų karjeros galimybių (Lestari & Prasetio, 2023; Zahra ir kt., 2025). Dėl šios priežasties formuojasi struktūrinė neatitiktis – atsilaisvinančios darbo vietos ne visada atitinka jaunų specialistų kompetencijas ar profesinius lūkesčius, todėl personalo atsinaujinimas vyksta fragmentiškai. Ši neatitiktis atsispindi ir konkrečiose srityse. Remiantis OECD (2025) duomenimis, viešojo sektoriaus institucijos susiduria su ženkliais darbuotojų trūkumu tam tikrose kompetencijų srityse – ypač informacinių technologijų, duomenų analizės, viešųjų pirkimų ir projektų valdymo. Taigi aiškiai matoma, kad trūksta specifinių gebėjimų turinčių specialistų.

Paradoksalu, tačiau būtent šiose srityse Z karta galėtų reikšmingai prisidėti prie viešojo sektoriaus modernizavimo, atsižvelgiant į jos aukštą technologinį pasirengimą ir polinkį dirbti su skaitmeniniais sprendimais (Choudhary ir kt., 2024). Vis dėlto, nepaisant Z kartos kompetencinio potencialo, empiriniai tyrimai rodo, kad šios kartos atstovai nėra linkę rinktis viešojo sektoriaus dėl riboto lankstumo, lėto karjeros tempo ir ne visuomet konkurencingo atlygio (McKinsey & Company, 2025). Privataus sektoriaus organizacijos dažnai siūlo greitesnį karjeros tempą, galimybę keisti pareigas ir atsakomybes bei didesnę autonomiją. Tai atitinka Z kartos poreikį nuolat mokytis, tobulėti ir jaustis vertinamiems (Dwivedula, 2024). McKinsey & Company (2025) ataskaitoje pažymima, kad viešasis sektorius susiduria su konkurenciniais iššūkiais ne tik dėl atlyginimų, bet ir lėtesnio reagavimo į darbo rinkos pokyčius. Kol privatus sektorius greitai prisitaiko prie naujų darbo formų, technologijų ir lūkesčių, viešasis sektorius dažnai pasižymi lėtesniu sprendimų priėmimo procesu ir didesniu reglamentavimo lygiu. Be to, Z karta pasižymi mažesniu organizaciniu įsipareigojimu. Jie dažnai keičia darbo vietas, jeigu darbas neatitinka jų lūkesčių, nėra nuolatinio augimo ar vertybių atitikties (Dwivedula, 2024; Zahari ir Puteh, 2023). Tai reiškia, kad vien tik pritraukti jaunus darbuotojus nepakanka – būtina sukurti aplinką, kurioje jie norėtų likti.

Viešojo sektoriaus įvaizdis Z kartos kontekste. Viešojo sektoriaus patrauklumą Z kartai reikšmingai veikia jo įvaizdis visuomenėje. Tyrimai rodo, kad jaunimo suvokiamas viešojo administravimo įvaizdis tiesiogiai siejasi su jų susidomėjimu karjera šiame sektoriuje (Acheampong, 2020). Neigiamas vertinimas mažina tiek studijų viešojo administravimo srityje patrauklumą, tiek profesinius pasirinkimus, susijusius su darbu valstybės tarnyboje (Jahoda ir kt., 2022). Empiriniai tyrimai rodo, kad jaunimo požiūris į viešąjį administravimą ir viešojo sektoriaus organizacijas yra kritiškas ir prieštaringas. Acheampong (2020) tyrimas, kuris buvo atliktas Čekijoje ir Slovakijoje, atskleidė, kad viešasis sektorius jaunų žmonių suvokime dažnai yra siejamas su pertekliniu biurokratizmu, veiklos neefektyvumu ir ribotomis profesinio augimo galimybėmis. Tokios tendencijos gali mažinti viešojo sektoriaus, kaip darbdavio, patrauklumą darbo rinkoje. Panašias tendencijas išskiria ir Jahoda (2022), kuris nustatė, kad žemesnis pasitikėjimo politikais ir valstybinėmis institucijomis lygis tiesiogiai turi įtakos viešojo administravimo studijų patrauklumui ir silpnina jaunimo intencijas rinktis karjerą viešajame sektoriuje. Tai leidžia daryti prielaidą, kad pasitikėjimas institucijomis ir viešųjų organizacijų įvaizdis yra reikšmingi veiksniai, formuojantys jaunų darbuotojų elgesio modelį, susijusį su jų profesiniu pasirinkimu. Neigiamą įvaizdį gali stiprinti ir platesnis institucinio pasitikėjimo kontekstas. Daugumoje OECD šalių jaunesnio amžiaus gyventojai vyriausybę pasitiki mažiau nei vyresni: vidutiniškai 36,9 % 18-29 metų asmenų linkę pasitikėti vyriausybę, tuo tarpu 30-49 metų grupėje pasitikėjimo lygis siekia 40,9 %, o 50 metų ir vyresnių – 45,9 % (OECD, 2023). Šie duomenys rodo sistemingą amžiaus grupių skirtumą vertinant valdžios institucijas. Atsižvelgiant į tai, galima teigti, kad Z karta, kuriai būdingas didesnis vertybinis sąmoningumas ir jautrumas skaidrumo klausimams (Zahra ir kt., 2025), gali būti ypač jautri viešojoje erdvėje pasikartojantiems korupcijos skandalams ar skaidrumo klausimams. Net jei tokie atvejai nėra sisteminiai, jų viešumas gali formuoti bendrą neefektyvumo ir neskaidrumo išpūdį, kuris daro įtaką viešojo sektoriaus patrauklumui kaip potencialiam darbdaviui. Viešojo sektoriaus įvaizdžio formavimui įtakos turi ir jo suvokiamas organizacinis efektyvumas bei modernumas. Viešojo sektoriaus institucijos dažnai vertinamos kaip mažiau produktyvios nei privataus sektoriaus organizacijos (McKinsey & Company, 2025). McKinsey & Company (2025) pažymi, kad viešojo sektoriaus valdymui būdinga didesnė procedūrinė kontrolė ir hierarchinė struktūra, kuri gali riboti organizacinį lankstumą. McKinsey & Company (2025) analizė rodo, kad viešasis sektorius susiduria su iššūkiais konkuruodamas dėl jaunų talentų, ypač dėl atlygio, karjeros dinamikos ir darbo formų

lankstumo. Taigi, neigiamas institucinis įvaizdis gali būti formuojamas ne tik per pasitikėjimo valdžia dimensiją, bet ir per suvokimą apie sektoriaus veiklos efektyvumą bei konkurencingumą darbo rinkoje (Dinhof ir kt., 2023). Vis dėlto, viešojo sektoriaus įvaizdžio vertinimas jaunimo tarpe nėra vienareikšmiškai neigiamas. Z kartos orientacija į prasmingą veiklą ir siekį kurti teigiamą visuomeninį poveikį gali kompensuoti struktūrinius viešojo sektoriaus trūkumus (Acheampong, 2020). Tai rodo, kad viešasis sektorius turi potencialą būti patrauklus Z kartos atstovams, jeigu organizacinė praktika ir komunikacija išreiškia vertybinį pagrindą ir realų visuomeninį poveikį. Taigi Z kartos motyvacija dirbti viešajame sektoriuje yra daugiasluksnė ir priklauso nuo įvaizdžio, vertybinių bei organizacinių veiksnių sąveikos.

Darbuotojų emocinė ir fizinė gerovė. Z kartos darbuotojų motyvacija glaudžiai siejasi su emocinės ir fizinės gerovės užtikrinimu organizacijoje (Dwivedula, 2024). Naujausi tyrimai rodo, kad ši karta didelę reikšmę teikia darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrai, lankstumui bei galimybei savarankiškai organizuoti savo darbo laiką (Zahra ir kt., 2025; Ganguli ir kt., 2022). Zahra ir kt. (2025) pabrėžia, kad Z karta darbą vertina kaip gyvenimo kokybės dalį ir siekia prasmingos veiklos, suderintos su asmeniniais poreikiais. Todėl organizacinės praktikos, susijusios su gerove ir lankstumu, tampa reikšmingu darbdavio patrauklumo kriterijumi Z kartai. Darbuotojų gerovės ir motyvacijos sąsajos aiškinamos remiantis Savi determinacijos teorija (angl. *Self-Determination Theory*), kuri teigia, kad motyvacija ir psichologinė gerovė stiprėja tuomet, kai organizacijoje tenkinami autonomijos, kompetencijos ir ryšio poreikiai (McAnally & Hagger, 2024). Autoriai pažymi, kad savarankiška (vidinė) motyvacija siejasi su didesniu įsitraukimu, geresniais darbo rezultatais ir mažesniu perdegimo lygiu. Nunes ir kt. (2024) sisteminė apžvalga patvirtina, kad psichologinių poreikių tenkinimas darbo aplinkoje yra vienas svarbiausių darbuotojų gerovės ir ilgalaikio motyvacinio stabilumo veiksnių. Tačiau praktikoje šių poreikių užtikrinimas organizacijoje ne visada yra pakankamas. Tai ypač aktualu viešajame sektoriuje, kuriame darbo organizavimas dažnai pasižymi formalesne struktūra, griežtesniu reglamentavimu ir ribotomis lankstumo galimybėmis (McKinsey & Company, 2025). Dėl šios priežasties darbuotojų gerovės užtikrinimas tampa svarbiu veiksniu, galinčiu lemti jaunų specialistų pasirinkimą dirbti viešajame arba privačiame sektoriuje. Hibridinio ir nuotolinio darbo modelių plėtra iš esmės pakeitė darbuotojų lūkesčius. McKinsey & Company (2025) pažymi, kad skaitmeninė transformacija viešajame sektoriuje paskatino naujus darbo organizavimo modelius. COVID-19 pandemija tapo reikšmingu katalizatoriumi, kuris paspartino nuotolinio darbo įteisinimą ir praktinį taikymą tiek privačiame, tiek viešajame sektoriuje. Viešojoje erdvėje taip pat pažymima, kad pandemijos laikotarpiu viešasis sektorius sparčiai perėjo prie nuotolinio darbo sprendimų, o dalis šių praktikų išliko ir po pandemijos (15min.lt, 2021). Kai kuriuose analitiniuose leidiniuose taip pat akcentuojama, kad hibridinis darbas viešajame sektoriuje išlieka viena labiausiai kandidatų vertinamų naudų, o kai kuriais atvejais net tampa pranašumu prieš privatų sektorių, kuris po pandemijos ėmė riboti nuotolinio darbo galimybes (IQ, 2025). Taigi, lankstus darbo organizavimas gali būti vertinamas kaip praktinė emocinės ir fizinės gerovės išraiška, tiesiogiai susijusi su Z kartos lūkesčiais. Fizinės gerovės aspektai taip pat tampa reikšmingu veiksniu renkantis darbdavį. Acheampong (2020) nurodo, kad Z kartos atstovai vertina tokias papildomas naudas kaip sveikatos draudimas, lankstūs atostogų modeliai ar kitos gerovės iniciatyvos. Pastaraisiais metais Lietuvoje viešajame sektoriuje diegiamos šeimai palankios priemonės – nuo 2023 m. kai kuriose didesnėse valstybės įstaigose numatyta įrengti vaikų valandinės priežiūros kambarius, o biudžetinių įstaigų darbuotojams, auginantems vaikus iki trejų metų, suteikta galimybė dirbti sutrumpintą 32 valandų darbo savaitę (Socialinės apsaugos ir darbo ministerija, 2023). Šios iniciatyvos rodo, kad darbuotojų gerovė viešajame sektoriuje įtvirtinama ne tik

organizaciniu, bet ir teisiniu lygmeniu. Tokios priemonės gali prisidėti prie darbuotojų saugumo ir pasitikėjimo organizacija stiprinimo. Be to, šeimai palankių priemonių įgyvendinimas leidžia viešąjį sektorių vertinti kaip aplinką, kurioje socialinė atsakomybė realizuojama per konkrečius sprendimus, o ne tik deklaruojamas vertybes. Tai formuoja patikimo ir darbuotojo gerovei išsipareigojusio darbdavio įvaizdį. Vertinant Z kartos kontekste, kuriam būdingas didesnis jautrumas organizacijų autentiškumui (Zahra ir kt., 2025), tokios papildomos naudos gali būti suvokiamos kaip realus, o ne simbolinis rūpestis darbuotoju. Vis dėlto išlieka klausimas, ar šios priemonės yra pakankamos atliepti Z kartos darbuotojų lūkesčius ir padidinti viešojo sektoriaus patrauklumą darbo rinkoje.

Išanalizavus temos aktualumo aspektus, toliau pateikiama **Z kartos motyvacijos dirbti viešajame sektoriuje tyrimų apžvalga**. Mokslinėje literatūroje Z kartos motyvacija darbe nagrinėjama įvairiais teoriniais ir empiriniais aspektais. Ši tyrimų sritis plėtojama keliomis pagrindinėmis kryptimis: analizuojami vidiniai ir išoriniai motyvacijos veiksniai, nagrinėjamos vertybinių orientacijų sąsajos su viešuoju sektoriumi, identifikuojamos metodologinės ir kontekstinės tyrimų spragos. Toliau šios kryptys aptariamos detaliau.

Vidinės ir išorinės motyvacijos veiksniai. Šiuolaikiniai tyrimai rodo, kad Z kartos motyvacija yra daugialypė ir apima tiek vidinius, tiek išorinius veiksnius. Dwivedula (2024) atlikęs plataus masto kokybinį tyrimą identifikavo kelis pagrindinius motyvacijos veiksnius: darbo pobūdį, organizacinį palaikymą, reputaciją, ateities galimybes bei vertybių atitiktį. Šie veiksniai leidžia motyvaciją konceptualizuoti kaip struktūrą, kurioje persipina organizacinės sąlygos ir asmeninės prasmės paieška. Tyrimas atskleidė, kad ilgalaikį įsitraukimą labiau prognozuoja vidiniai veiksniai – prasmingumas ir asmeninių vertybių suderinamumas su organizacija. Panašias išvagas pateikia ir Nabahani ir Riyanto (2020), nustatę, kad vidinė motyvacija turi stipresnę ryšį su organizaciniu išsipareigojimu nei išoriniai paskatinimai. Tai rodo, kad išoriniai veiksniai gali paskatinti pasirinkti darbą, tačiau ilgalaikį ryšį su organizacija labiau lemia vidiniai veiksniai. Šią logiką papildė Zahari ir Puteh (2023) tyrimas apie Z kartos polinkį keisti darbą. Autoriai nustatė, kad pagrindinės darbo kaitos priežastys yra prasmės stoka, ribotos augimo galimybės ir vertybių neatitiktis. Tai reiškia, kad būtent vidinių motyvacinė poreikių nepatenkinimas tampa esminiu veiksniumi, skatinančiu darbo keitimą. Atlyginimas šiuo atveju dažniau veikia kaip higienos veiksnys – jo nepakankamumas gali sukelti nepasitenkinimą, tačiau savaime jis neužtikrina ilgalaikės motyvacijos. Acheampong (2020), analizuodamas Z kartos atlygio preferencijas viešojo sektoriaus kontekste, pabrėžia, kad nors konkurencingas atlygis ir darbo saugumas yra svarbūs, jie savaime nėra pakankami pritraukti ir išlaikyti jaunus darbuotojus – reikšmingą vaidmenį atlieka autonomija, grįžtamasis ryšys ir prasmingas darbo turinys. Taigi aptartų empirinių tyrimų visuma leidžia teigti, kad išoriniai veiksniai sudaro bazines darbo pasirinkimo sąlygas, tačiau ilgalaikį įsitraukimą ir lojalumą organizacijai pirmiausia lemia vidiniai motyvaciniai veiksniai.

Vertybinės orientacijos ir viešasis sektorius. Tyrimai, analizuojantys Z kartos santykį su viešuoju sektoriumi, rodo, kad vertybinės orientacijos gali būti reikšmingas profesinio pasirinkimo veiksnys. Acheampong (2020) nustatė, kad altruistinė vertybinė orientacija statistiškai reikšmingai prognozuoja jaunimo susidomėjimą darbu viešajame sektoriuje. Tai rodo, kad prosocialinės nuostatos gali veikti kaip motyvacinis mechanizmas, skatinantis rinktis veiklą, susijusią su visuomenine nauda. Surugiu ir kt. (2025) tyrimas papildomai atskleidžia, kad nors darbo stabilumas ir socialinės garantijos išlieka svarbūs, vien jų nepakanka – motyvaciją stiprina galimybė kurti apčiuopiamą socialinį poveikį ir matyti savo darbo prasmę. Tai leidžia daryti prielaidą, kad Z kartos profesiniai sprendimai gali būti

glaudžiai susiję su vertybiniu suderinamumu ir prasmingumo suvokimu. Viešosios tarnybos motyvacijos (angl. *Public Service Motivation*) teorija laikoma vienu svarbiausių teorinių požiūrių, aiškinančių darbuotojų motyvaciją viešajame sektoriuje. Fernandes ir kt. (2022) sisteminė apžvalga rodo, kad viešajame sektoriuje motyvacija dažnai formuojasi sąveikaujant prosocialinėms vertybėms ir organizaciniams veiksniams, tokiems kaip darbo sąlygos ar ištekliai. Crucke ir kt. (2022) empiriškai patvirtino, kad suvokiamas organizacinis palaikymas ir galimybė prisidėti prie visuomeninio poveikio didina pasitenkinimą darbu ir viešosios tarnybos motyvaciją. Royhan (2025) pažymi, kad viešosios tarnybos motyvacija išlieka aktuali ir šiuolaikinių kartų kontekste, tačiau jos raiška gali skirtis priklausomai nuo kartos socializacijos ir vertybinės aplinkos. Vis dėlto šios teorijos taikymas Z kartos kontekste dar nėra pakankamai išplėtotas, todėl išlieka neaišku, kaip prosocialinės vertybės veikia Z kartos darbuotojų profesinius pasirinkimus dirbti viešajame sektoriuje. Taigi, išlieka empirinis neapibrėžtumas: nors tyrimai rodo vertybinių orientacijų svarbą, nėra pakankamai aišku, ar deklaruojamas Z kartos vertybinis jautrumas iš tiesų transformuojasi į profesinį pasirinkimą dirbti viešajame sektoriuje. Be to, nepakankamai ištirta, kaip šie veiksniai pasireiškia skirtinguose institucinės aplinkos kontekstuose, įskaitant ir Lietuvos viešąjį sektorių, kuriame viešojo sektoriaus įvaizdis ir organizaciniai apribojimai gali silpninti vertybinės motyvacijos poveikį. Šios aplinkybės rodo, kad esami tyrimai ne visada leidžia visapusiškai paaiškinti Z kartos motyvacijos dirbti viešajame sektoriuje formavimosi mechanizmus, todėl išryškėja metodologinių ir kontekstinių tyrimų spragos.

Metodologinės ir kontekstinės spragos. Nepaisant augančio susidomėjimo Z kartos profesinių pasirinkimų ir motyvacijos tematika, esami tyrimai pasižymi tam tikrais metodologiniais apribojimais. Dalis studijų remiasi kiekybinėmis apklausomis, kurios leidžia identifikuoti ryšius tarp kintamųjų, tačiau riboja galimybes atskleisti gilesnius motyvacinius mechanizmus bei jų formavimosi procesą (Fernandes ir kt., 2022; Royhan, 2025). Be to, tyrimuose dažnai analizuojami pavieniai motyvaciniai konstruktai – pavyzdžiui, viešosios tarnybos motyvacija ar vertybinis suderinamumas – ir jie ne visada integruojami į platesnį teorinį modelį, apimančią kartos specifiką ir organizacinį kontekstą (Fernandes ir kt., 2022; Royhan, 2025). Viešosios tarnybos motyvacijos tyrimai, suteikę reikšmingą teorinį pagrindą darbuotojų motyvacijai viešajame sektoriuje aiškinti, tačiau jų taikymas Z kartos kontekste išlieka fragmentiškas – dažnai nagrinėjamas bendras darbuotojų profilis, o ne konkrečios kartos vertybiniai ir elgsenos ypatumai (Crucke ir kt., 2022; Royhan, 2025). Tai rodo poreikį kompleksiskai tirti, kaip vertybiniai, organizaciniai ir kartų veiksniai sąveikauja formuojant profesinius pasirinkimus viešajame sektoriuje.

Kontekstiniu požiūriu, dauguma empirinių tyrimų atlikti Vakarų Europos, Šiaurės Amerikos ar Azijos šalyse, todėl jų rezultatai ne visuomet gali būti tiesiogiai perkeltami į Vidurio ir Rytų Europos valstybių aplinką (Fernandes ir kt., 2022; OECD, 2025). Institucinės aplinkos ypatumai, pasitikėjimo viešosiomis institucijomis lygis ir darbo rinkos struktūra gali reikšmingai modifikuoti motyvacijos raišką (OECD, 2025). Lietuvos kontekste sisteminių tyrimų, kompleksiskai nagrinėjančių Z kartos motyvaciją dirbti viešajame sektoriuje, vis dar trūksta. Taigi, galima konstatuoti dvigubą spragą – metodologinę ir kontekstinę: trūksta empirinių tyrimų, kurie leistų įvertinti Z kartos motyvacijos dedamąsias viešojo sektoriaus organizacijose, atsižvelgiant į nacionalinės aplinkos specifiką.

Analizuota mokslinė literatūra rodo, kad Z kartos motyvacija pasižymi vidinių ir išorinių veiksnių sąveika, tačiau ilgalaikį įsipareigojimą organizacijai lemia prasmingumo, vertybių atitikties ir socialinio poveikio suvokimas (Dwivedula, 2024; Lestari ir Prasetyo, 2023; Surugiu ir kt., 2025). Viešojo sektoriaus kontekste motyvacija siejama ne tik su stabilumu ir socialinėmis garantijomis, bet ir su galimybe prisidėti prie visuomenės gerovės kūrimo (Jacobsen, 2021; Breaugh ir kt., 2018;

Crucke ir kt., 2022). Vis dėlto šios literatūroje pateikiamos išvados Lietuvos kontekste dar nėra pakankamai empiriškai patikrintos. Atsižvelgiant į tai, aktualu išsamiau tirti Z kartos motyvaciją dirbti viešajame sektoriuje, siekiant geriau suprasti veiksnius, kurie skatina jaunus darbuotojus rinktis šį sektorių ir jame išlikti. Šiame kontekste formuluojama tyrimo problema: kokie veiksniai lemia Z kartos darbuotojų motyvaciją dirbti viešajame sektoriuje?

Apibendrinant galima teigti, kad Z kartos darbuotojų motyvacija dirbti viešajame sektoriuje formuojasi kompleksiškoje demografinių, organizacinių ir vertybinių veiksnių sąveikoje. Viena vertus, Z kartos dalis darbo rinkoje nuosekliai didėja, todėl ši karta tampa vis svarbesniu žmogiškųjų išteklių šaltiniu tiek privačiame, tiek viešajame sektoriuje. Kita vertus, viešajame sektoriuje ryškėja darbuotojų senėjimo tendencija ir su ja susijęs talentų trūkumas, kuris gali riboti institucijų gebėjimą užtikrinti kompetencijų tęstinumą bei prisitaikyti prie technologinių ir organizacinių pokyčių. Be to, Z kartos darbuotojų profesinius pasirinkimus reikšmingai veikia viešojo sektoriaus įvaizdis, kuris neretai siejamas su biurokratizmu, ribotomis karjeros galimybėmis ar mažesniu organizaciniu lankstumu. Tuo pačiu metu Z kartos darbuotojams svarbūs ir darbo aplinkos veiksniai, susiję su emocine ir fizine gerove, darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyra bei organizacijų gebėjimu užtikrinti prasmingą ir vertybiškai pagrįstą veiklą. Mokslinė literatūra rodo, kad Z kartos motyvaciją lemia vidinių ir išorinių veiksnių sąveika, tačiau esamo tyrimai dažniausiai atlikti kitų regionų kontekste ir pasižymi metodologiniais apribojimais. Todėl išlieka poreikis išsamiau tirti Z kartos darbuotojų motyvaciją dirbti viešajame sektoriuje, ypač Lietuvos kontekste.

2. Z kartos darbuotojų motyvacijos dirbti viešajame sektoriuje teoriniai sprendimai

Šiame skyriuje analizuojami Z kartos darbuotojų motyvacijos dirbti viešajame sektoriuje teoriniai aspektai. Pirmiausia aptariami viešojo sektoriaus ypatumai, vėliau analizuojamas kartų teorinis kontekstas ir Z kartos specifika. Galiausiai nagrinėjama viešojo sektoriaus darbuotojų motyvacija. Teoriniai sprendimai užbaigiami teorine struktūra, kuri tampa pagrindu kokybiniam tyrimui.

2.1. Viešojo sektoriaus samprata ir ypatumai

Viešasis sektorius yra laikomas viena svarbiausių valstybės sistemų dalių, atsakingų už viešųjų paslaugų teikimą ir viešojo intereso įgyvendinimą (Nakrošis, 2011; Hammerschmid ir kt., 2019). Esminė viešojo sektoriaus misija – teikti visuomenei būtinas paslaugas, apimančias viešąjį valdymą, švietimą, sveikatos priežiūrą ir viešąjį saugumą. Šios veiklos grindžiamos teisėtumo, atsakomybės, skaidrumo ir lygybės principais, kurie užtikrina viešojo administravimo legitimumą ir visuomenės pasitikėjimą valstybės institucijomis (Hammerschmid ir kt., 2019; Nakrošis, 2011). Viešojo sektoriaus samprata pateikta 2 lentelėje.

2 lentelė. Viešojo sektoriaus samprata

Autorius, metai	Viešojo sektoriaus samprata
Rainey ir Bozeman, 2000	Viešosios organizacijos apibrėžiamos per jų priklausomybę nuo politinės valdžios, viešojo finansavimo ir atskaitomybės visuomenei, pabrėžiami jų skirtumai nuo pelno siekiančių organizacijų.
Nakrošis, 2011	Viešasis sektorius siejamas su valstybės institucijų sistema, atsakinga už viešosios politikos formavimą ir įgyvendinimą bei viešųjų paslaugų teikimą.
Buelens ir Van den Broeck, 2007	Viešasis sektorius suvokiamas kaip valstybės valdomos organizacijos, pasižyminčios formaliomis taisyklėmis, hierarchine struktūra ir didesniu darbo stabilumu.
Hammerschmid ir kt., 2019	Viešasis sektorius – politinio-administracinio valdymo struktūros, veikiančios pagal teisėtumo, skaidrumo ir viešosios atsakomybės principus.
Breaugh ir kt., 2018	Viešasis sektorius apibrėžiamas per viešosios tarnybos motyvaciją, pabrėžiant tarnystę visuomenei ir socialinės vertės kūrimą.

Nors mokslinėje literatūroje viešojo sektoriaus sąvoka apibrėžiama nevienodai, 2 lentelėje pateikti apibrėžimai leidžia identifikuoti pasikartojančius šio sektoriaus bruožus. Vieni autoriai viešąjį sektorių apibrėžia per institucinę ir politinę prizmę, pabrėždami valstybės vaidmenį, viešąjį finansavimą ir atskaitomybę visuomenei (Rainey & Bozeman, 2000; Nakrošis, 2011). Kiti tyrėjai akcentuoja organizacinę viešojo sektoriaus specifika, išskirdami formalią, hierarchinę struktūrą ir didesnę veiklos reguliavimą, kurie lemia šio sektoriaus veiklos stabilumą ir procedūrinį pobūdį (Buelens & Van den Broeck, 2007; Hammerschmid ir kt., 2019). Naujesniuose tyrimuose taip pat vis daugiau dėmesio skiriama vertybiniam viešojo sektoriaus aspektui, ypač viešosios tarnybos motyvacijai, kuri pabrėžia tarnystę visuomenei, socialinės vertės kūrimą ir prasmingą darbą (Breaugh ir kt., 2018). Taigi, nepaisant skirtingų teorinių prieigų, viešasis sektorius dažniausiai apibūdinamas kaip valstybės valdomų organizacijų sistema, kurios pagrindinė paskirtis yra viešojo intereso įgyvendinimas ir visuomenės gerovės užtikrinimas, teikiant viešąsias paslaugas ir veikiant pagal teisėtumo, skaidrumo, atsakomybės bei tarnystės visuomenei principus.

Atsižvelgiant į aptartas viešojo sektoriaus sampratas, galima išskirti dažniausiai moksliniuose tyrimuose minimus **viešojo sektoriaus ypatumus**, kurie atskleidžia jo organizacinę, institucinę ir

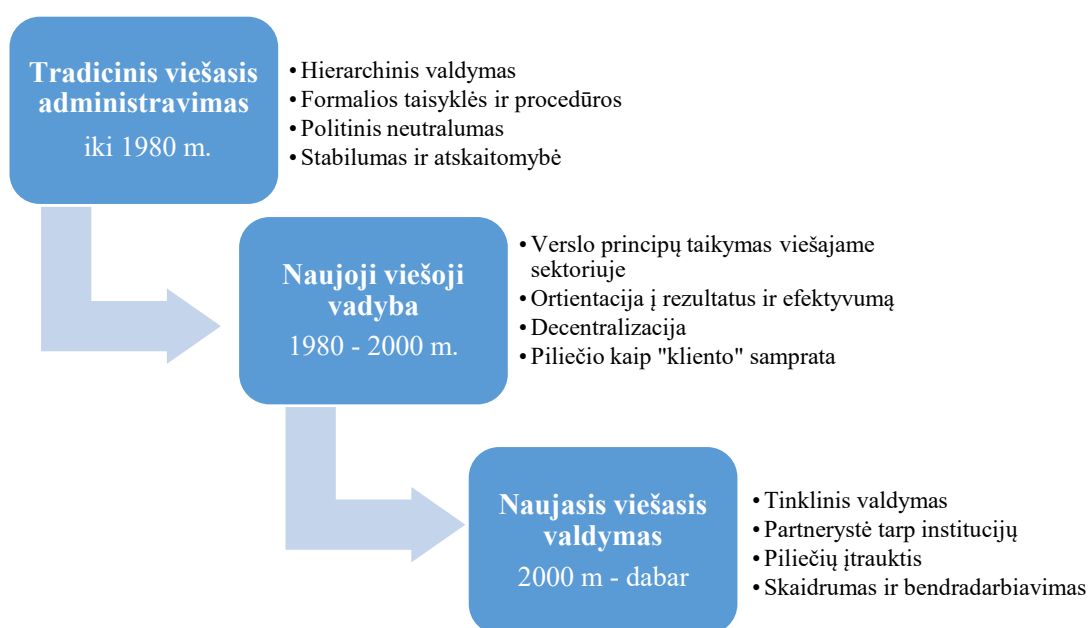
vertybinę specifiką (Rainey & Bozeman, 2000; Buelens & Van den Broeck, 2007; Hammerschmid ir kt., 2019):

1. **orientacija į viešąjį interesą ir visuomenės gerovę.** Viešasis sektorius pirmiausia orientuotas į viešojo intereso įgyvendinimą ir visuomenės gerovės užtikrinimą, o ne į pelno siekimą. Šis principas laikomas esminiu viešojo sektoriaus veiklos pagrindu, lemiančiu tiek organizacinius tikslus, tiek darbuotojų elgseną (Rainey & Bozeman, 2000; Nakrošis, 2011).
2. **politinė ir institucinė priklausomybė.** Viešojo sektoriaus organizacijų veikla yra glaudžiai susijusi su politiniais sprendimais, teisės aktais ir valstybės institucijų kontrole. Politinė aplinka daro reikšmingą įtaką strateginiams tikslams, veiklos prioritetams ir sprendimų priėmimui (Rainey & Bozeman, 2000; Hammerschmid ir kt., 2019).
3. **viešojo atskaitomybė, teisėtumas ir skaidrumas.** Viešajam sektoriui būdingi aukšti atskaitomybės visuomenei, teisėtumo ir skaidrumo reikalavimai. Ši atskaitomybė yra daugialypė – apimanti atsakomybę piliečiams, politinėms institucijoms bei kontrolės mechanizmams. Viešojo administravimo veikla turi būti grindžiama aiškiomis taisyklėmis ir procedūromis, užtikrinančiomis visuomenės pasitikėjimą valstybės institucijomis (Hammerschmid ir kt., 2019; Barbier & Tengeh, 2023).
4. **griežtas veiklos reguliavimas ir formali struktūra.** Mokslinėje literatūroje pabrėžiama, kad viešasis sektorius pasižymi teisiniu ir procedūriniu reguliavimu bei formalia, hierarchine organizacine struktūra. Šie ypatumai dažnai lemia mažesnę organizacinį lankstumą, tačiau užtikrina stabilumą ir veiklos nuspėjamumą (Buelens & Van den Broeck, 2007; van der Kolk ir kt., 2019).
5. **viešosios tarnybos motyvacija.** Viešojo sektoriaus darbuotojams būdinga viešosios tarnybos motyvacija, pasireiškianti siekiu tarnauti visuomenei, prisidėti prie socialinės naudos kūrimo ir spręsti visuomenei aktualias problemas. Ši vertybinė orientacija laikoma išskirtiniu viešojo sektoriaus bruožu, darančiu įtaką darbuotojų įsitraukimui ir pasitenkinimui darbu (Breugh ir kt., 2018; Royhan, 2025).
6. **viešojo vertė ir socialinis poveikis.** Viešojo sektoriaus veiklos rezultatai vertinami ne vien ekonominiais rodikliais, bet ir kuriama viešąja verte bei ilgalaikiu socialiniu poveikiu visuomenei. Šis aspektas pabrėžia viešojo sektoriaus atsakomybę spręsti kompleksines visuomenines problemas ir prisidėti prie tvarumo (Crucke ir kt., 2022; Barbier & Tengeh, 2023).

Apibendrinant galima teigti, kad mokslinėje literatūroje viešasis sektorius apibūdinamas kaip tarpusavyje susijusių bruožų visumą, apimanti orientaciją į viešąjį interesą, politinę ir institucinę priklausomybę, aukštus atskaitomybės ir skaidrumo reikalavimus bei santykinai formalią ir reguliuojamą organizacinę struktūrą. Taip pat akcentuojama viešosios tarnybos motyvacija ir siekis kurti viešąją vertę bei ilgalaikį socialinį poveikį visuomenei (Rainey & Bozeman, 2000; Buelens & Van den Broeck, 2007; Hammerschmid ir kt., 2019; Breugh ir kt., 2018; Crucke ir kt., 2022). Vis dėlto šie viešojo sektoriaus ypatumai nėra statiški. Pastaraisiais dešimtmečiais viešasis sektorius patiria reikšmingas administracines ir organizacines transformacijas, susijusias su valdymo reformomis, skaitmenine transformacija ir kintančiais visuomenės lūkesčiais. Nakrošis (2011) ir Hammerschmid`as ir kt. (2019) pažymi, kad šie pokyčiai keičia tradicinius valdymo modelius, organizacines praktikas ir darbuotojo vaidmenį viešajame sektoriuje. Todėl siekiant analizuoti Z kartos motyvaciją dirbti viešajame sektoriuje, svarbu įvertinti ne tik tradicinius šio sektoriaus bruožus, bet ir jo transformacijos kryptis.

2.2. Viešojo sektoriaus transformacija

Viešasis sektorius pasaulyje išgyveno reikšmingą transformaciją, prisitaikydamas prie visuomenės poreikių, technologinės pažangos, tarptautinių tendencijų, didėjančių efektyvumo ir skaidrumo reikalavimų. Tradicinį, hierarchinį ir procedūromis grįstą viešojo administravimo modelį palaipsniui keičia naujesni valdymo principai. Barbier ir Tengeh (2023) teigia, kad viešojo administravimo reformas skatina būtinybę užtikrinti veiksmingą valdymą ir piliečiams teikti efektyvias bei kokybiškas paslaugas. Viešojo sektoriaus transformacija (žr. 1 paveikslą) mokslinėje literatūroje dažniausiai aiškinama per kelis pagrindinius valdymo modelius – tradicinį viešąjį administravimą, naująją viešąją vadybą ir naująjį viešąjį valdymą (Barbier & Tengeh, 2023). Toliau šie modeliai aptariami detaliau.



1 pav. Viešojo sektoriaus transformacijos laiko juosta (sudaryta autorės pagal Barbier ir Tengeh, 2023; Nakrošis, 2011; Smorgunov, 2022)

Tradicinis viešojo administravimo modelis (iki XX a. 8 dešimtmečio) remiasi biurokratija, kuri pabrėžia griežtą hierarchinę struktūrą, formalias taisykles ir aiškų funkcijų pasiskirstymą. Remiantis Barbier ir Tengeh (2023), ši sistema grindžiama nuolatiniais, politiškai neutraliais tarnautojais, atsakingais už politikos įgyvendinimą, o ne jos formavimą. Taip užtikrinamas stabilumas, nuspėjamumas ir vienodas paslaugų teikimas visuomenei. Tačiau XX a. pabaigoje šis modelis imtas kritikuoti dėl nelankstumo, lėtų procesų ir per didelio biurokratizmo. Augant visuomenės lūkesčiams ir spartėjant politinei bei technologinei kaitai, atsirado poreikis lankstesniam ir efektyvesniam administravimo modeliui.

Naujosios viešosios vadybos modelis (1980 – 2000 m.) orientuojasi į verslo sektoriaus principų taikymą viešajame sektoriuje, siekiant didesnio lankstumo, greitesnių rezultatų ir efektyvesnio išteklių panaudojimo. Šio modelio esmė – judėjimas nuo procesų prie rezultatų, išryškinant paslaugų kokybę, inovacijas ir konkurenciją viešajame sektoriuje. Valstybės institucijos skatinamos veikti panašiai kaip privačios įmonės: dėmesys sutelkiamas į aiškiai apibrėžtus tikslus, veiklos matavimą, decentralizaciją ir atsakomybę už pasiektus rezultatus. Pabrėžiamas ir klientų – piliečių

pasitenkinimas siekiant greitesnio ir efektyvesnio paslaugų teikimo. Būtent dėl šių priežasčių naujoji viešoji vadyba tapo dominuojančiu reformų modeliu (Barbier ir Tengeh, 2023). Lietuvoje naujosios viešosios vadybos modelio principai pradėti aktyviai diegti po įstojimo į Europos Sąjungą (ES) 2004 metais. Narystė ES paskatino viešojo sektoriaus modernizavimą, siekiant atitikti europinius skaidrumo, efektyvumo ir viešųjų paslaugų kokybės standartus (Nakrošis, 2011). Todėl valstybės institucijų struktūra ir jų funkcijos buvo pertvarkomos siekiant integruoti demokratinius, rinkos ir skaidrumo principus į viešojo valdymo sistemą (Nakrošis, 2018). Nors dalis reformų sulaukė kritikos dėl jų įgyvendinimo logikos ir politinių sprendimų, jos kartu prisidėjo prie administracinių gebėjimų stiprinimo ir viešųjų paslaugų modernizavimo (Reinholde ir kt., 2019; Nakrošis, 2018). Todėl naujosios viešosios vadybos principų taikymas laikytinas svarbia viešojo sektoriaus profesionalizacijos ir kokybiškesnių paslaugų teikimo prielaida, nepaisant dėl jų kilusių diskusijų.

Vėlesniame viešojo administravimo raidos etape išryškėjo naujosios valdysenos (angl. *governance*) principai, pabrėžiantys bendradarbiavimą tarp skirtingų institucijų ir visuomenės grupių. Ši valdymo logika akcentuoja valdžios funkcijų delegavimą, skaidrumą ir tinklinį valdymą, grindžiamą partneryste tarp viešojo sektoriaus, verslo, nevyriausybinėse organizacijų ir piliečių bendruomenių (Nakrošis, 2011). Tinklinio valdymo stiprinimas tampa svarbiu šiuolaikinio viešojo sektoriaus bruožu, nes sudėtingos visuomenės problemos dažnai reikalauja kelių sektorių bendradarbiavimo (Guogis, 2024). Vis dėlto moksliniai tyrimai rodo, kad vien tik naujosios valdysenos modelio principai ne visada užtikrina veiksmingą viešųjų problemų sprendimą, nes šiuolaikiniai iššūkiai yra kompleksiški: skaitmenizacija, piliečių pasitikėjimo institucijomis pokyčiai, darbuotojų lūkesčių transformacija ir auganti socialinė nelygybė (Cavalcante, 2019). Dėl šių priežasčių pastaraisiais dešimtmečiais vis daugiau dėmesio skiriama naujam viešajam valdymui (angl. *New Public Governance*), kuris pabrėžia bendradarbiavimą tarp institucijų, piliečių įtrauktį, inovacijas ir lankstesnę administravimą (Smorgunov, 2022).

Naujasis viešasis valdymas (2000 m. – dabar), remiantis Barbier`iu ir Tengeh`iu (2023), pasaulio mastu susiformavo apie 2000-uosius metus ir žymi reikšmingą viešojo sektoriaus raidos etapą. Modelio atsiradimas siejamas su reakcija į naujosios viešosios vadybos modelio ribotumą, ypač jo per didelį orientavimąsi į organizacijos vidų ir „verslumą“, nepakankamai įtraukiant visuomenę (Barbier ir Tengeh, 2023). Naujasis viešasis valdymas pabrėžia, kad valdžios institucijos nebegali veikti vienos – viešųjų paslaugų teikimas ir sprendimų priėmimas turi vykti bendradarbiaujant su piliečiais, nevyriausybinėmis organizacijomis, verslu ir bendruomenėmis (Barbier ir Tengeh, 2023). Tokiu būdu skatinamas ne tik efektyvumas, bet ir skaidrumas, atsakomybė bei didesnis sprendimų demokratizavimas. Vis dėlto naujasis viešasis valdymas nėra suprantamas kaip galutinis ar vienintelis teisingas valdymo modelis, o veikia kaip transformacijos etapas, atliepantis šiuolaikinių viešojo valdymo problemų kompleksškumą (Barbier ir Tengeh, 2023). Šiandien analizuojamas sektorius susiduria su visame pasaulyje aktualiais iššūkiais: globaliais ekonominiais svyravimais, klimato kaita, didėjančiu duomenų ir skaitmenizacijos vaidmeniu, viešojo sektoriaus darbuotojų kompetencijų persiorientavimu bei piliečių pasitikėjimo valstybe pokyčiais (McKinsey & Company, 2025). Todėl iš institucijų tikimasi ne tik veiksmingai organizuoti savo veiklą, bet ir gebėti valdyti bendradarbiavimu grįstus santykius bei kurti viešąją vertę (Crucke ir kt., 2022). Atsižvelgiant į tai, galima teigti, kad viešojo administravimo transformacija Lietuvoje ir pasaulyje yra nuolatinis prisitaikymas prie kintančios aplinkos ir visuomenės poreikių.

Pastarojo laikotarpio pokyčius vis labiau lemia skaitmeninės technologijos, kurios iš esmės keičia viešųjų paslaugų teikimą ir piliečių sąveiką su valdžios institucijomis. Elektroninės valdysenos sprendimai leidžia paslaugas teikti greičiau ir patogiau, tačiau tuo pačiu kelia iššūkių. Anot McKinsey & Company (2025), šie iššūkiai pirmiausia susiję su duomenų apsauga ir kibernetiniu saugumu, todėl viešajame sektoriuje atsiranda poreikis naujoms kompetencijoms ir didesnei atsakomybei. Skaitmenizacija taip pat keičia piliečių lūkesčius – jie tikisi prieinamesnių, personalizuotų ir skaidrių paslaugų. Kaip pažymi OECD (2025), skaitmeninė transformacija neapsiriboja tik paslaugų perkėlimu į internetą. Ji skatina platesnius organizacinės kultūros, darbo procesų ir institucinio valdymo pokyčius, perorientuojant veiklą į duomenimis grįstus sprendimus bei aktyvesnę piliečių įtraukimą į viešojo valdymo procesus. Be technologinės pažangos, vis svarbesnė tampa ir tvari bei socialiai atsakinga viešoji politika, kadangi klimato kaitos pasekmės reikalauja viešojo sektoriaus lyderystės įgyvendinant aplinkosauginius tikslus ir skatinant žaliąsias inovacijas (Crucke ir kt., 2022). Taip pat mokslinėje literatūroje išryškinama, kad viešojo sektoriaus reformos neturėtų ignoruoti žmogiškojo veiksnio – darbuotojų motyvacija, profesinis augimas ir organizacinė kultūra tampa tokiais pat svarbiais veiksniais kaip ir efektyvumo rodikliai. Tai rodo, kad modernus viešasis valdymas turi derinti technologinę pažangą, tvarumą ir žmogiškąją dimensiją, nes šie elementai tarpusavyje susiję ir lemia organizacijų veiksmingumą. Socialinio teisingumo, piliečių įtraukties, pasitikėjimo stiprinimo viešųjų paslaugų prieinamumo bei kokybės didinimo ir bendros viešosios vertės kūrimo siekiai tampa prioritetais, skatinančiais institucijas plėtoti bendradarbiavimu grįstus sprendimų priėmimo modelius. Šie tikslai įgyvendinami ne tik per inovatyvių viešųjų paslaugų kūrimą, bet ir per piliečių dalyvavimą formuojant politiką bei vertinant valdžios institucijų veiklą. Vadinasi, viešosios vertės kūrimas tampa bendra valstybės ir visuomenės atsakomybe. Kartu šios transformacijos rodo, kad šiuolaikinis viešasis valdymas perima dalį privataus valdymo principų, tačiau išlaiko ir specifinius viešajam sektoriui būdingus tikslus, vertybes bei atskaitomybės mechanizmus.

Apibendrinant galima teigti, kad viešojo sektoriaus transformacija atspindi nuolatinę valdymo modelių kaitą, kurią lemia visuomenės lūkesčių pokyčiai, technologinė pažanga ir globalūs socialiniai bei ekonominiai iššūkiai. Mokslinėje literatūroje išskiriami keli pagrindiniai viešojo administravimo modeliai: tradicinis viešasis administravimas, naujoji viešoji vadyba ir naujasis viešasis valdymas. Šių modelių raida rodo, kad viešasis sektorius pereina nuo hierarchine struktūra ir formaliomis procedūromis grindžiamo administravimo prie lankstesnio viešojo valdymo, kuriame didesnis dėmesys skiriamas bendradarbiavimui, inovacijoms ir piliečių įtraukimui. Šiuolaikiniame viešajame sektoriuje svarbų vaidmenį atlieka skaitmenizacija, tvarios politikos įgyvendinimas ir žmogiškųjų išteklių valdymas. Kartu viešojo sektoriaus organizacijos perima kai kurias privataus sektoriaus valdymo principus, tačiau išlaiko viešajam sektoriui būdingus tikslus – viešojo intereso įgyvendinimą, viešųjų paslaugų teikimą ir atskaitomybę visuomenei.

Atsižvelgiant į viešojo sektoriaus transformaciją ir skirtingų valdymo principų taikymą, toliau tikslinga aptarti viešojo ir privataus sektorių panašumus bei skirtumus.

2.3. Viešojo ir privataus sektoriaus panašumai ir skirtumai

Viešasis ir privatus sektorius veikia toje pačioje darbo rinkoje, tačiau turi esminių skirtumų. Šiuos skirtumus svarbu suprasti, norint paaiškinti, kodėl vieniems darbuotojams patrauklesnė karjera viešajame sektoriuje, o kiti labiau linksta į privatų. Nors abu sektoriai siekia veiklos efektyvumo, viešajame sektoriuje prioritetas yra ne pelno siekimas, o visuomenės interesų įgyvendinimas,

skaidrumas ir paslaugų prieinamumas (Rainey & Bozeman, 2000). Mokslinėje literatūroje akcentuojama, kad viešąjį sektorių išskiria stipresnė politinė aplinka, didesnė reguliavimo našta, aiškiai apibrėžtos procedūros ir aukštesni atskaitomybės standartai. Tuo tarpu privatus sektorius pasižymi lankstesne struktūra, greitesniu sprendimų priėmimu ir labiau konkurencingesniais išteklių darbuotojų motyvacijai – ypač atlygio ir karjeros augimo srityse (Hammerschmid ir kt., 2019). Šie skirtumai formuoja ir skirtingus darbuotojų lūkesčius – vieniems patrauklus darbo stabilumas ir visuomeninė misija, kiti labiau vertina lankstumą, inovacijas ir profesinio augimo galimybes. Žemiau pateiktoje 3 lentelėje pateikiamas viešojo ir privataus sektoriaus palyginimas remiantis moksliniais šaltiniais.

3 lentelė. Viešojo ir privataus sektoriaus palyginimas (Rainey & Bozeman, 2000; Jacobsen, 2021; Buelens & Van den Broeck, 2007; Hammerschmid ir kt., 2019; Prasad, 2024; Royhan, 2025)

Kriterijus	Viešasis sektorius	Privatus sektorius
Pagrindinis tikslas	Viešojo intereso užtikrinimas, paslaugų teikimas piliečiams, socialinė gerovė.	Pelno siekis, konkurencinis pranašumas rinkoje, akcininkų vertės didinimas.
Valdymo kultūra	Biurokratinė, labiau formalizuota.	Lanksti, orientuota į rezultatą.
Valdymo kontekstas	Stipri politinė ir teisinė aplinka, daugiau taisyklių ir procedūrų, biurokratiniai apribojimai.	Didesnė valdymo autonomija, mažiau politinio spaudimo, mažesnis formalios biurokratijos lygis.
Atskaitomybė	Atskaitomybė visuomenei, politikams, kontrolės institucijoms, stiprus skaidrumo reikalavimas.	Atskaitomybė savininkams, akcininkams, klientams; daugiau orientacijos į finansinius rezultatus.
Stabilumas ir lankstumas	Didesnis darbo vietų stabilumas, lėtesni struktūriniai pokyčiai, atsargesnės reformos.	Lankstesnės organizacinės struktūros, greitesnis sprendimų priėmimas, spartesni pokyčiai.
Pokyčių dinamika	Lėtesnė, atsargi	Spartesnė, eksperimentinė
Motyvaciniai veiksniai	Daugiau reikšmės teikiama vidinei motyvacijai: prasmingam darbui, tarnystei visuomenei, atsakomybei, darbo saugumui.	Daugiau reikšmės teikiama išorinei motyvacijai: atlygiui, premijoms, karjeros galimybėms, saviraiškai, kūrybiškumui.
Karjeros ir atlygio perspektyvos	Aiškesnės pareigybių struktūros, bet lėtesnis kilimas karjeros laiptais, dažnai mažesnis atlyginimas, kompensuojamas saugumu ir socialinėmis garantijomis.	Didesnės atlygio variacijos, platesnės derybų galimybės, greitesnis kilimas karjeroje, bet didesnė rizika ir mažiau garantijų.

Toliau apžvelgiami tyrimai rodo, kad vienas esminių skirtumų tarp viešojo ir privataus sektorių yra jų pagrindinis tikslas. Remiantis Rainey’u ir Bozeman’u (2000), viešosiose organizacijose dažniausiai siekiama užtikrinti viešąjį interesą, socialinę gerovę ir paslaugų prieinamumą piliečiams, net jei tai nėra ekonomiškai efektyviausias sprendimas. Tuo tarpu privačiame sektoriuje pagrindinis tikslas yra pelno siekimas ir konkurencinio pranašumo išlaikymas rinkoje. Taip pat svarbu pažymėti, kad viešajame sektoriuje organizacijų veikla vykdoma stipresnėje politinėje ir teisinėje aplinkoje, todėl čia būdingas didesnis reguliavimo, kontrolės ir formalios atskaitomybės lygis. Rainey ir Bozeman (2000) pabrėžia, kad viešosiose organizacijose dažnai pasitaiko sudėtingesni tikslai, didesnė procedūrų gausa ir biurokratizmas, kuris gali apsunkinti greitą sprendimų priėmimą. Tuo tarpu privačiame sektoriuje organizacijos dažniausiai turi daugiau valdymo autonomijos ir mažiau politinių apribojimų, todėl sprendimai gali būti priimami greičiau ir lanksčiau (Jacobsen, 2021). Lyginant viešąjį ir privatų sektorių, aiškiai matyti ir atskaitomybės skirtumai. Viešojo sektoriaus

institucijos yra tiesiogiai atskaitingos visuomenei, politikams ir kontrolės institucijoms, todėl skaidrumas, procedūros ir oficialūs reikalavimai čia turi didelę reikšmę. Privačiame sektoriuje atsakomybė pirmiausia siejama su savininkais, akcininkais ir klientais, o organizacijų veiklos vertinimas dažniausiai grindžiamas finansiniais rezultatais ir konkurencine padėtimi rinkoje (Rainey & Bozeman, 2000). Dar vienas svarbus aspektas – stabilumo ir lankstumo balansas. Empiriniai tyrimai rodo, kad viešajame sektoriuje darbo vietos dažnai suvokiamos kaip stabilesnės, ilgalaikės, su stipresnėmis socialinėmis garantijomis (Buelens & Van den Broeck, 2007). Tačiau organizaciniai pokyčiai čia dažnai vyksta lėčiau, o organizacinės struktūros išlieka labiau hierarchinės. Privačiame sektoriuje pokyčių tempas spartesnis – organizacijos dažnai greičiau reaguoja į rinkos pokyčius, keičia struktūras, procesus ar personalą ir siekia išlaikyti konkurencinį pranašumą (Jacobsen, 2021). Motyvacijos skirtumai tarp viešojo ir privataus sektoriaus darbuotojų dažnai aptariami mokslinėje literatūroje. Ilgą laiką mokslininkai teigė, kad viešajame sektoriuje dirbantys darbuotojai labiau vertina vidinę motyvaciją: prasmingą veiklą, galimybę tarnauti visuomenei ir prisidėti prie viešojo intereso įgyvendinimo. Tuo tarpu privačiame sektoriuje didesnė reikšmė siejama su išoriniais motyvaciniais veiksniais – didesniu atlygiu, karjeros galimybėmis ir finansiniais paskatinimais (Buelens & Van den Broeck, 2007). Vis dėlto naujesni tyrimai rodo, kad šis skirtumas nėra visiškai aiškus. Šiuolaikiniai darbuotojai, nepriklausomai nuo sektoriaus, tikisi ne tik sąžiningo atlygio, bet ir galimybių tobulėti, jausti darbo prasmę bei turėti įtakos rezultatams (Prasad, 2024). Mokslininkai pastebi, kad viešojo sektoriaus darbuotojams vis dar svarbus tarnystės visuomenei aspektas, tačiau kartu didėja lūkesčiai dėl inovatyvesnės darbo aplinkos, lankstumo ir profesinio augimo galimybių. Todėl naujausioje literatūroje pabrėžiama, kad viešojo sektoriaus darbuotojų motyvaciją vis dažniau lemia vidinių ir išorinių motyvacinių veiksnių derinys (Royhan, 2025). Nemažiau svarbus viešojo ir privataus sektorių skirtumas yra susijęs su karjeros ir atlygio galimybėmis. Rainey ir Bozeman (2000) pažymi, kad viešajame sektoriuje atlygio ir karjeros sistemos paprastai yra labiau reglamentuotos ir formalesnės, siekiant užtikrinti skaidrumą ir socialinį teisingumą. Tai suteikia didesnę darbo stabilumą, tačiau kartu lemia ir lėtesnę karjeros pažangą bei ribotas galimybes individualiai derėtis dėl atlygio. Jacobsen (2021) teigia, kad privačiame sektoriuje karjeros ir atlygio politika yra lankstesnė ir labiau susiejama su organizacijos rezultatais bei konkurencine situacija rinkoje. Dėl šios priežasties profesinis augimas privačiame sektoriuje dažnai vyksta greičiau. Vis dėlto naujausi tyrimai rodo, kad ir viešojo sektoriaus darbuotojų lūkesčiai keičiasi – jie tikisi ne tik stabilumo, bet ir profesinio augimo galimybių, inovatyvesnės darbo aplinkos bei sąžiningų atlygio sąlygų (Prasad, 2024; Royhan, 2025). Tai rodo, kad darbuotojų lūkesčiai vis labiau priklauso ne tik nuo sektoriaus, bet ir nuo organizacinio konteksto bei darbuotojų kartos.

Atsižvelgiant į aptartus skirtumus galima teigti, kad viešasis ir privatus sektoriai pasižymi skirtingais veiklos tikslais, valdymo principais ir darbuotojų motyvacijos ypatumais. Viešajame sektoriuje didesnė reikšmė teikiama viešojo intereso įgyvendinimui, atskaitomybei ir stabilumui, o privačiame sektoriuje dažniau akcentuojamas lankstumas, konkurencingumas ir finansiniai rezultatai. Vis dėlto naujausi tyrimai rodo, kad šie skirtumai tampa mažiau griežti, nes tiek viešojo, tiek privataus sektoriaus organizacijos vis dažniau perima panašius valdymo principus, o darbuotojų motyvacija formuojasi derinant vidinius ir išorinius motyvacinius veiksnius. Darbuotojų lūkesčiai ir motyvacija vis dažniau analizuojami kartu kontekste, todėl toliau aptariama kartų samprata ir pagrindinės kartų charakteristikos.

2.4. Kartų samprata ir Z kartos charakteristikos

Šiuolaikinė darbo rinka pasižymi ryškiais kartų skirtumais, kurie siejami su skirtingomis istorinių, socialinių ir technologinių pokyčių patirtimis. Kiekviena karta į organizacijas atsineša savitas vertybes, požiūrį į darbą ir karjeros lūkesčius, todėl organizacijoms tampa svarbu atsižvelgti į galimus kartų skirtumus žmogiškųjų išteklių valdymo kontekste. Pastaraisiais metais kartų tyrimai vis dažniau aptariami organizacinės elgsenos, žmogiškųjų išteklių valdymo ir darbo sociologijos literatūroje, kur nagrinėjama, kaip skirtingų kartų darbuotojų vertybės ir lūkesčiai veikia organizacinę kultūrą bei darbo motyvaciją (Costanza ir kt., 2023; Parry & Urwin, 2011). Šiame kontekste vis daugiau dėmesio skiriama Z kartai, akcentuojant jos santykį su technologijomis, darbo prasme ir organizacinėmis vertybėmis (Seemiller & Grace, 2018; Twenge, 2023). Todėl šiame skyriuje aptariama kartų samprata bei analizuojami Z kartos bruožai, siekiant paaiškinti Z kartos darbuotojų motyvacijos analizę šiame tyrime.

Kartų, arba generacijų, samprata socialiniuose moksluose dažniausiai siejama su požiūriu, kad karta yra tam tikru laikotarpiu gimusių žmonių grupė, kurios narius veikia panašūs istoriniai, ekonominiai ir kultūriniai įvykiai, galintys formuoti jų vertybes ir elgesio modelius (Parry & Urwin, 2011). Pagal šį požiūrį karta suprantama ne tik kaip chronologinė amžiaus grupė, bet ir kaip tam tikru laikotarpiu gimusių žmonių grupė, kurios patirtys formuojasi bendrame istoriniame ir socialiniame kontekste. Vis dėlto kartų samprata nėra vienareikšmė. Naujesni tyrimai atkreipia dėmesį į metodologinius šios sąvokos ribotumus – kartų ribos skirtinguose tyrimuose nustatomos nevienodai, o empiriniai įrodymai apie aiškiai išreikštus kartų skirtumus išlieka riboti (Costanza ir kt., 2023; Parry & Urwin, 2011). Kai kurie autoriai pabrėžia, kad pastebimi skirtumai gali būti susiję su amžiaus ar gyvenimo ciklo veiksniais, o ne su pačia karta. Todėl kartų klasifikavimas pagal gimimo metus dažniausiai laikomas analitiniu tyrimo įrankiu, o ne griežtai apibrėžta socialine kategorija (Costanza ir kt., 2023; Parry & Urwin, 2011). Žemiau pateiktoje 4 lentelėje pateikiamas skirtingų autorių darbo rinkoje aktyvių kart skirstymas pagal gimimo metus.

4 lentelė. Kartų skirstymas pagal gimimo metus

Karta	Rai ir Kulkarni, 2023	Choudhary ir kt., 2024	Jung ir Yoon, 2001	Fero ir Dokoupilova, 2019
X karta	1965-1980	1965-1980	1965-1979	1961-1980
Y karta (Millennials)	1981-2000	1981-1996	1980-1994	1981-1995
Z karta	2001-2020	1997-2012	1995 +	1996 +

Skirtingi autoriai kartų skirstymą pagal metus pateikia nevienodai. Nors dauguma sutaria dėl bendros kartų sekos, jų pradžios ir pabaigos metai skiriasi priklausomai nuo tyrimo konteksto, geografinės aplinkos ir teorinės prieigos. Tai rodo, kad kartų skirstymas pagal gimimo metus nėra vienareikšmis ir skirtinguose tyrimuose gali būti taikomas skirtingai. Ryškiausi skirtumai pastebimi apibrėžiant Z kartą – jos pradžia skirtinguose šaltiniuose siejama su 1995, 1996, 1997 ar net 2001 metais, o pabaigos riba dažnai nėra aiškiai nustatoma. Atsižvelgiant į skirtingas ribas literatūroje ir į tai, kad šiame tyrime analizuojama darbo rinkoje dalyvaujanti jauniausia karta, šiame darbe Z karta apibrėžiama kaip asmenys, gimę nuo 1995 metų.

Kalbant apie Z kartos formavimosi kontekstą, literatūroje pabrėžiama, kad ši karta augo spartaus skaitmenizacijos, socialinių tinklų plėtros ir globalių ekonominių bei socialinių iššūkių laikotarpiu (Seemiller & Grace, 2018). Dėl šios priežasties Z karta dažnai apibūdinama kaip karta, kuri nuo ankstyvo amžiaus augo skaitmeninėje aplinkoje ir yra glaudžiai susijusi su informacinėmis technologijomis. Vis dėlto šie apibūdinimai neturėtų būti taikomi visiems kartos atstovams. Twenge (2023) pažymi, kad Z kartos vertybiniai pokyčiai – pavyzdžiui, didesnis dėmesys psichologinei gerovei, įtrauktis ar lygybės klausimams – gali būti interpretuojami kaip platesnių visuomenės pokyčių rezultatas, o ne tik kaip pačios kartos išskirtinumas. Todėl šiame darbe Z karta analizuojama kaip tam tikru laikotarpiu gimusių žmonių grupė, kurios lūkesčius ir elgesį veikia technologiniai, ekonominiai ir socialiniai pokyčiai. Z kartos tyrimų aktualumą lemia tai, kad ši karta vis aktyviau dalyvauja darbo rinkoje ir daro įtaką naujų elgesio modelių formavimuisi organizacijose bei visuomenėje (Francis & Hoefel, 2018). Tiek mokslininkai, tiek praktikai vis dažniau pabrėžia poreikį geriau suprasti Z kartos motyvacinius veiksnius, lūkesčius ir patirtis, siekiant sėkmingai įtraukti šios kartos atstovus tiek į privataus, tiek į viešojo sektoriaus organizacijas (Seemiller & Grace, 2018; Twenge, 2023; Fernandes ir kt., 2022). Be to, Z kartai vis aktyviau įsitraukiant į darbo rinką, jų požiūris į darbą ir organizacijas gali turėti įtakos darbo organizavimo praktikoms ir visuomenės lūkesčių pokyčiams. Todėl toliau tikslinga detaliau aptarti pagrindines Z kartos charakteristikas darbo kontekste.

Be kartų ribų nustatymo, mokslinėje literatūroje analizuojami ir galimi skirtingų kartų vertybiniai bei elgsenos bruožai. X karta dažniausiai apibūdinama kaip savarankiška, vertinanti profesinį stabilumą ir darbo – gyvenimo pusiausvyrą (Jung & Yoon, 2021; Fero ir Dokoupilova, 2019). Tai karta, patyrusi spartų technologijų augimą, tačiau neaugusi visiškos skaitmenizacijos sąlygomis (Jung ir Yoon, 2021; Fero ir Dokoupilova, 2019). Tuo tarpu Y karta išsiskiria didesniu lankstumu, prasmės ir saviraiškos poreikiu darbe; vertina organizacijas, kurios pasižymi socialiniu atsakingumu ir profesinio tobulėjimo galimybėmis (Rai ir Kulkarni, 2023; Jung ir Yoon, 2021).

Pereinant nuo Y prie Z kartos, kuri į darbo rinką įsilieja vis aktyviau, literatūroje pastebimi tam tikri vertybiniai ir elgsenos pokyčiai. Kaip jau minėta, ši karta augo pasaulinių politinių, ekonominių ir aplinkosauginių iššūkių laikotarpiu, todėl šios aplinkybės galėjo turėti įtakos jų požiūriui į darbą ir organizacijas. Be to, didesnis dėmesys psichikos sveikatai ir įtraukčiai atspindi kintančias visuomenės normas, kurios veikė šios kartos pasaulėžiūrą ir paskatino kritiškiau vertinti tradicinius elgesio modelius bei lūkesčius. (Twenge, 2023). Viena reikšmingiausių Z kartos savybių – aukštas skaitmeninis raštingumas (Seemiller & Grace, 2018). Augusi spartaus technologijų progreso laikotarpiu, šios kartos atstovai lengvai ir natūraliai naudojami skaitmeniniais įrenginiais, geba efektyviai orientuotis sudėtinguose informaciniuose kontekstuose (Hendrastomo ir Januarti, 2023). Šis intensyvus skaitmeninis įsitraukimas daro įtaką jų komunikacijos stiliui – dažniausiai pasirenkami vizualiniai socialiniai tinklai, tokie kaip „TikTok“ ar „Instagram“ (Ganguli ir kt., 2022). Tyrimai taip pat rodo, kad skaitmenizacija formuoja lūkestį greitam informacijos prieinamumui ir operatyviam grįžtamajam ryšiui (Ganguli ir kt., 2022). Be to, Z kartai būdingas didesnis dėmesys įvairovei ir įtraukčiai – tyrimai rodo, kad ši karta pasižymi didesniu įtraukties ir tolerancijos lygiu, nei ankstesnės kartos (Ganguli ir kt., 2022). Šią orientaciją formuoja šeimos aplinka, ugdymo aplinka ir globalūs socialiniai procesai, kurie stiprina įtraukties vertybes. Vis dėlto šie skirtumai turėtų būti vertinami atsargiai, atsižvelgiant į platesnius visuomenės pokyčius (Costanza ir kt., 2023). Empiriniai tyrimai taip pat rodo, kad įvairovės ir socialinės atsakomybės aspektai atsispindi Z kartos pasirinkimuose – jiems svarbu, kad organizacijos ir prekių ženklai atstovautų jų vertybes ir būtų socialiai atsakingi (Rai

& Kulkarni, 2023). Kalbant apie vartotojų elgseną, Z karta vadovaujasi vertybėmis grindžiamais pasirinkimais. Ganguli ir kt. (2022) pažymi, kad šiai kartai svarbūs tokie kriterijai kaip tvarumas, autentiškumas ir socialinė atsakomybė. Ganguli ir kt. (2022) tyrimas rodo, kad Z kartos atstovai linkę palaikyti organizacijas, kurios aktyviai komunikuoja savo socialinį ar aplinkosauginį įsipareigojimą. Ši tendencija pasireiškia ir darbo pasirinkimo kontekste – darbdavio vertybės tampa reikšmingu apsisprendimo veiksniumi (Peredy ir kt., 2024). Dar vienas svarbus Z kartos bruožas – aktyvus įsitraukimas į socialinius klausimus. Jų dalyvavimas klimato kaitos, lygybės ar psichologinės gerovės diskusijose siejamas su skaitmeninių platformų suteikiamomis galimybėmis viešai reikšti nuomonę ir mobilizuotis (Tsevreni ir kt., 2023). Tai rodo, kad socialinis aktyvumas gali būti susijęs ne tik su vertybinėmis nuostatomis, bet ir su technologinėmis sąlygomis, kurios palengvina įsitraukimą.

Į darbo rinką įsiliejanti Z karta atsineša išskirtines vertybes, darbo stilių ir elgesio modelius, susiformavusius sparčios technologinės pažangos, socialinių tinklų plėtros ir globalių socialinių bei ekonominių pokyčių kontekste. Šios kartos atstovams svarbūs autentiškumas, įvairovė, skaidrumas, prasmingas darbas ir psichologinė gerovė (Seemiller & Grace, 2018; Twenge, 2023). Šie bruožai formuoja darbo vietos pasirinkimo kriterijus, todėl organizacijos, siekiančios pritraukti Z kartos darbuotojus, turi suprasti, kokie veiksniai lemia jų sprendimą rinktis vieną ar kitą darbovietę ir kaip organizacijos vertybės dera su jų lūkesčiais. Apibendrinant analizuotuose moksliniuose šaltiniuose minimus Z kartos bruožus ir jų reikšmę darbo pasirinkimui, žemiau pateikiama 5 lentelė.

5 lentelė. Z kartos bruožai ir jų reikšmė darbo pasirinkimui

Z kartos bruožas	Lūkestis darbe	Reikšmė darbo pasirinkimui	Autorius, metai
Aukštas technologinis raštingumas	Skaitmenizuoti procesai; greita, vizuali komunikacija	Dažniau palankiai vertina inovatyvias, technologijomis grįstas organizacijas	Ganguli ir kt., 2022; Grow ir Yang, 2018
Lankstumo poreikis	Nuotolinis/ hibridinis darbas, lankstus grafikas, autonomiškumas	Prioritetas darbdaviams, siūlantiesiems lankstų darbo modelį	Ganguli ir kt., 2022
Orientacija į gig ekonomiką	Savarankiškumas, keli pajamų šaltiniai, projektinis darbas	Dažniau domisi projektiniu ar laisvai samdomu darbu.	Basid ir Atmaja, 2022
Įvairovės ir įtraukties vertinimas	Lygybės, įtraukties politika, skaidrumas organizacijoje	Palankiau vertina organizacijas, kurios laikosi įvairovės ir lygybės principų.	Twenge, 2023
Tvarumo ir socialinės atsakomybės orientacija	Aplinkosauga, socialiniai projektai	Gali būti mažiau linkę rinktis organizacijas, kurios neatitinka tvarumo principų	Peredy ir kt., 2024; Grow ir Yang, 2018
Darbo ir asmeninio gyvenimo balansas	Psichologinė gerovė, mažesnis perdegimo pavojus	Pageidauja lanksčių darbo formų ir adekvataus krūvio	Deepika ir Chitranski, 2021; Osorio & Madero, 2025
Skaitmeninis bendradarbiavimo stilius	Momentinės žinutės, projektų valdymo platformos	Pirmenybė organizacijoms, taikančioms modernius komunikacijos metodus	Ganguli ir kt., 2022; Lazar ir kt., 2023
Pirmenybė neformaliai komunikacijai	Spontaniškas, mažiau hierarchinis bendravimas	Dažniau mažiau patrauklios organizacijos, kuriose vyrauja formalūs ir griežti komunikacijos kanalai	Lassleben ir Hofmann, 2023
Socialinis aktyvumas	Dalyvavimas lygybės, klimato, psichikos sveikatos diskusijose	Palankiau vertina socialinę misiją turinčias organizacijas	Tsevreni ir kt., 2023

5 lentelės tęsinys

Z kartos bruožas	Lūkestis darbe	Reikšmė darbo pasirinkimui	Autorius, metai
Technologinė įžvalga ir procesų optimizavimas	Tikisi efektyvių skaitmenizuotų sistemų	Renkasi modernias organizacijas, kelia iššūkių tradicinėms	El-Menawy & Saleh, 2023
Tarpkartiniai technologiniai skirtumai	Skirtumai tarp kartų skaitmeninėse kompetencijose	Pageidauja mokymosi ir mentorystės kultūros	Dreyer & Stojanova, 2023
Polinkis dažnai keisti darbą	Greitas augimas, profesinė įvairovė	Renkasi dinamiškas, tobulėjimą skatinančias aplinkas	Ismail ir kt., 2023
„Tylusis atsitraukimas“	Neįsitraukimas esant vertybių neatitikimui	Gali būti mažiau linkę rinktis organizacijas, kuriose vyrauja griežta hierarchija ir mažesnis įtraukties lygis.	Zahari & Puteh, 2023
Technologinio prisitaikymo poreikis darbo aplinkoje	Siekis dirbti greitai prisitaikančiose komandomis	Palankiau vertina mažiau biurokratiškas struktūras	Jayatissa, 2023

5 lentelėje pateikti bruožai rodo, kad Z kartos darbo pasirinkimą daugiausia sieja trys tarpusavyje susijusios kryptys: technologinis suderinamumas, lankstumas ir autonomija bei vertybinis suderinamumas su organizacija. Šie aspektai yra svarbūs ne tik renkantis darbovietę, bet ir vertinant organizacijos patrauklumą bei galimybes joje išlikti.

Apibendrinant, Z kartos darbo pasirinkimas siejamas su technologiniu suderinamumu, lankstumu ir autonomijos galimybėmis, vertybiniu suderinamumu bei įsitraukimo dinamika. Vis dėlto šios charakteristikos savaime nepaaiškina, kodėl jauni darbuotojai pasirenka konkretų sektorių, nes jų sprendimus formuoja ir platesni motyvaciniai veiksniai – tiek vidiniai (prasmingumas, vertybių atitiktis), tiek išoriniai (atlygis, stabilumas, karjeros galimybės). Taigi galima teigti, kad Z kartos darbuotojų lūkesčiai darbo aplinkai yra glaudžiai susiję su technologijų naudojimu, darbo organizavimo lankstumu, organizacijos vertybėmis ir prasmingo darbo suvokimu. Šie aspektai gali turėti reikšmingos įtakos ne tik darbo pasirinkimui, bet ir darbuotojų motyvacijai bei jų įsitraukimui organizacijoje. Atsižvelgiant į tai, siekiant geriau suprasti Z kartos darbuotojų pasirinkimus ir elgseną darbo rinkoje, svarbu analizuoti veiksnius, kurie lemia jų motyvaciją dirbti skirtinguose organizacijų sektoriuose. Todėl toliau nagrinėjama viešojo sektoriaus darbuotojų motyvacija ir veiksniai, kurie gali turėti įtakos Z kartos darbuotojų apsisprendimui dirbti viešajame sektoriuje.

2.5. Viešojo sektoriaus darbuotojų motyvacija

Motyvacija organizacijų vadyboje apibrėžiama kaip veiksmų visuma, skatinanti darbuotojų elgesį, pastangų intensyvumą ir jų išlaikymą siekiant organizacijos tikslų (Aljumah, 2023; Morris ir kt., 2022). Dauguma autorių sutaria, kad motyvacija apima tiek vidinius, tiek išorinius elgesį lemiančius darbuotojų elgesį. Aljumah (2023) motyvaciją darbe apibūdina kaip konstrukta, paaiškinantį, kodėl darbuotojai renkasi tam tikrą elgesį, kiek pastangų skiria ir ar išlieka atkaklūs siekdami rezultatų, o Buelens ir Van den Broeck (2007) ją apibrėžia kaip procesą, kuriame darbuotojų poreikiai ir organizacinės sąlygos sąveikauja. Šie apibrėžimai iš esmės nusako tą pačią logiką – motyvacija

paaškina darbuotojų elgesį ir pastangų kryptį. Prasad (2024) pabrėžia, kad motyvaciją sudaro tiek materialios paskatos (pvz. atlyginimas), tiek psichologiniai veiksniai – prasmės pojūtis, pasiekimo jausmas ar vertybių atitikimas. Autoriaus teigimu, šiuolaikiniai darbuotojai tikisi ne tik finansinio atlygio, bet ir prasmingo darbo, profesinio augimo bei darbo ir asmeninio gyvenimo balanso. Empiriniai tyrimai rodo, kad motyvacija yra susijusi su darbo įsitraukimu, pasitenkinimu darbu ir veiklos rezultatais, o jos stoka gali lemti mažesnes pastangas ir didesnę darbuotojų kaitą (Engidaw, 2021).

Pereinant prie viešojo sektoriaus, motyvacija siejama ne tik su darbo sąlygomis, bet ir su veiklos prasme bei poveikiu visuomenei. Jacobsen (2021) nurodo, kad darbuotojų suvokimas apie indėlį į organizacijos misijos įgyvendinimą yra svarbus motyvacijos šaltinis, o Royhan (2025) motyvaciją sieja su organizacinės aplinkos ir darbuotojų lūkesčių atitiktimi. Viešojo sektoriaus tyrimuose motyvacija dažnai siejama su viešosios tarnybos motyvacijos (angl. *Public Service Motivation*), kuri apibūdina darbuotojų polinkį dirbti visuomenės interesui (Breaugh ir kt., 2018). Crucke ir kt. (2022) pabrėžia, kad viešajame sektoriuje darbuotojus dažnai motyvuoja vertybiniai veiksniai, o vien materialūs veiksniai nėra pakankamos ilgalaikiam įsitraukimui. Todėl viešojo sektoriaus darbuotojų motyvacija gali būti apibūdinama kaip vidinių (vertybės, prasmė) ir išorinių (atlygis, stabilumas) veiksnių derinys, kuriame svarbi organizacijos misija (Buelens & Van den Broeck, 2007; Crucke ir kt., 2022). Taigi galima teigti, kad motyvacija yra vidinių ir išorinių veiksnių sąveika, lemianti darbuotojų elgesį, paskatas ir jų pastovumą. Viešajame sektoriuje ši sąveika papildoma organizacijos misijos ir poveikio visuomenei veiksniais. Siekiant struktūruotai apibendrinti literatūroje išskiriamus motyvacijos veiksnius ir jų reikšmę viešajame sektoriuje, 6 lentelėje sujungiami skirtingų autorių akcentuojami motyvacijos veiksniai bei jų poveikis darbuotojui ir organizacijai.

6 lentelė. Motyvacijos veiksniai viešajame sektoriuje

Motyvacijos veiksnys	Reikšmė darbuotojui	Poveikis organizacijai	Šaltinis
Vidiniai veiksniai (vertybės, prasmė, pasididžiavimas)	Skatina asmeninį įsipareigojimą ir pasitenkinimą	Prideda prie viešosios vertės kūrimo	Crucke ir kt. (2022)
Išoriniai veiksniai (atlygis, stabilumas, garantijos)	Didina materialinę gerovę ir saugumą	Padedą pritraukti darbuotojus	Prasad (2024)
Tarnybinė motyvacija (orientacija į visuomenę)	Suteikia prasmingą tapatumą su darbu	Skatina lojalumą ir atsakomybę už rezultatą.	Jacobsen (2021); Royhan (2025)
Valdymo ir organizacinė aplinka	Gali stiprinti arba silpninti darbuotojų motyvaciją per palaikymą, įgalinimą ar kontrolę	Siejama su veiklos rezultatų gerėjimu viešajame sektoriuje	van der Kolk ir kt. (2019)

Taigi, apibendrinant 6 lentelėje pateiktą informaciją, viešajame sektoriuje motyvaciją lemia skirtingi veiksniai, tačiau tyrimai rodo, kad vertybiniai ir tarnybiniai veiksniai yra svarbūs įsitraukimui (Crucke ir kt., 2022). Darbo stabilumas ir garantijos suteikia saugumo jausmą, tačiau vien šie veiksniai neužtikrina aukšto motyvacijos lygio (Prasad, 2024). Tuo tarpu galimybė prisidėti prie visuomenės gerovės didina darbuotojų pasididžiavimą darbu ir skatina siekti geresnių rezultatų (Jacobsen, 2021; Royhan, 2025). Tyrimai taip pat rodo, kad palaikanti organizacinė aplinka ir aiškiai komunikuojama organizacijos misija didina darbuotojų įsitraukimą ir pasitenkinimą darbu (van der Kolk ir kt., 2019). Be to, aiškiai pateikiama informacija apie viešojo sektoriaus misiją gali didinti kandidatų norą rinktis šį sektorių, ypač tarp vertybiškai orientuotų asmenų (Asseburg ir kt., 2018).

Taigi, viešojo sektoriaus organizacijoms svarbu ne tik užtikrinti tinkamas darbo sąlygas, bet ir aiškiai komunikuoti veiklos prasmę bei darbuotojo indėlį į viešąją vertę. Tokios sąlygos siejamos su didesniu darbuotojų įsitraukimu, lojalumu ir mažesne kaita (Royhan, 2025; Jacobsen, 2021).

2.5.1. Vidinės ir išorinės motyvacijos palyginimas Z kartos ir viešojo sektoriaus kontekste

Remiantis ankstesniame poskyryje pateiktu motyvacijos apibrėžimu, toliau detalizuojamos pagrindinės motyvacijos formos – vidinė (angl. intrinsic) ir išorinė (angl. extrinsic) – bei jų sąveika viešojo sektoriaus ir Z kartos kontekste.

Vidinė motyvacija kyla iš pačios veiklos turinio ir yra susijusi su asmeninių poreikių tenkinimu: prasmės patyrimu, kompetencijų realizavimu, autonomija, profesiniu augimu ir savirealizacija (Morris ir kt., 2022; Aljumah, 2023). Ji skatina gilesnį įsitraukimą, iniciatyvumą ir pastangų tvarumą, todėl darbuotojų elgesys tampa labiau savanoriškas ir orientuotas į kokybinius rezultatus. Šiuolaikinėje literatūroje vidinė motyvacija papildomai siejama su pašaukimo (angl. calling) samprata, kuri laikoma viena iš vidinės motyvacijos raiškos formų, kai darbas suvokiamas ne tik kaip profesinė veikla, bet ir kaip vertybinė misija, galimybė daryti poveikį, realizuoti savąsias vertybes ir kurti socialinę vertę (Anggraini ir kt., 2025). Anggraini ir kt. (2025) pabrėžia, kad tokiu atveju darbuotojo ryšys su darbu remiasi tapatumo („kas aš esu“) ir prasmės („kodėl tai darau“) dimensijomis, todėl įsitraukimas tampa stabilesnis ir labiau sąmoningai pasirenkamas. Viešajame sektoriuje pašaukimo motyvacija natūraliai dera su organizacijų misija ir orientacija į visuomenės gerovę (Jacobsen, 2021), todėl gali tapti svarbiu ilgalaikio įsipareigojimo šaltiniu.

Išorinė motyvacija kyla iš aplinkos ir yra susijusi su atlygiu, darbo stabilumu, socialinėmis garantijomis, karjeros perspektyvomis, statusu (Prasad, 2024). Ji dažnai labiau akcentuojama privačiame sektoriuje, kuriame veiklos rezultatai siejami su finansinėmis paskatomis. Vis dėlto viešajame sektoriuje išoriniai veiksniai atlieka svarbią pritraukimo ir išlaikymo funkciją, ypač konkurencingoje darbo rinkoje, kurioje viešosios organizacijos turi varžytis su privačiu sektoriumi dėl talentų (Buelens ir Van den Broeck, 2007). Tačiau tyrimai rodo, kad vien tik išorinės paskatos viešajame sektoriuje dažnai nepaaiškina, kodėl darbuotojai lieka organizacijoje ir išlaiko aukštą įsitraukimą, ypač ten, kur reikšminga misija ir visuomeninė vertė (Breugh ir kt., 2018).

Motyvacijos formų sąveika Z kartos kontekste. Empiriniai tyrimai rodo, kad motyvacijos formų derinimas yra ypač svarbus analizuojant Z kartos įsiliejimą į darbo rinką. Šiai kartai išoriniai veiksniai yra svarbūs tiek, kiek jie sudaro psichologinio saugumo pamatą, tačiau ilgalaikį įsitraukimą labiausiai palaiko su prasme ir vertybėmis susiję motyvai (Dwivedula, 2024). Dwivedula`os (2024) atliktas tyrimas parodė, kad iš identifikuotų motyvacijos veiksnių svarbiausi Z kartai yra vidinė motyvacija ir darbo atitikimas asmeninėms vertybėms (angl. *identified regulation*). Tai reiškia, kad Z kartos darbuotojai labiau įsitraukia tuomet, kai darbas atitinka jų vertybinį identitetą ir suteikia galimybę prisidėti prie platesnio socialinio tikslo. Panašias išvalgas pateikia Lestari ir Prasetio (2023), nustatę, kad Z kartai svarbiausi yra profesinio tobulėjimo ir karjeros augimo aspektai, o atlygis ir stabilumas suvokiami kaip bazinė, bet ne lemiamą motyvavimo sąlyga. Surugiu ir kt. (2025) taip pat pažymi, kad Z kartos darbuotojai yra labiau linkę pasitraukti iš darbo, jei nejaučia prasmės, net jei atlygis yra konkurencingas. Todėl galima teigti, kad Z kartos motyvacijoje vidinė motyvacija, įskaitant pašaukimo aspektą, gali būti svarbesnė nei vien išoriniai motyvacijos veiksniai, ypač organizacijose, turinčiose aiškias socialines misijas. Siekiant sistemingai palyginti vidinės (įskaitant pašaukimo) ir

išorinės motyvacijų esmę bei jų reikšmę Z kartos darbuotojams viešojo sektoriaus kontekste, 7 lentelėje pateikiamas šių motyvacijos formų apibendrintas palyginimas.

7 lentelė. Vidinės (įskaitant pašaukimo) ir išorinės motyvacijos palyginimas Z kartos ir viešojo sektoriaus kontekste

Motyvacijos forma	Esmė	Reikšmė Z kartai	Reikšmė viešajam sektoriui	Autorius, metai
Vidinė (įskaitant pašaukimo) motyvacija	Motyvacija, kylanti iš pačios veiklos turinio, prasmės, autonomijos, vertybinio suderinamumo su darbu	Skatina prasmingo darbo siekį, savirealizaciją, įsitraukimą ir profesinį augimą	Stiprina ilgalaikį darbuotojų įsipareigojimą, atsakomybę už veiklos rezultatus ir viešųjų paslaugų kokybę	Morris ir kt., 2022; Dwivedula, 2024; Anggraini ir kt., 2025; Jacobsen, 2021
Išorinė motyvacija	Motyvacija, kylanti iš išorinių darbo sąlygų: atlygio, darbo stabilumo, socialinių garantijų, statuso ir karjeros galimybių	Svarbi kaip bazinis finansinio ir psichologinio saugumo pagrindas, tačiau viena pati neužtikrina ilgalaikio įsitraukimo	Padedą pritraukti darbuotojus ir išlaikyti konkurencingumą darbo rinkoje, tačiau be vidinės motyvacijos nepakankamai skatina ilgalaikį įsipareigojimą	Prasad, 2024; Buelens & Van den Broeck, 2007

Apibendrinant 7 lentelėje pateiktą palyginimą, galima teigti, kad viešajame sektoriuje išorinė motyvacija dažniau užtikrina pritraukimo ir stabilumo sąlygas, o vidinė (įskaitant pašaukimo) motyvacija labiau siejasi su ilgalaikiu įsitraukimu ir prasmės patyrimu (Buelens ir Van den Broeck, 2007; Prasad, 2024; Breugh ir kt., 2018; Anggraini ir kt., 2025). Taigi vidinė motyvacija stiprina darbuotojų įsitraukimą, iniciatyvumą ir profesinį pastovumą, o išorinė motyvacija užtikrina darbo vietos patrauklumą bei bazinį saugumo jausmą. Viešajame sektoriuje šių motyvacijos formų derinį papildo organizacijos misija ir poveikis visuomenei, kurie sustiprina vertybinę orientaciją į darbą (Jacobsen, 2021).

Skirtingai nei ankstesnėms kartoms, kurioms dažnai pakakdavo stabilumo ir finansinio atlygio, Z kartai išoriniai motyvacijos veiksniai yra tik bazinis motyvacinis pagrindas, užtikrinantis saugumą, tačiau jie neužtikrina ilgalaikio įsitraukimo ir lojalumo. Tyrimai rodo, kad šiai kartai svarbiausia yra prasmingas darbas, savirealizacija, galimybė mokytis ir vertybes atitinkanti darbo aplinka (Dwivedula, 2024; Lestari & Prasetio, 2023; Surugiu ir kt., 2025). Pasak Dwivedula `os (2024), vidinė motyvacija ir asmeninių vertybių atitikimas su darbo pobūdžiu yra vieni stipriausių veiksnių, susijusių su ilgalaikiu Z kartos įsitraukimu. Tai leidžia teigti, kad viešojo sektoriaus organizacijoms, siekiančioms pritraukti Z kartos darbuotojus, svarbu akcentuoti ne tik materialias darbo sąlygas (atlygį, stabilumą), bet ir darbo prasmę, socialinį poveikį bei vertybinį suderinamumą su organizacijos misija (Acheampong, 2020; Jacobsen, 2021). Panašias išvagas pateikia ir Lestari ir Prasetio (2023), nustatę, kad Z kartai svarbiausi motyvacijos veiksniai yra karjeros perspektyvos, profesinis tobulėjimas ir palaikanti darbo kultūra, o atlygis ir stabilumas suvokiami kaip pradinė sąlyga, bet ne pagrindinis motyvavimo šaltinis. Papildomai Surugiu ir kt. (2025) pažymi, kad prasmės stoka didina darbuotojų pasitraukimo tikimybę net esant konkurencingam atlygiui, o tai dar kartą patvirtina vidinės motyvacijos svarbą. Atsižvelgiant į vidinės (įskaitant pašaukimo) ir išorinės motyvacijos sąveiką,

toliau tikslinga analizuoti viešajam sektoriui būdingą motyvacijos formą – viešosios tarnybos motyvaciją (angl. *Public Service Motivation*).

2.5.2. Viešosios tarnybos motyvacija

Viešosios tarnybos motyvacija (angl. *Public Service Motivation*) mokslinėje literatūroje apibrėžiama kaip darbuotojų polinkis tarnauti visuomenės interesui ir rinktis veiklą, orientuotą į viešosios naudos kūrimą (Breugh ir kt., 2018). Ši motyvacija išsiskiria tuo, kad darbuotojų elgesį lemia ne tik asmeniniai poreikiai ar išorinės paskatos, bet ir vertybinės nuostatos, susijusios su tarnyste visuomenei. Todėl viešosios tarnybos motyvacija papildo vidinės ir išorinės motyvacijos skirstymą, nes leidžia paaiškinti motyvus, kurie nėra susiję vien su atlygiu ar asmeniniu pasitenkinimu (Breugh ir kt., 2018). Jacobsen`as (2021) pabrėžia, kad svarbus veiksnys yra darbuotojų tapatinimasis su organizacijos misija, kai darbas suvokiamas kaip prasminga veikla, turinti poveikį visuomenės gerovei. Tai paaiškina, kodėl viešajame sektoriuje darbuotojai gali išlikti įsitraukę net esant ribotoms materialinėms paskatomis. Empiriniai tyrimai rodo, kad viešosios tarnybos motyvacija yra susijusi su darbuotojų įsitraukimu, pasitenkinimu darbu, lojalumu organizacijai ir veiklos rezultatais (Crucke ir kt., 2022; Fernandes ir kt., 2022). Nors skirtingi autoriai šią motyvaciją apibrėžia nevienodai, jų apibrėžimus vienija orientacija į visuomenės interesą ir viešosios vertės kūrimą (Crucke ir kt., 2022; Fernandes ir kt., 2022; Breugh ir kt., 2018). Skirtumai pasireiškia akcentuojamais aspektais, tokiais kaip organizacijos misija, socialinis poveikis ar darbuotojų pasitenkinimas darbu. Siekiant sistemiskai atskleisti šiuos panašumus ir skirtumus, 8 lentelėje pateikiami skirtingų autorių viešosios tarnybos motyvacijos apibrėžimai.

8 lentelė. Viešosios tarnybos motyvacijos sampratos

Autorius, metai	Viešosios tarnybos motyvacijos apibrėžimo esmė	Akcentuojami aspektai
Breugh ir kt., 2018	Viešosios tarnybos motyvacija apibrėžiama kaip darbuotojų polinkis tarnauti visuomenės interesui ir pasirinkti darbą, orientuotą į viešąją naudą.	Tarnystė visuomenei, viešasis interesas
Jacobsen, 2021	Viešosios tarnybos motyvacija siejama su darbuotojų tapatinimusi su viešojo sektoriaus organizacijos misija ir suvokimu apie savo indėlį į visuomenės gerovę.	Organizacijos misija, identitetas
Crucke ir kt., 2022	Viešosios tarnybos motyvacija apibrėžiama kaip darbuotojų orientacija į viešosios vertės kūrimą ir socialinį poveikį, kur ypač svarbus aspektas – organizacinis palaikymas.	Viešoji vertė, socialinis poveikis
Fernandes ir kt., 2022	Viešosios tarnybos motyvacija laikoma svarbiu veiksniu, lemiančiu darbuotojų pasitenkinimą darbu ir jų išlaikymą viešajame sektoriuje.	Pasitenkinimas darbu, lojalumas

Kaip matyti 8 lentelėje, skirtingi autoriai viešosios tarnybos motyvaciją sieja su skirtingais aspektais, tačiau visus apibrėžimus vienija orientacija į visuomenės interesą. Todėl viešosios tarnybos motyvacija gali būti suprantama kaip darbuotojų įsipareigojimas kurti viešąją vertę. Nors nėra vieningo požiūrio į šios motyvacijos struktūrą, dauguma autorių sutaria, kad ji apima vertybines ir elgsenos orientacijas, susijusias su tarnyste visuomenei (Breugh ir kt. 2018; Jacobsen, 2021). Empiriniai tyrimai rodo, kad ši motyvacija dažniausiai pasireiškia per altruistinę orientaciją, viešosios vertės kūrimo siekį, pareigos jausmą ir prasmingo darbo patyrimą (Crucke ir kt., 2022; Fernandes ir kt., 2022). Taigi, viešosios tarnybos motyvacija paaiškina, kodėl viešajame sektoriuje darbuotojų motyvacija siejama ne tik su išorinėmis paskatomis, bet ir su prasmės bei tarnystės visuomenei

aspektais. Vis dėlto, siekiant įvertinti viešojo sektoriaus patrauklumą Z kartai, svarbu nustatyti konkrečius veiksniai, kurie lemia jų motyvaciją dirbti šiame sektoriuje. Todėl toliau analizuojami Z kartos motyvaciniai veiksniai.

2.5.3. Z kartos motyvaciniai veiksniai rinktis viešąjį sektorių

Atsižvelgiant į ankstesniuose poskyriuose aptartą motyvacijos logiką, toliau analizuojami konkretūs veiksniai, kurie gali lemti Z kartos apsisprendimą rinktis viešąjį sektorių. Literatūros analizė (Acheampong, 2020; Krajac ir Samardzija, 2024; Surugiu ir kt., 2025) atskleidžia tris pagrindines motyvacinių veiksnių grupes, darančias įtaką pasirinkimui dirbti viešajame sektoriuje: vertybinius veiksniai (misija, prasmė, viešoji vertė), darbo aplinkos veiksniai (darbo organizavimas, technologinė aplinka, įgalinimas); organizacinius veiksniai (atlygio teisingumas, karjeros galimybės, kultūra, reputacija). Toliau šios veiksnių grupės aptariamoms detalčiau.

Vertybiniai veiksniai Z kartos atveju yra vieni svarbiausių. Tyrimai rodo, kad šiai kartai itin svarbus darbo prasmingumas, galimybė prisidėti prie visuomenės gerovės ir jausti, jog atliekama veikla turi realų poveikį kitiems žmonėms (Zahra ir kt., 2025). Viešasis sektorius, vykdamas viešojo intereso užtikrinimo funkciją ir orientuotas į ilgalaikį visuomeninį rezultatą, iš esmės atitinka šį poreikį – čia darbuotojai gali matyti savo veiklos naudą plačiu mastu, pavyzdžiui, gerinant viešąsias paslaugas, užtikrinant socialinį teisingumą ar prisidedant prie aplinkos apsaugos (Fernandes ir kt., 2022; Royhan, 2025). Tačiau literatūroje pabrėžiama, kad jauni žmonės neretai menkai suvokia viešojo sektoriaus misiją ir nemato aiškios sąsajos tarp kasdienio darbo ir platesnio poveikio visuomenei, todėl šis vertybinis potencialas dažnai lieka neišnaudotas (Dobrowolski ir kt., 2022). Kitas svarbus vertybinis veiksnys yra Z kartos jautrumas skaidrumo, etikos ir socialinio teisingumo klausimams (Ganguli ir kt., 2022). Viešasis sektorius, bent jau deklaratyviai, remiasi šiomis vertybėmis, tačiau praktikoje pasitaikančios korupcijos, politinio šališkumo ar neefektyvumo apraiškos gali mažinti Z kartos darbuotojų pasitikėjimą valstybinėmis institucijomis ir jų norą su jomis sieti savo karjerą (Fernandes ir kt., 2022). Todėl vertybiniai veiksniai gali veikti dvejopai: jie gali būti ir stiprus pritraukimo veiksnys, ir reikšmingas barjeras, jeigu viešasis sektorius nesugeba nuosekliai įrodyti, kad veikia pagal deklaruojamus principus. Z kartos vertybiniai lūkesčiai ir viešojo sektoriaus galimybės pateikiami 9 lentelėje

9 lentelė. Vertybiniai Z kartos lūkesčiai ir viešojo sektoriaus galimybės

Z kartos lūkestis	Viešojo sektoriaus galimybė	Atotrūkio rizika	Autorius, metai
Prasmingas darbas	Reali įtaka visuomenės gerovei	Misija menkai komunikuojama	Acheampong, 2020; Fernandes ir kt., 2022
Vertybių atitiktis	Orientacija į viešąjį interesą	Biurokratijos stereotipas	Dobrowolski ir kt., 2022
Dalyvavimas pokyčiuose	Įsitraukimas į viešosios politikos kūrimą	Ribotas įgalinimas	Royhan, 2025

9 lentelėje pateikta sintezė rodo, kad Z kartos vertybiniai lūkesčiai ir viešojo sektoriaus siūlomos galimybės daugeliu atvejų yra tarpusavyje suderinami, tačiau jų praktinis įgyvendinimas priklauso nuo organizacijos gebėjimo ne tik deklaruoti, bet ir kasdienėje veikloje nuosekliai įgyvendinti viešojo

intereso, skaidrumo ir darbuotojų įtraukimo principus. Todėl toliau tikslinga analizuoti darbo aplinkos veiksnius.

Darbo aplinkos veiksniai susiję su tuo, kaip organizuojamas darbas, kokios galimybės darbuotojams suteikiamos kasdienėje veikloje ir kokią patirtį jie patiria organizacijos viduje. Z kartai ypač svarbus lankstumas – tiek darbo laiko, tiek darbo vietos atžvilgiu, taip pat galimybė derinti profesinį ir asmeninį augimą (Jung & Yoon, 2021). Šiuo požiūriu viešasis sektorius tradiciškai laikomas mažiau lanksčiu, labiau reglamentuotu ir formalizuotu, nors pastaraisiais metais kai kurios institucijos vis dažniau taiko nuotolinio ar mišraus darbo modelius (Smorgunov, 2022). Tai rodo lėtą, bet teigiamą viešojo sektoriaus kaitą, kuri gali padidinti jo patrauklumą Z kartos darbuotojams. Kitas svarbus veiksnys – darbo technologinė aplinka. Tyrimai rodo, kad Z karta tikisi modernių skaitmeninių įrankių, efektyvių procesų ir greito technologinio prisitaikymo (Choudhary ir kt., 2024). Viešajame sektoriuje technologinė pažanga vyksta netolygiai: dalis institucijų sparčiai diegia skaitmenines paslaugas ir procesų automatizavimą, tačiau kitos susiduria su infrastruktūros trūkumu (Smorgunov, 2022). Dėl šios priežasties Z kartos darbuotojai, įpratę prie modernių technologijų ir greitų sprendimų, gali suvokti viešąjį sektorių kaip pasenusį ar mažiau inovatyvų. Prie darbo aplinkos veiksnių taip pat priskiriama vadovavimo kultūra, grįžtamojo ryšio praktikos ir įgalinimas. Tyrimai rodo, kad Z karta nori būti įtraukiama į sprendimų priėmimą, tikisi dažnesnio, aiškaus ir konstruktyvaus grįžtamojo ryšio bei palaikančių vadovų, kurie suteiktų erdvės iniciatyvai ir augimui (Surugiu ir kt., 2025). Tradicinėje viešojo sektoriaus hierarchijoje sprendimų priėmimas dažnai koncentruotas aukštesnėse valdymo grandyse, o jaunų darbuotojų balsas ne visuomet girdimas (Burns, 2022; Surugiu ir kt., 2025). Dėl tokios struktūros Z karta gali jausti ribotą įtaką, o tai tiesiogiai mažina jų įsitraukimą ir skatina greičiau ieškoti darbo kitur. Z karta pasižymi aukštu „job-hopping“ lygiu – tai yra dažnesniu darbo vietų keitimu, tais atvejais, kai organizacija neatitinka jų lūkesčių dėl augimo, prasmės ar modernios darbo aplinkos (Dwivedula, 2024). Todėl, jeigu viešasis sektorius neužtikrina įgalinančios ir šiuolaikiškos darbo aplinkos, tikėtina, kad Z kartos darbuotojai iš jo pasitrauks greičiau nei ankstesnių kartų darbuotojai. Darbo aplinkos veiksniai ir viešojo sektoriaus iššūkiai Z kartos kontekste pateikti 10 lentelėje.

10 lentelė. Darbo aplinkos veiksniai ir viešojo sektoriaus iššūkiai Z kartos kontekste

Darbo aplinkos veiksniai	Viešojo sektoriaus situacija	Rizika Z kartos pritraukimui	Autorius, metai
Lankstus darbas (laikas, vieta)	Darbo organizavimas dažnai reglamentuotas, ribotas nuotolinis darbas	Nepakankamas darbo ir asmeninio gyvenimo balanso atitikimas	Smorgunov, 2022
Skaitmeninė ir moderni aplinka	Skaitmenizacija vyksta, bet dalyje institucijų - lėtai; technologinė pažanga fragmentiška	Z karta gali suvokti sektorių kaip technologiškai atsilikusį	Choudhary ir kt., 2024
Grįžtamasis ryšys ir įgalinimas	Hierarchinė struktūra, formalūs sprendimų keliai	Jauni darbuotojai gali jaustis neįtraukti, mažėja įsitraukimas	Surugiu ir kt., 2025
Dinamiškumas, inovacijos	Konservatyvi organizacinė kultūra, orientacija į stabilumą	Gali stiprėti nusivylimas, didesnė „job-hopping“ rizika	Dwivedula, 2024; Burns, 2022

Kaip matyti iš 10 lentelėje pateiktos informacijos, darbo aplinkos veiksniai yra vieni silpniausių viešojo sektoriaus aspektų Z kartos požiūriu. Lankstumo trūkumas, nepakankamai moderni skaitmeninė infrastruktūra, hierarchiškas sprendimų priėmimas ir ribotos įgalinimo praktikos lemia tai, kad Z karta gali nesijausti vertinama ar girdima. Tokios sąlygos didina „job-hopping“ riziką (Dwivedula, 2024). Todėl darbo aplinkos modernizavimas tampa vienu svarbiausių strateginių veiksmų siekiant sustiprinti viešojo sektoriaus konkurencingumą.

Organizaciniai veiksniai apima organizacijos kultūrą, atlygio politiką, karjeros galimybes, stabilumą ir reputaciją. Šie veiksniai lemia kaip darbuotojas vertina organizaciją kaip darbdavį ir kokias ilgalaikes galimybes joje mato. Z kartai, pasižyminčiai stipria orientacija į vertybes, augimą ir teisingumą, organizaciniai veiksniai yra ypač svarbūs renkantis darbo vietą (Krajac & Samardzija, 2024). Vienas reikšmingiausių organizacinių veiksnių – atlygio teisingumo ir skaidrumo suvokimas. Tyrimai rodo, kad Z kartos darbuotojai nėra linkę vertinti vien tik atlyginimo dydžio; jiems svarbu ir tai, ar atlygio sistema yra teisinga, aiški ir pagrįsta (Acheampong, 2020). Viešajame sektoriuje atlygio sistemos yra griežtai reglamentuotos, dažnai priklauso nuo pareigybių lygių ir tarnybos stažo. Tai gali būti suvokiama kaip skaidri ir teisinga sistema, tačiau kartu gali riboti galimybes greičiau didinti pajamas, o tai gali mažinti Z kartos motyvaciją rinktis šį sektorių (Buelens & Van den Broeck, 2007). Kitas svarbus organizacinis veiksnys – karjeros galimybės ir profesinio augimo tempas. Z karta tikisi spartaus tobulėjimo, naujų kompetencijų įgijimo ir aiškios profesinės pažangos (Zahra ir kt., 2025). Viešajame sektoriuje karjera dažnai vystosi lėčiau, o paaukštinimais priklauso nuo formalių kriterijų, biudžeto ir organizacinių struktūrų stabilumo. Dėl šios priežasties Z kartos atstovai gali rinktis privačias organizacijas, kurios paprastai siūlo greitesnę karjerą ir platesnes mokymosi galimybes (Rainey & Bozeman, 2000). Svarbus organizacinis veiksnys – organizacinė kultūra. Z kartos atstovai vertina atvirą, įtraukią, inovacijoms palankią kultūrą, kurioje skatinamas bendradarbiavimas, aiški vidinė komunikacija ir tarpusavio pasitikėjimas (Peredy ir kt., 2024). Viešojo sektoriaus organizacinė kultūra dažnai siejama su hierarchiškumu, formalumu ir mažesniu dinamiškumu (Burns, 2022). Tokia kultūra gali atrodyti mažiau patraukli Z kartos darbuotojams, ypač tiems, kurie tikisi lygesnių santykių tarp vadovų ir darbuotojų, neformalesnio bendravimo ir galimybės prisidėti prie sprendimų priėmimo. Be to, viešajam sektoriui būdingas stabilumas gali turėti dvejopą poveikį. Viena vertus, tyrimai rodo, kad viešojo sektoriaus darbuotojai dažniau jaučia saugumą ir mažesnę nerimą dėl ateities (Jacobsen, 2021), todėl tai gali būti svarbus motyvacinis veiksnys Z kartos atstovams, kurie vertina stabilumą. Tačiau kita Z kartos dalis, pasižyminti verslumu ir dinamiškumu, stabilumą gali suvokti kaip ribojantį veiksnį, neleidžiantį realizuoti inovatyvių idėjų ar greitai lipti karjeros laiptais. Galiausiai, Z karta jautriai reaguoja į organizacijos reputaciją ir viešą įvaizdį, todėl šie veiksniai gali turėti reikšmingą įtaką jų karjeros pasirinkimams. Viešojo sektoriaus įvaizdį gali silpninti korupcijos skandalai, neefektyvumo suvokimas ar neigiami stereotipai apie biurokratiją (Dobrowolski ir kt., 2022), o tai gali mažinti šio sektoriaus patrauklumą Z kartos darbuotojams. Tuo tarpu sėkmingai modernizuojančios ir skaidriai veikiančios institucijos gali sustiprinti savo patrauklumą, ypač jei jos aiškiai komunikuoja apie visuomenei daromą teigiamą poveikį ir karjeros galimybes (Fernandes ir kt., 2022). Organizaciniai veiksniai ir jų įtaka Z kartos pasirinkimui dirbti viešajame sektoriuje pateikiami 11 lentelėje.

11 lentelė. Organizaciniai veiksniai ir jų įtaka Z kartos pasirinkimui dirbti viešajame sektoriuje

Organizacinis veiksnys	Viešojo sektoriaus ypatumai	Rizika/ galimybė Z kartai	Autorius, metai
Atlygio teisingumas	Reglamentuota ir skaidri sistema, ribotos galimybės greitam augimui	Gali būti suprantama kaip teisinga, bet nepakankamai konkurencinga	Acheampong, 2020; Buelens & Van den Broeck, 2007
Karjeros galimybės	Lėtesnis profesinio augimo tempas, formalūs kriterijai	Mažesnis patrauklumas ambicingai Z kartai	Zahra ir kt., 2025
Organizacinė kultūra	Hierarchiška, konservatyvi, orientuota į taisykles	Gali neatitikti Z kartos lūkesčių dėl inovacijų ir įsitraukimo	Burns, 2022; Peredy ir kt., 2024
Stabilumas	Aukštas darbo saugumo lygis	Patrauklu vertinantiems stabilumą; mažiau patrauklu ieškantiems dinamiškumo	Jacobsen, 2021
Reputacija	Gali būti paveikta korupcijos ar biurokratijos stereotipų	Turi įtakos karjeros pasirinkimui, ypač vertybiškai orientuotai Z kartai	Dobrowolski ir kt., 2022; Fernandes ir kt., 2022

11 lentelėje pateiktas organizacinių veiksnių apibendrinimas leidžia teigti, kad šie veiksniai yra svarbūs Z kartos apsisprendimui dirbti viešajame sektoriuje. Nors šis sektorius gali pasiūlyti stabilumą, skaidrumą ir prasmingą misiją, dalis jo organizacinių veiksnių – lėtesnė karjera, konservatyvi kultūra ir ribotos inovacijų galimybės – gali mažinti jo patrauklumą Z kartai.

Apibendrinant, galima teigti, kad Z kartos motyvaciją rinktis viešąjį sektorių formuoja vertybiniai, darbo aplinkos ir organizaciniai veiksniai. Viešasis sektorius gali būti patrauklus šiai kartai dėl prasmingos misijos, stabilumo ir galimybės prisidėti prie visuomenės gerovės. Tačiau jo patrauklumą silpnina lankstumo stoka, lėtesnė karjera, hierarchiška organizacinė kultūra ir ne visada pakankamai aiškiai komunikuojama misija. Nors daugelis tyrimų analizuoja Z kartos motyvaciją verslo organizacijose, darbdavio patrauklumą ir darbo aplinkos ypatumus privačiame sektoriuje, viešojo sektoriaus kontekstas nagrinėjamas fragmentiškai ir dažniausiai bendru lygmeniu, neatskleidžiant specifinių veiksnių, lemiančių būtent šio sektoriaus pasirinkimą (Surugiu ir kt., 2025; Dobrowolski ir kt., 2022). Tai rodo, kad vis dar trūksta empirinių įžvalgų, kaip Z karta supranta viešojo sektoriaus misiją, kokią reikšmę jai turi vertybiniai, darbo aplinkos ir organizaciniai veiksniai bei kokios motyvavimo praktikos galėtų padidinti viešojo sektoriaus patrauklumą šiai kartai (Burns, 2022; Fernandes ir kt., 2022; McKinsey & Company, 2025).

2.6. Z kartos darbuotojų motyvacijos dirbti viešajame sektoriuje teorinė struktūra

Atsižvelgiant į literatūros analizės metu identifikuotas teorines įžvalgas, 2 paveiksle pavaizduota teorinė struktūra, kurioje sisteminamos pagrindinės Z kartos motyvaciją dirbti viešajame sektoriuje lemiančios veiksnių grupės.



2 pav. Z kartos motyvacijos dirbti viešajame sektoriuje teorinė struktūra

2 paveiksle pateikta teorinė struktūra atskleidžia pagrindinius Z kartos motyvaciją dirbti viešajame sektoriuje lemiančius veiksnius, kurie struktūruojami į tris tarpusavyje susijusias grupes: vidinę ir išorinę motyvaciją bei demotyvacinius veiksnius. Vidinė motyvacija siejama su darbo prasmingumu, savirealizacija ir vertybių atitiktimi, taip pat pašaukimo motyvacija. Ji pasireiškia per galimybę jausti darbo prasmę, prisidėti prie visuomenės gerovės ir tapatintis su organizacijos veikla, todėl šiame kontekste ji siejama su viešosios tarnybos motyvacija, kuri akcentuoja orientaciją į visuomenės interesą ir viešosios vertės kūrimą. Išorinė motyvacija siejama su atlygiu, darbo sąlygomis, stabilumu ir karjeros galimybėmis, kurie veikia kaip materialinės ir organizacinės paskatos ir daro įtaką viešojo sektoriaus patrauklumui. Šioje teorinėje struktūroje išorinė motyvacija detalizuojame per dvi pagrindines veiksnių grupes – organizacinius ir darbo aplinkos veiksnius, kurie atspindi darbuotojo patirtį organizacijoje bei jo santykį su organizacine aplinka. Organizaciniai veiksniai apima organizacijos kultūrą, atlygio sistemą, karjeros galimybes, stabilumą ir reputaciją. Darbo aplinkos veiksniai apima darbo organizavimą, lankstumą, technologinę aplinką, grįžtamąjį ryšį ir įgalinimą. Demotyvaciniai veiksniai apima struktūrinius ir organizacinius aspektus, kurie gali mažinti Z kartos norą dirbti viešajame sektoriuje, tokius kaip biurokratija, hierarchiškumas, ribotas įgalinimas ar neigiamas viešojo sektoriaus įvaizdis, todėl jie gali silpninti tiek vidinę, tiek išorinę motyvaciją.

Šioje teorinėje struktūroje išskirti veiksniai taip pat naudojami formuojant tyrimo klausimyną, siekiant nuosekliai ir sistemiškai įvertinti Z kartos darbuotojų motyvaciją dirbti viešajame sektoriuje. Tokiu būdu užtikrinamas teorinių prielaidų ir empirinio tyrimo nuoseklumas, leidžiantis pagrįstai analizuoti, kaip šie veiksniai pasireiškia Z kartos darbuotojų patirtyse. Taigi, parengta teorinė struktūra sudaro konceptualų pagrindą empiriniam tyrimui ir pagrindžia kokybinio tyrimo pasirinkimą, nes leidžia nustatyti, kurie veiksniai yra svarbiausi Z kartai renkantis darbą viešajame sektoriuje ir kaip jie tarpusavyje susiję bei kaip jie atsiskleidžia realiame darbo kontekste.

3. Z kartos darbuotojų motyvacijos dirbti viešajame sektoriuje tyrimo metodika

Remiantis teorinėje dalyje išanalizuotais Z kartos motyvaciją dirbti viešajame sektoriuje formuojančiais veiksniais, šiame skyriuje pristatoma empirinio tyrimo metodologija. Joje pagrindžiamas tyrimo dizaino pasirinkimas, aprašomi taikyti duomenų rinkimo ir analizės metodai, tyrimo imtis, eiga bei etiniai principai. Empiriniu tyrimu siekiama atskleisti, kaip Z kartos atstovai patys suvokia ir interpretuoja motyvacinius veiksnius, siejamus su darbu viešajame sektoriuje.

Tyrimo tikslas: atskleisti, kokie veiksniai motyvuoja Z kartos atstovus dirbti viešajame sektoriuje ir kaip šie veiksniai yra suvokiami ir interpretuojami jų darbo patirties kontekste.

Tyrimo objektas: Z kartos darbuotojų motyvacija dirbti viešajame sektoriuje.

Tyrimo klausimas: kokie veiksniai motyvuoja Z kartos atstovus dirbti viešajame sektoriuje?

Tyrimo prieiga. Atsižvelgiant į tai, kad tyrimu siekiama giliau suprasti, kokie veiksniai motyvuoja Z kartą dirbti viešajame sektoriuje, pasirenkamas **kokybinis tyrimas**. Kokybinis tyrimas leidžia analizuoti dalyvių patirtis, reikšmes ir interpretacijas, atskleidžiant subjektyvų motyvacijos suvokimą (Žydžiūnaitė ir Sabaliauskas, 2017). Tyrimas orientuotas į dalyvių patirčių ir motyvų analizę, todėl juo nesiekama statistinio rezultatų apibendrinimo, o siekiama identifikuoti motyvacinius veiksnius tyrimo dalyvių patirtyse.

Tyrimo metodas. Duomenims rinkti taikomas **pusiau struktūruoto interviu** metodas. Šis metodas pasirinktas dėl jo lankstumo ir galimybės derinti iš anksto parengtą klausimų struktūrą su galimybe gilintis į dalyvių atsakymus (Žydžiūnaitė ir Sabaliauskas, 2017). Interviu klausimai parengti remiantis Z kartos motyvacijos dirbti viešajame sektoriuje teorine struktūra, todėl temos apima Z kartos vertybes ir lūkesčius, viešojo sektoriaus patrauklumą ar nepatrauklumą bei motyvus dirbti šiame sektoriuje. Pusiau struktūrizuotas interviu leidžia laikytis aiškios klausimų sekos, tačiau kartu suteikia galimybę lanksčiai plėtoti temas, kai dalyviai įvardija reikšmingus aspektus (Žydžiūnaitė ir Sabaliauskas, 2017). Interviu klausimynas (žr. 1 priedas) parengtas remiantis teorinėje dalyje išskirtais Z kartos motyvaciją dirbti viešajame sektoriuje formuojančiais veiksniais bei kokybinių tyrimų metodologiniais principais. Klausimai – atviri, siekiant skatinti dalyvių refleksiją ir patirtinį pasakojimą, vengiant uždarų ar atsakymą sufleruojančių klausimų. Nors klausimų struktūra apima tokias temas kaip darbo prasmė, vertybės, darbo sąlygos, organizacinė aplinka ir galimi demotyvaciniai veiksniai, interviu metu laikomasi lankstumo principo – klausimų seka gali būti koreguojama, atsižvelgiant į pokalbio eigą ir dalyvių atsakymus. Tokiu būdu siekiama sudaryti sąlygas natūraliai atsiskleisti dalyvių patirtims ir užtikrinti duomenų autentiškumą.

Tyrimo imtis. Tyrime taikoma **tikslinga kriterinė dalyvių atranka**, kuri dažnai naudojama kokybiniuose tyrimuose, siekiant atrinkti informatyvius dalyvius, galinčius suteikti reikšmingų įžvalgų apie nagrinėjamą reiškinį (Žydžiūnaitė ir Sabaliauskas, 2017). Kriterinė atranka pasirinkta todėl, kad tyrimo tikslas reikalauja dalyvių, kurie atitiktų aiškiai apibrėžtas savybes ir turėtų tiesioginę patirtį su tiriamu reiškiniumi. Dalyviai atrenkami pagal šiuos įtraukimo kriterijus:

1. priklausymas Z kartai (gimę 1995 metais ir vėliau);
2. darbo patirtis viešajame sektoriuje tyrimo vykdymo metu.

Tokie kriterijai pasirinkti siekiant užtikrinti, kad tyrimo dalyviai galėtų reflektuoti apie motyvus rinktis darbą viešajame sektoriuje, remiantis tiesiogine darbo patirtimi. Be to, tyrime taikytas sniego gniūžtės (angl. *snowball*) atrankos metodas, kai esami tyrimo dalyviai rekomenduoja kitus potencialius dalyvius. Šio atrankos metodo dėka atrinkti ir tyrime sudalyvavo 3 Z kartos atstovai dirbantys viešajame sektoriuje. Šis metodas leidžia efektyviau pasiekti tikslinę grupę ir dažnai taikomas kokybiniuose tyrimuose (Žydžiūnaitė ir Sabaliauskas, 2017). Numatytas dalyvių skaičius – 8-12 asmenų, nes siekiama ne statistinio rezultatų apibendrinimo, o gilaus tiriamo reiškinių supratimo ir motyvacinių veiksnių atskleidimo dalyvių patirčių kontekste.

Duomenų rinkimas. Duomenų rinkimas buvo vykdomas 2026 m. kovo – balandžio mėnesiais. Tyrimo dalyviai buvo pasiekiami pasitelkiant asmeninius profesinius ryšius – pirmiausia buvo kreipiamasi į pažįstamus asmenis, dirbančius viešajame sektoriuje, kurie atitiko tyrimo kriterijus arba galėjo rekomenduoti kitus potencialius tyrimo dalyvius. Papildomi informantai buvo pasiekti taikant sniego gniūžtės principą, kai jau sutikę dalyvauti tyrime respondentai rekomendavo kolegas, atitinkančius nustatytus atrankos kriterijus. Interviu trukmė 45-60 minučių. Jie atliekami nuotoliniu būdu, naudojant „MS Teams“ platformą. Gavus tyrimo dalyvių informuotą sutikimą, pokalbiai įrašomi ir transkribuojami naudojant minėtą platformą. Vėliau transkripcijos peržiūrimos, tikslinamos ir redaguojamos, siekiant užtikrinti duomenų tikslumą. Visi surinkti duomenys anonimizuojami, užtikrinant tyrimo dalyvių konfidencialumą.

Duomenų analizė. Surinkti duomenys analizuojami taikant teminę analizę. Analizės metu duomenys sistemingai koduojami, išskiriami prasminiai vienetai, kurie vėliau grupuojami į temas ir subtemas. Temos formuojamos palaipsniui, identifikuojant pasikartojančius motyvus ir reikšmes dalyvių pasisakymuose. Duomenų apdorojimui naudojama Exel programinė įranga, padedanti struktūruoti kodavimo procesą ir užtikrinti analizės nuoseklumą. Analizė grindžiama teorinėje dalyje išskirtais veiksniais, leidžiant įvertinti, kaip vidinės, išorinės motyvacijos (organizaciniai, darbo aplinkos, vertybiniai) ir demotyvaciniai veiksniai pasireiškia Z kartos darbuotojų patirtyse.

Tyrimo etika. Atliekant kokybinius tyrimus, ypatingas dėmesys skiriamas etikos principų laikymuisi. Žydžiūnaitė ir Sabaliauskas (2017) pabrėžia, kad esminiai kokybinių tyrimų etikos principai apima savanorišką dalyvavimą, informuotą sutikimą, dalyvių anonimiškumo ir konfidencialumo užtikrinimą bei tyrėjo atsakomybę už duomenų naudojimą. Šiame tyrime visi dalyviai buvo iš anksto informuoti apie tyrimo tikslą, eigą ir duomenų naudojimą. Dalyvavimas – savanoriškas, su galimybe bet kuriuo metu atsisakyti dalyvauti. Visi duomenys anonimizuojami – tyrime neminimi vardai ar organizacijų pavadinimai. Įrašai ir transkripcijos saugomi tik tyrimo vykdymo laikotarpiu ir pasibaigus darbui sunaikinami. Tyrėja laikėsi refleksyvumo principo, siekdama sumažinti asmeninių nuostatų įtakos duomenų interpretavimui (Žydžiūnaitė ir Sabaliauskas, 2017).

Tyrimo apribojimai. Kokybinio tyrimo apribojimai yra glaudžiai susiję su pasirinktu tyrimo dizainu. Kadangi tyrimas grindžiamas kokybiniu metodu, jo rezultatai nėra skirti statistiniam apibendrinimui, bet leidžia giliau suprasti tiriamą reiškinį (Žydžiūnaitė ir Sabaliauskas, 2017)). Tyrime dalyvavo tik Z kartos atstovai, šiuo metu dirbantys viešajame sektoriuje, todėl nebuvo įtraukti Z kartos asmenys, kurie šio sektoriaus nepasirinko. Tai gali riboti galimybę atskleisti platesnį motyvacijos suvokimo spektrą. Duomenys grindžiami dalyvių subjektyviomis interpretacijomis. Be to, galimas socialinio pageidaujiamumo efektas, ypač vertinant savo darbovietę ar viešojo sektoriaus institucijas.

4. Z kartos darbuotojų motyvacijos dirbti viešajame sektoriuje tyrimo rezultatai ir diskusija

Šiame skyriuje pristatomi empirinio tyrimo rezultatai, atskleidžiantys Z kartos darbuotojų motyvaciją dirbti viešajame sektoriuje. Pirmiausia pateikiamos tyrimo dalyvių charakteristikos, leidžiančios apibūdinti tyrimo imtį. Toliau analizuojama vidinių motyvacinų veiksnių raiška Z kartos darbuotojų patirtyse, vėliau nagrinėjami išorinę motyvaciją formuojantys organizaciniai ir darbo aplinkos. Taip pat aptariami motyvaciją mažinantys veiksniai, viešojo sektoriaus įvaizdžio poveikis darbuotojų motyvacijai bei Z kartos darbuotojų ateities perspektyvos ir karjeros pasirinkimai. Skyriaus pabaigoje pateikiamas tyrimo rezultatų apibendrinimas ir jų diskusija, siejant empirinius duomenis su teorinėje darbo dalyje aptartomis mokslinėmis įžvalgomis.

4.1. Tyrimo dalyvių charakteristikos

Siekiant nuosekliai analizuoti Z kartos darbuotojų motyvaciją dirbti viešajame sektoriuje, svarbu įvertinti tyrimo dalyvių sociodemografines ir profesines charakteristikas bei jų kontekstinę patirtį, nes individuali patirtis, karjeros kelias bei įsidarbinimo aplinkybės gali reikšmingai formuoti motyvaciją dirbti viešajame sektoriuje. Tyrime dalyvavo 13 Z kartos atstovų, dirbančių įvairiose viešojo sektoriaus organizacijose: ministerijose, savivaldybėse, joms pavaldžiose įstaigose, agentūrose bei kitose viešąsias funkcijas vykdančiose institucijose. Tokia imties struktūra apima skirtingus organizacinius kontekstus ir veiklos sritis, todėl sudaro prielaidas atskleisti įvairesnes Z kartos darbuotojų patirtis. Tyrimo dalyvių charakteristikos pateikiamos 12 lentelėje.

12 lentelė. Tyrimo dalyvių charakteristikos

Interviu data	Interviu trukmė	Lytis	Gimimo metai	Informanto kodas	Darbo stažas viešajame sektoriuje	Išsilavinimas
2026 03 13	41 min.	moteris	1995	S1	8 metai	Aukštasis (bakalauras)
2026 03 17	55 min.	moteris	2002	S4	+/- 1 metai	Aukštasis (bakalauras)
2026 03 17	58 min.	vyras	2001	S9	1 metai	Aukštasis (bakalauras)
2026 03 18	51 min.	moteris	1995	S7	5 metai	Aukštasis (bakalauras)
2026 03 18	46 min.	moteris	1996	S5	>5 metai	Aukštasis (bakalauras)
2026 03 20	56 min.	vyras	1997	S6	>5 metai	Aukštasis (magistras)
2026 03 20	1 h 17 min.	vyras	1995	S10	+/- 1 metai	Aukštasis (bakalauras)
2026 03 24	1 h 10 min.	moteris	1995	S2	+/- 2 metai	Aukštasis (bakalauras)
2026 03 28	1 h 2 min.	moteris	1999	S3	+/- 4 metai	Aukštasis (bakalauras)
2026 03 29	1 h 15 min	vyras	2001	S8	< 1 metai	Aukštasis (bakalauras)
2026 04 01	1 h 8 min.	moteris	1997	S12	3 metai	Aukštasis (magistras)
2026 04 01	1 h 15 min.	moteris	1997	S11	1,5 metų	Aukštasis (bakalauras)
2026 04 13	1 h 17 min.	moteris	1997	S13	1,5 metų	Aukštasis (magistras)

12 lentelėje matyti, kad interviu vyko 2026 m. kovo 17 d. – balandžio 13 d. Interviu trukmė svyravo nuo 41 minutės iki 1 val. 17 minučių, o vidutinė vieno interviu trukmė siekė apie 1 valandą. Tai leidžia teigti, kad tyrimo metu buvo surinkta pakankamai išsami ir nuosekli empirinė medžiaga, tinkama kokybinei analizei. Vertinant tyrimo dalyvių amžių matyti, kad visi informantai patenka į Z kartos ribas. Šio tyrimo kontekste Z kartai priskiriami asmenys, gimę nuo 1995 m., todėl visi tyrimo dalyviai atitinka tikslinę grupę. Dalyvių amžiaus įvairovė rodo, kad tyrime atsispindi tiek jaunesnių, neseniai į darbo rinką įsiliejusių, tiek daugiau profesinės patirties turinčių Z kartos atstovų patirtys. Analizuojant tyrimo dalyvių charakteristikas matyti, kad imtyje dominuoja moterys. Tokia tendencija atitinka bendrą viešojo sektoriaus darbuotojų struktūrą Lietuvoje, kurioje moterys sudaro apie 67-68

proc., o vyrai – apie 32-33 proc. (BNS Spaudos centras, 2023). Vertinant tyrimo dalyvių išsilavinimą nustatyta, kad visi dalyviai turi aukštąjį išsilavinimą: dauguma yra įgiję bakalauro, dalis – magistro laipsnį. Tai rodo, kad tyrime dalyvaujantys Z kartos darbuotojai užima kvalifikacijos reikalaujančias pareigas, kurios siejamos su aukštesnio lygio išsilavinimu. Tyrimo dalyviai taip pat pabrėžė, kad aukštasis išsilavinimas dažnai yra vienas pagrindinių reikalavimų siekiant įsidarbinti viešajame sektoriuje. Dalyvių studijų kryptys yra įvairios – jos apima viešąjį administravimą, komunikaciją, socialinius mokslus, teisę, vadybą bei techninių sričių studijas, pavyzdžiui, statybos. Tai leidžia teigti, kad dalyviai į viešąjį sektorių atėjo turėdami skirtingą akademinį pagrindą, kuris dažnu atveju yra susijęs su jų atliekamų funkcijų pobūdžiu. Tyrimo dalyviai eina įvairias pareigas – nuo referentų ir specialistų iki vadovaujančių pozicijų. Dauguma dalyvių dirba specialistų ar vyriausiųjų specialistų pareigose, tačiau imtyje yra ir aukštesnio lygmens pozicijas užimančių darbuotojų, tokių kaip skyriaus vedėjas ar komunikacijos vadovė. Taip pat imtyje yra politinio pasitikėjimo pareigybę užimantis dalyvis – Seimo nario patarėjas, kurio darbo pobūdis ir įsidarbinimo principai skiriasi nuo kitų tyrimo dalyvių. Tai leidžia į imtį pažvelgti kaip į apimančią ne tik skirtingus karjeros lygius, bet ir nevienodus įsidarbinimo modelius viešajame sektoriuje. Siekiant užtikrinti tyrimo dalyvių anonimiškumą, pareigos lentelėje nenurodomos ir yra keičiamos į informanto kodą, kuris tolimesnėje analizėje leidžia susieti pasisakymus su konkrečiu informantu, neatskleidžiant jo tapatybės ar konkrečios užimamos pozicijos. Toks kodavimas sudaro sąlygas empirinėje analizėje išlaikyti duomenų nuoseklumą ir kartu apsaugoti dalyvių konfidencialumą. Darbo stažas viešajame sektoriuje tarp tyrimo dalyvių taip pat nevienodas – nuo mažiau nei vienerių metų iki aštuonerių metų. Dalis dalyvių į viešąjį sektorių atėjo palyginti neseniai, o kiti jau yra sukaukę ilgesnę darbo patirtį vienoje ar keliose viešojo sektoriaus organizacijose. Tokia įvairovė leidžia palyginti skirtinguose karjeros etapuose esančių darbuotojų požiūrį ir motyvaciją.

Apibendrinant galima teigti, kad tyrimo dalyviai pasižymi įvairia profesine patirtimi, skirtingu darbo stažu bei nevienodais įsidarbinimo viešajame sektoriuje keliais. Tokia imties įvairovė sudaro prielaidas išsamiau analizuoti Z kartos darbuotojų motyvaciją dirbti viešajame sektoriuje skirtinguose organizaciniuose kontekstuose.

4.2. Vidinių motyvacinių veiksnių raiška Z kartos darbuotojų patirtyse

Analizuojant tyrimo dalyvių patirtis nustatyta, kad Z kartos darbuotojų motyvaciją dirbti viešajame sektoriuje pasižymi kompleksine struktūra, kurioje reikšmingą vaidmenį atlieka vidiniai motyvaciniai veiksniai. Empiriniai duomenys atskleidžia, kad būtent vidinė motyvacija – susijusi su darbo prasmės suvokimu, savirealizacija ir vertybiniu suderinamumu – yra dominuojanti. Tuo tarpu išoriniai veiksniai veikia kaip papildantys ar palaikantys. Tyrimo dalyviai savo patirtyse pirmiausia akcentuoja darbo prasmės, poreikio kitiems, asmeninio įprasminimo ir galimybės realizuoti save veiksnius, o materialiniai ar organizaciniai veiksniai minimi rečiau ir dažniausiai kontekste, susijusiame su motyvacijos silpnėjimu. Motyvaciją mažinantys veiksniai analizuojami atskirai (žr. 4.4. poskyrį „Motyvaciją viešajame sektoriuje mažinantys veiksniai Z kartos darbuotojų patirtyse“). Analizuojant vidinių veiksnių raišką Z kartos darbuotojų patirtyse buvo išskirtos 3 kategorijos ir 10 subkategorijų (žr. 13 lentelę). Siekiant nuosekliai atskleisti vidinės motyvacijos raišką, toliau analizė struktūruojama į tris kategorijas: darbo prasmės suvokimą, iniciatyvumo raiškos galimybes ir vertybinius veiksnius. Kiekviena kategorija detalizuojama pateikiant subkategorijas ir jas patvirtinančius teiginius.

13 lentelė. Vidiniai motyvaciniai veiksniai

Kategorija	Subkategorija
Darbo prasmės suvokimas	Tiesioginis poveikis individui
	Vertės visuomenei kūrimas
	Savirealizacija
	Tarnystė visuomenei
	Darbo turinio prasmingumas
Iniciatyvumo raiškos galimybės	Idėjų realizavimas
	Asmeninis augimas
Vertybiniai veiksniai	Asmeninės savybės
	Vertybių raiška darbe
	Organizacijos reputacija

Darbo prasmės suvokimas. Tyrimo metu nustatyta, kad vienas svarbiausių Z kartos darbuotojų vidinės motyvacijos veiksnių yra darbo prasmės suvokimas. Analizė atskleidė, kad prasmė suvokiama kaip daugialypis reiškinys, apimantis tiesioginį poveikį individui, vertės visuomenei kūrimą, savirealizaciją, tarnystę visuomenei bei darbo turinio prasmingumą. Motyvacija siejama ne tik su atliekamomis funkcijomis, bet ir su suvokimu, kad veikla kuria realią vertę ir turi apčiuopiamą rezultatą. Empiriniai duomenys rodo, kad prasmė dažniausiai siejama su galimybe padėti kitiems ir matyti darbo rezultatą. Ji atsiskleidžia per kasdienes patirtis, grįžtamąjį ryšį ir suvokiamą poveikį klientams ar kolegoms. Kartu išryškėja ir platesnis prasmės veiksnys – indėlis į visuomenę, viešąjį interesą bei socialinius pokyčius. Taip pat svarbi savirealizacija – poreikis, kad veikla atitiktų asmenines vertybes ir leistų realizuoti save. Ne mažiau reikšmingas ir darbo turinys, kuris vertinamas pagal kuriamą vertę ir veiklos prasmingumą. Darbo prasmės suvokimo veiksniai ir juos įrodantys teiginiai pateikiami 14 lentelėje.

14 lentelė. Darbo prasmės suvokimo veiksniai Z kartos darbuotojų patirtyse.

Kategorija	Subkategorija	Įrodantys teiginys
Darbo prasmės suvokimas	Tiesioginis poveikis individui	S1: „Mano darbo prasmė turbūt yra tokia jautri tema <...> aš aprūpinu juos ir jaučiuosi kažkuo prisidėjusi. Tai tokia prasmė.“ S4: „Šiaip man smagu, aš turiu tokią, kad man kitiems padėt. Aš galiu viską atiduoti, visą laiką skirt, kad tiktai žmogus būtų išėjęs supratęs viską. Tai man toks pakankamai pasitenkinimo jausmas, kad galėjau padėti ir kitiems žmonėms kažkuo.“ S7: „<...> aš tikrai labai džiaugiuosi ir matau prasmę. Kai ateina iš klientų geri atsiliepimai.“ S7: „<...> arba stoja mokyti kažkur po konsultacijų, arba įsidarbina. Tai tikrai tai tą prasmę duoda.“ S10: „kai kurioms žmonių grupėms tikrai jaučiuosi, kad aš padedu <...>“ S12: „Aš jaučiu gal tą prasmę, kai pas mane ateina kolega ir jisai nu pasako tą ačiū žodį paprastą <...> ir kad liko patenkintas <...> kai matau, kad kolegos jaučiasi patogiau, geriau, lengviau <...> tai čia vat yra mano darbo prasmė.“
	Vertės visuomenei kūrimas	S2: „Organizuoju šventes, organizuojame projektus <...> noriu, kad žmonės jaustųsi gerai, kad čia gera gyventi <...> tas man suteikia džiaugsmą, prasmę šitam darbui.“ S9: „<...> tas darbas, kurį aš darau, turėtų prasmę <...> bet kažkokį bendrąjį gėrį <...> padėtų užtikrinti.“ S9: „Aš jaučiu, kad aš prisidedu ir kažkiek stumiu <...> į <...> teisingą ir naudingą pusę <...> kad galiu ir save realizuoti, ir kartu kurti visuomenei naudingą pokytį ateityje.“ S11: „Man svarbu yra galėti kažkokį pokytį atnešti arba atstovauti ir priimti atsakomybę <...> svarbu man visuomenė.“

14 lentelės tęsinys

Kategorija	Subkategorija	Įrodantys teiginys
	Savirealizacija	S3: „Man prasmė yra pats svarbiausias dalykas <...> kiek aš galėsiu ir save realizuoti.“ S8: „Mes visur ieškome tos gilesnės prasmės <...> savirealizacijos aspekto.“ S11: „<...> man turiu matyti, kad tai, ką aš darau, iš tikrųjų kažką daro, kad lemia, pasiekia <...> ir tikriausiai neišeitų man dirbti, pavyzdžiui, kažkokiam brendui, kuris gerai moka, bet užtat ten koks nors netvarus yra.“
	Tarnystė visuomenei	S13: „Mes viską darome dėl savo valstybės <...> aš pamatau prasmę <...> gali prisidėti prie savo šalies kūrimosi <...>“ S13: „Aš suprantu, kad mūsų ta veikla kuria Lietuvą <...> aš vis tiek morališkai jaučiu, kad aš esu to dalimi.“ S5: „Pirkimai yra atliekami iš valstybinių lėšų <...> didelę prasmę jisai turi, jog tie pirkimai būtų atliekami teisingai, sąžiningai, skaidriai.“ S6: „<...> ta prasmė yra atiduoti viską, kad būtų gerai. Tai aš nežinau, mes čia patys gyvenam visi tai arba turim gerai, arba paguli atėję į darbą ir viskas.“
	Darbo turinio prasmingumas	S3: „Mano prasmė atsispindėdavo ties tuo, kad įstaigos prašydavo vis daugiau užsiėmimų <...> per keturias penkias dienas užsipildydavo du mėnesiai.“ S4: „Gyventojai yra priimami, nežinau čia toks visai man atrodo pakankamai prasmingas darbas yra. Ir nežinau, ta darbotvarkė, visų laiškų atrašymas, visa kita.. tai tas toks dokumentų paskirstymas, kad gautų tik tai, kas yra būtina, o ne kiekvieną užklausa.“ S8: „Aš matau prasmę šiaip iš tiesų tikrai savo darbe <...> žmonės susipažįsta su tam tikromis <...> galbūt žmonės net nežinojo, ką daro ta teisingumo ministerija <...> aš matau, kad tas švietjiškas galbūt toks aspektas yra <...> aš edukuoju žmones, aš mokau juos“ S10: „<...> tu supranti tas pasekmes <...> tai neša ir kažkokį pasitenkinimą <...> kad tu kažko beprasmiško savo darbe nedarai.“ S12: „Aš esu didelės mašinos, maža dalis <...> jeigu mūsų darbuotojams bus faina <...> tada jie dirbs fainai su klientais <...> ir tai generuos vertę.“

Iš 14 lentelėje pateiktų duomenų matyti, kad darbo prasmė pirmiausia siejama su poveikiu individui. Daugelis tyrimo dalyvių akcentuoja pasitenkinimą, kylantį iš galimybės padėti kitiems, spręsti jų problemas ar prisidėti prie jų gerovės. Pavyzdžiui, S4 informantas pabrėžia, kad didžiausią prasmę jaučia tuomet, kai gali „viską atiduoti“, kad žmogus išeitų supratęs ir patenkintas, o S12 informantas darbo prasmę sieja su paprastu, tačiau reikšmingu grįžtamuju ryšiu – padėkos žodžiu ar kolegų geresne savijauta. Tai rodo, kad kasdienė sąveika ir tiesioginis ryšys su kitais žmonėmis yra svarbus vidinės motyvacijos veiksnys. Greta individualaus poveikio išryškėja ir platesnis prasmės suvokimas, susijęs su vertės visuomenei kūrimu. Tyrimo dalyviai akcentuoja siekį prisidėti prie bendrojo gėrio, socialinių pokyčių ar gyvenimo kokybės gerinimo. S2 informantas nurodo, kad organizuojamos veiklos suteikia prasmę, nes leidžia žmonėms „*jaustis gerai*“ ir kuria pozityvią aplinką, o S9 informantas pabrėžia norą prisidėti prie „*teisingos ir naudingos pusės*“. Tai leidžia teigti, kad Z kartos darbuotojams svarbus ne tik individualus, bet ir kolektyvinis jų darbo poveikis. Darbo prasmė taip pat glaudžiai susijusi su savirealizacija. Tyrimo dalyviai pabrėžė poreikį matyti, kad jų veikla turi realų rezultatą ir atitinka vertybines nuostatas. S3 informantas teigia, kad prasmė yra „*pats svarbiausias dalykas*“, siejamas su galimybe realizuoti save, o S11 informantas akcentuoja būtinybę matyti, kad darbas „*iš tikrųjų kažką daro*“. Tai rodo, kad darbo prasmė Z kartos darbuotojams yra neatsiejama nuo asmeninio identiteto ir profesinės saviraiškos. Reikšmingas veiksnys yra ir tarnystė visuomenei. Dalis tyrimo dalyvių aiškiai sieja savo veiklą su tarnyste visuomenei ir valstybei. S13

informantas pabrėžia, kad jų darbas „kuria Lietuvą“, o S5 informantas akcentuoja skaidrumo ir sąžiningumo svarbą naudojant valstybines lėšas. Tokie pasisakymai atskleidžia viešosios tarnybos motyvacijos elementus, kai darbas suvokiamas kaip moralinė atsakomybė ir indėlis į visuomenę. Galiausiai, darbo prasmė atsiskleidžia ir per darbo turinio prasmingumą. Tyrimo dalyviai pabrėžė, kad svarbu suprasti savo darbo pasekmes ir matyti kuriamą vertę. S10 informantas pažymi, kad pasitenkinimą kelia suvokimas, jog darbas nėra beprasmis, o S8 informantas akcentuoja edukacinę veiklos pobūdį – galimybę informuoti ir šviesti visuomenę. Tai leidžia daryti prielaidą, kad darbo turinio prasmingumas stiprina darbuotojų įsitraukimą ir padeda išlaikyti vidinę motyvaciją.

Iniciatyvumo raiškos galimybės. Tyrimo metu nustatyta, kad svarbi vidinės motyvacijos dalis yra iniciatyvumo raiškos galimybės. Analizė atskleidė, kad Z kartos darbuotojams reikšminga ne tik darbo prasmė, bet ir galimybė aktyviai dalyvauti veikloje, inicijuoti pokyčius bei realizuoti savo idėjas. Šie veiksniai siejami su autonomija, atsakomybe ir galimybe daryti įtaką darbo procesams. Empiriniai duomenys rodo, kad iniciatyvumas darbe pasireiškia skirtingomis formomis, susijusiomis su darbuotojų įsitraukimu, asmeniniu augimu. Analizuojant interviu duomenis taip pat išryškėjo, kad iniciatyvumo poreikis Z kartos darbuotojams yra glaudžiai susijęs su siekiu ne tik atlikti paskirtas funkcijas, bet ir aktyviai prisidėti prie organizacijos veiklos tobulinimo. Iniciatyvumas šiame kontekste pasireiškia per galimybę inicijuoti pokyčius, prisiimti atsakomybę bei matyti savo veiklos kuriamą vertę organizacijoje. Be to, interviu metu atsiskleidė, kad galimybė veikti savarankiškai ir būti išgirstam organizacijoje Z kartos darbuotojams yra glaudžiai susijusi su profesinio pasitenkinimo jausmu. Dalyviai pabrėžė, kad iniciatyvumo skatinimas ne tik stiprina jų pasitikėjimą savo kompetencijomis, bet ir didina priklausymo organizacijai jausmą bei motyvaciją aktyviai įsitraukti į organizacinius procesus. Tyrimo dalyviai akcentuoja poreikį ne tik atlikti paskirtas užduotis, bet ir turėti erdvės iniciatyvai bei galimybę prisidėti prie organizacinių pokyčių. Iniciatyvumo raiškos galimybių veiksniai Z kartos darbuotojų patirtyse pateikiami 15 lentelėje.

15 lentelė. Iniciatyvumo raiškos galimybių veiksniai Z kartos darbuotojų patirtyse.

Kategorija	Subkategorija	Įrodantys teiginys
Iniciatyvumo raiškos galimybės	Idėjų realizavimas	S2: „Tiek idėjų atrodo galvoj <...> tiek daug norėtusi padaryti <...> ir vėl pradėti ir vėl darai, ir vėl darai.“ S3: „Man svarbiausia, kad aš galėčiau realizuoti savo idėjas <...> kad jos nebūtų tik stalčiuje <...> bet iš tikrųjų veiktų.“ S3: „Visą laiką bandau inicijuoti pokyčius, kurie būtų naudingi <...> lengvintų darbą ir taupyti laiką.“ S9: „<...> dalis darbų yra palikta išvis mano iniciatyvai.“ S11: „Aš esu pirmas žmogus toje įstaigoje, kuris atsakingas už komunikaciją <...> pats koordinuoja ir įgalina kitus <...> buvau sugalvojusi iniciatyvą <...> stiprinti supratimą, kad agentūra atlieka ne vieną dalyką.“
	Asmeninis augimas	S10: „Tas jautimas, kad tu pats, kaip darbuotojas einant laikui tobulėji <...>“ S12: „Aš prisiėmiau pokyčių valdymo temą <...> nes man jinai yra labai įdomi <...> aš matau potencialą organizacijai.“ S13: „Jie nori auginti šitoj pozicijoj darbuotoją <...> man tas buvo svarbu, kad aš galiu čia mokytis, augti.“

Iš 15 lentelėje pateiktų duomenų matyti, kad iniciatyvumo raiškos galimybės Z kartos darbuotojų patirtyse glaudžiai siejama su aktyviu dalyvavimu darbo procese ir galimybe daryti įtaką veiklos rezultatams. Galimybė realizuoti idėjas ir imtis iniciatyvos leidžia Z kartos darbuotojams jaustis ne tik vykdytojais, bet ir kūrėjais. Tai atsiskleidžia tyrimo dalyvių pasisakymuose – S3 informantas

pabrėžia, kad jam svarbiausia, jog idėjos „*nebūtų tik stalčiuje, bet iš tikrųjų veiktu*“, o S2 informantas akcentuoja nuolatinį idėjų generavimą ir jų įgyvendinimą („ *tiek idėjų atrodo galvoj <...> ir vėl pradedi ir vėl darai, ir vėl darai*“). Taip pat išryškėja savarankiškumo svarba – S9 informantas pažymi, kad dalis darbų yra palikta jo iniciatyvai, o S11 informantas akcentuoja aktyvų vaidmenį inicijuojant pokyčius organizacijoje. Tai rodo aukštesnį įsitraukimo lygį, kai darbas suvokiamas kaip erdvė veikti, o ne tik vykdyti užduotis. Be to, savirealizacija atsiskleidžia per asmeninį augimą. Galimybė mokytis, įgyti naujų kompetencijų ir priimti naujas atsakomybes leidžia Z kartos darbuotojams matyti savo pažangą ir ilgalaikę perspektyvą organizacijoje. S10 informantas tai apibūdina kaip „*jautimą, kad tu pats, kaip darbuotojas einant laikui tobulėjai*“, o S12 informantas išskiria įsitraukimą į naujas veiklos sritis, kurios jam yra įdomios ir prasmingos. S13 informantas taip pat pabrėžia augimo galimybių svarbą, nurodydamas, kad jam buvo svarbu, jog organizacija suteikia galimybę „*mokytis, augti*“. Tai rodo, kad darbas suvokiamas ne tik kaip funkcijų atlikimas, bet ir kaip nuolatinio tobulėjimo procesas. Taigi, galima teigti, kad iniciatyvumo raiškos galimybės Z kartos darbuotojų patirtyse veikia kaip reikšmingas vidinės motyvacijos stiprinimo veiksnys.

Vertybiniai veiksniai. Vertybinių veiksnių analizė atskleidė, kad Z kartos darbuotojų motyvacija nėra atsieta nuo jų asmeninių nuostatų, profesinių principų ir viešojo sektoriaus paskirties suvokimo. Tyrimo metu nustatyta, kad vertybiniai veiksniai sudaro svarbią Z kartos darbuotojų vidinės motyvacijos dalį, nes leidžia darbuotojams ne tik atlikti prasmingą veiklą, bet ir realizuoti asmenines vertybes, moralinius įsitikinimus bei profesinius principus kasdienėje darbo praktikoje. Vertybiniai veiksniai išskirti į tris kategorijas: asmenines savybes, vertybių raišką darbe ir organizacijos reputaciją, kurios skaidomos į atskiras subkategorijas. Asmeninių savybių raiška Z kartos darbuotojų patirtyse pateikiama 16 lentelėje.

16 lentelė. Asmeninių savybių raiška Z kartos darbuotojų patirtyse

Kategorija	Subkategorija	Įrodantys teiginys
Asmeninės savybės	Atsakingumas	S1: „<...> atsakingumas, kruopštumas, maksimalizmas <...> kad nori padaryti viską laiku <...> kad visi būtų patenkinti <...> ir nekiltų kažkokių nesklandumų.“ S2: „Aš į kiekvieną darbą, koks jis bebūtų <...> žiūriu labai atsakingai <...> mano yra didžiausias prioritetas kuo daugiau įsitraukti ir kurti“ S10: „Svarbu <...> kiek patys kolegos irgi atsakingai žiūri į savo darbą <...> tai renkantis darbą yra svarbu <...> atsakingumas.“
	Sąžiningumas	S9: „Tai, ką aš dirbu, turiu laikyti dorą, teisingą ir naudingą ne tik man.“ S13: „Man labai yra svarbu <...> sąžiningumas <...> tas teisingumas <...> skaidrumas <...> kad savo valstybės pavestą funkciją sąžiningai atlikinėti.“ S10: „Renkantis darbą yra svarbu <...> atsakingumas irgi kaip minėjot sąžiningumas <...>“
	Atkaklumas	S6: „Atkaklumas. Vieną dieną tu nusivylei, spjovei ant visko, kita diena atėjo ir vėl darai iš naujo. Tai toksai užsispyrimas ir tiesiog ne apsileidimas, ne sėdėjimas vienoje vietoje.“
	Komandinis darbas	S4: „<...> pasitikėjimas mano kolegomis <...> labai svarbu yra tas komandinis darbas <...> pagarba <...> kad kartais atrodo visai nesvarbu, žmogaus problema nėra tokia didelė, kaip jam atrodo <...> bet norisi išlikti sąžiningai ir padėti žmonėms, jeigu tik tai įmanoma.“ S10: „Komunikabilumas yra labai svarbus <...> kad žmonės būtų tie vadinamieji komandos žaidėjai.“

16 lentelės tęsinys

Kategorija	Subkategorija	Irodantys teiginys
	Atitikimas vertybėms	S8: „Reikia tikrai labai stipriai įsivertinti prieš einant dirbti <...> ar tai atliepia mano vertybes, kokia yra organizacijos misija ir kaip ji dera su mano įsitikinimais.“ S9: „Mano darbas man yra svarbus tiek, kiek jis dera su mano vertybėmis.“
	Profesinės kompetencijos	S3: „Užsispyrimas, strateginis mąstymas, šaltas protas, kai reikia nepasiduoti emocijoms <...> diplomatija, kad net konfliktingose situacijose rasti bendrą sprendimą <...> laiko planavimas, kad viską atlikčiau laiku ir kokybiškai <...> taip pat gebėjimas į visus žiūrėti kaip į žmones, o ne tik jų pareigybes <...>“
	Viešojo intereso vertybės	S8: „Man tas pats dalykas, kad aš vertybiškai <...> dirbu ne dėl kažkokios korporacijos tikslų <...> o kad aš dirbu būtent valstybei <...> man tas dalykas turbūt ir paskatino <...> žiūrėti ir darytis skelbimų viešajame sektoriuje.“ S11: „<...> tolerancija, tvarumas, įvairovė <...> skaidrumas <...> pilietiškumas, bendruomeniškumas <...> tai vertybės, kurios turėtų atsispindėti viešajame sektoriuje ir kurti naudą visuomenei.“

16 lentelėje pateikti duomenys rodo, kad viena svarbiausių vertybinių veiksnių grupių yra asmeninės savybės. Dalyviai akcentuoja atsakingumą, sąžiningumą, atkaklumą, gebėjimą dirbti komandoje, profesines kompetencijas ir atitikimą vertybėms. Pavyzdžiui S1 informantas atsakingumą sieja su siekiu „*padaryti viską laiku*“, o S2 pabrėžia, kad į kiekvieną darbą žiūri atsakingai ir siekia „*kuo daugiau įsitraukti ir kurti*“. Tai rodo, kad atsakingumas nėra suvokiamas kaip formali darbo pareiga – jis tampa darbuotojo santykio su darbu ir organizacija išraiška. Ne mažiau reikšmingi yra sąžiningumo ir vertybinio suderinamumo veiksniai. S9 informantas teigia, kad tai, ką dirba, turi laikyti „*dorą, teisingą ir naudingą ne tik man*“, o S13 sąžiningumą sieja su valstybės pavestos funkcijos atlikimu skaidriai ir atsakingai. Šie pasisakymai rodo, kad Z kartos darbuotojams svarbu, jog darbas neprieštarautų jų moralinėms nuostatomis. Tai ypač svarbu viešajame sektoriuje, kuriame veikla siejama su valstybės funkcijomis ir viešuoju interesu.

Vis dėlto, vertybiniai veiksniai Z kartos darbuotojų patirtyse atsiskleidžia ne tik per individualias darbuotojų savybes, bet ir per tai, kaip asmeninės vertybės yra realizuojamos kasdienėje profesinėje veikloje. Vertybių raiška Z kartos darbuotojų kasdienėje profesinėje aplinkoje pateikiama 17 lentelėje.

17 lentelė. Vertybių raiška Z kartos darbuotojų kasdienėje profesinėje aplinkoje.

Kategorija	Subkategorija	Irodantys teiginys
Vertybių raiška darbe	Orientacija į žmones	S3: „I visus žiūrėti kaip į žmones, ne kaip į pareigybę <...> su visais reikia bendrauti ir vieni kitus priimti.“ S8: „Mes esam toks kaip nu kumštis, kaip viena komanda <...> padedam kolegiškai <...>“
	Atsakingas darbo atlikimas	S1: „<...> kad nori padaryti viską laiku, kad visi būtų patenkinti <...> ir nekiltų kažkokių nesklaidumų.“ S3: „<...> kad viską atlikčiau laiku ir kokybiškai.“
	Bendruomeniškumas	S9: „Mano darbas yra susijęs su idėjų sklaida <...> aš tas idėjas skleidžiu su įsitikinimu, kad jos yra teisingos ir naudingos visuomenei <...> kad jų įgyvendinimas kurtų naudą <...> jauti, kad prisidedi prie pokyčio <...> padedi valstybei, o ne tik sau.“

17 lentelės tęsinys

Kategorija	Subkategorija	Irodantys teiginys
	Vertybiniis nuoseklumas veikloje	S11: „Esu atsisakius daryti tas, kas nebuvo pagal mano vertybes, ir tas buvo priimta su nuostaba, bet buvo išgirsta.“ S13: „Aš visada jaučiu tą atsakomybę būti sąžiningai, laikytis skaidrumo <...> ir kolegas bandau paskatinti, kad mes visi laikytumėmės tų reikalavimų ir tai taptų natūralu.“

Tyrimo dalyviai pabrėžia orientaciją į žmones, atsakingą darbo atlikimą, bendruomeniškumą ir vertybinį nuoseklumą. S3 informantas pabrėžia, kad svarbu „*į visus žiūrėti kaip į žmones, ne kaip į pareigybę*“, o S13 akcentuoja atsakomybę laikytis sąžiningumo ir skaidrumo principų bei skatinti kolegas elgtis taip pat. Tai leidžia teigti, kad vertybės nėra tik deklaruojamos – jos tampa praktiniu veikimo būdu darbo aplinkoje. Atskirai išryškėja ir viešojo intereso vertybės. S8 informantas pabrėžia, kad viešasis sektorius patrauklus todėl, jog darbas atliekamas ne dėl „*korporacijos tikslų*“, bet dėl valstybės. Panašiai S11 išskiria toleranciją, tvarumą, įvairovę, skaidrumą, pilietiškumą ir bendruomeniškumą kaip vertybes, kurios turėtų atsispindėti viešajame sektoriuje. Tai rodo, kad daliai Z kartos darbuotojų viešasis sektorius tampa patrauklus tada, kai jo veikla siejama su platesne visuomenine nauda.

Tyrimo duomenys taip pat atskleidė, kad Z kartos darbuotojams vertybių raiška profesinėje veikloje nėra atsieta nuo platesnio organizacinio konteksto. Kai darbuotojai gali kasdienėje veikloje vadovautis savo moralinėmis nuostatomis, stiprėja jų emocinis ryšys su organizacija, pasitikėjimas jos veiklos principais ir organizacinio tapatumo jausmas. Dėl šios priežasties Z kartos darbuotojams svarbu ne tik galėti realizuoti savo vertybes profesinėje veikloje, bet ir dirbti organizacijoje, kurios veiklos principai, viešasis įvaizdis ir reputacija atitinka jų asmenines bei profesines nuostatas. Tai leidžia teigti, kad vertybinis suderinamumas Z kartos darbuotojų patirtyse apima ne tik individualų santykį su darbu, bet ir platesnį santykį su organizacija kaip institucija. Organizacijos reputacijos reikšmė Z kartos darbuotojų patirtyse pateikiama 18 lentelėje.

18 lentelė. Organizacijos reputacijos reikšmė Z kartos darbuotojų vertybiniame pasirinkime

Kategorija	Subkategorija	Irodantys teiginys
Organizacijos reputacija	Reputacija kaip kandidatavimo į poziciją kriterijus	S3: „<...> jeigu būtų skandalų – neateičiau“ S4: „Jeigu matai, kad kažkur neigiamai vyksta <...> tada tikrai galvoji, kad ten neisi.“ S2: „Aš negalėčiau dirbti tokiai įmonei, kuri kažkaip tai blogai vertinama.“ S10: „Ta reputacija yra svarbi <...> tai lemia tavo pasirinkimus.“
	Organizacijos reputacijos sąsaja su savęs suvokimu	S1: „Jei dirbi blogos reputacijos darbe <...> pats save nuvertini, savo vertybes pamini.“ S11: „Jeigu įstaiga padaro kažkokį nusižengimą ... aš tada jau balsuoju savo pinigine ir nebesirenkau jos.“

Tyrimo duomenys rodo, kad organizacijos reputacija Z kartos darbuotojų patirtyse atsiskleidžia per dvi pagrindines subkategorijas: reputacija kaip kandidatavimo į poziciją kriterijus ir organizacijos reputacijos sąsaja su savęs suvokimu. Tyrimo dalyviai reputaciją vertina kaip reikšmingą kandidatavimo į poziciją kriterijų. S3 informantas teigia, kad į organizaciją, susijusią su skandalais, neitų dirbti, o S2 pabrėžia, kad negalėtų dirbti blogai vertinamoje įmonėje. Tai rodo, kad organizacijos reputacija veikia ne tik kaip informacinis signalas apie darbdavį, bet ir kaip vertybinio

suderinamumo veiksnys. Be to, reputacija siejama su darbuotojo savęs suvokimu. S1 informantas pažymi, kad dirbant blogos reputacijos organizacijoje galima „*save nuvertinti*“ ir paminti savo vertybes. Šis pasisakymas atskleidžia, kad organizacijos įvaizdis Z kartos darbuotojams gali turėti tiesioginę reikšmę jų profesiniam tapatumui. Darbas organizacijoje, kurios reputacija neatitinka darbuotojų vertybių, gali mažinti pasididžiavimą darbu ir silpninti motyvaciją. Taigi, vertybiniai veiksniai Z kartos darbuotojų patirtyse veikia kaip reikšmingas vidinės motyvacijos pagrindas. Jie apima ne tik individualias darbuotojų savybes, vertybių raišką kasdienėje profesinėje veikloje, bet ir organizacijos gebėjimą išlaikyti reputaciją, atitinkančią darbuotojų asmenines bei profesines vertybes. Tai leidžia teigti, kad Z kartos darbuotojams svarbu ne tik dirbti viešajame sektoriuje, bet ir jausti, kad organizacija, jos veiklos principai ir viešasis įvaizdis atitinka jų vertybes.

Apibendrinant galima teigti, kad vidiniai motyvacijos veiksniai Z kartos darbuotojų patirtyse pasireiškia per prasmės suvokimą, iniciatyvumo raiškos galimybes ir vertybinių nuostatų realizavimą profesinėje veikloje. Tyrimo duomenys rodo, kad vidinė motyvacija stiprėja tada, kai darbuotojai mato aiškų savo darbo rezultatą, jaučia kuriamą vertę, gali padėti kitiems, prisidėti prie visuomenės gerovės, kurti viešąją vertę, jausti tarnystės visuomenei prasmę ir realizuoti savo idėjas. Darbo prasmė šiuo atveju tampa ne tik profesinės veiklos vertinimo kriterijumi, bet ir svarbia sąlyga, lemiančia teigiamą santykį su darbu. Iniciatyvumo raiškos galimybės papildo darbo prasmės veiksnį, nes leidžia darbuotojams jaustis aktyviais organizacijos dalyviais, o ne tik paskirtų užduočių vykdytojais. Galimybė inicijuoti pokyčius, mokytis, augti ir atrasti savo vietą organizacijoje stiprina įsitraukimą bei atsakomybės jausmą. Ne mažiau reikšmingi yra ir vertybiniai veiksniai, kurie atsiskleidžia per asmenines darbuotojų savybes, vertybių raišką kasdienėje profesinėje veikloje bei organizacijos reputacijos atitiktį darbuotojų asmeninėms ir profesinėms nuostatoms. Tyrimo duomenys rodo, kad atsakingumas, sąžiningumas, orientacija į viešąjį interesą, bendruomeniškumas ir galimybė dirbti organizacijoje, kurios veiklos principai atitinka asmenines vertybes, stiprina profesinį tapatumą, emocinį ryšį su organizacija, pasididžiavimą darbu ir vidinį pasitenkinimą atliekama veikla. Tai rodo, kad Z kartos darbuotojams svarbi ne tik pati viešojo sektoriaus misija, bet ir jų asmeninis vaidmuo šioje veikloje bei galimybė veikti aplinkoje, kuri atitinka jų vertybinių pasaulėvaizdį. Taigi, galima teigti, kad Z kartos darbuotojų vidinė motyvacija viešajame sektoriuje yra glaudžiai susijusi su prasmingos veiklos, iniciatyvumo raiškos galimybėmis ir vertybinio suderinamumo patirtimi. Kai šie poreikiai patenkinami, viešasis sektorius tampa motyvuojančia darbo aplinka.

4.3. Išorinė Z kartos darbuotojų motyvacija: organizaciniai ir darbo aplinkos

Ankstesniame poskyryje atskleista, kad Z kartos darbuotojų motyvacijoje reikšmingą vietą užima vidiniai motyvaciniai veiksniai, susiję su darbo prasme ir savirealizacija. Vis dėlto empiriniai duomenys rodo, kad darbuotojų motyvaciją dirbti viešajame sektoriuje formuoja ne tik vidiniai, bet ir išoriniai motyvaciniai veiksniai, kurie veikia kaip svarbios darbo pasirinkimo, pasitenkinimo darbu ir išlikimo organizacijoje sąlygos. Tyrimo dalyviai savo patirtyse išorinius motyvacinius veiksnius dažniausiai sieja su darbo aplinka, organizacinėmis sąlygomis, stabilumu, finansiniu vertinimu, profesinio augimo galimybėmis bei tarpasmeniniais santykiais. Išorinės motyvacijos veiksniai šiame tyrime suprantami plačiau nei vien materialinis atlygis ar socialinės garantijos.

Analizuojant išorinės motyvacijos raišką Z kartos darbuotojų patirtyse buvo išskirtos dvi pagrindinės veiksmų grupės: darbo aplinkos veiksniai ir organizaciniai veiksniai, kurie skirstomi į 6 kategorijas ir 17 subkategorijų (žr. 19 lentelę). Siekiant nuosekliai atskleisti išorinės motyvacijos raišką, toliau

analizė struktūruojama pagal šias dvi veiksmų grupes. Kiekviena jų detalizuojama pateikiant kategorijas, subkategorijas ir jas patvirtinančius teiginius.

19 lentelė. Išorinės motyvacijos struktūra Z kartos darbuotojų patirtyse

Dimensija	Kategorija	Subkategorija
Darbo aplinkos veiksniai	Darbo lankstumas	Darbo-poilsio balansas
		Nuotolinis darbas
		Prioritetas darbuotojų poreikiams
	Fizinės ir kitos darbo sąlygos	Darbo vieta (fizinė aplinka)
		Papildomos naudos
		Lokacijos patogumas
		Darbo sąlygų svarbos suvokimas
Organizaciniai veiksniai	Užimtumo stabilumas ir socialinės garantijos	Darbo stabilumas
		Socialinės garantijos
		Viešojo sektoriaus stabilumas lyginant su privačiu
	Atlygis ir finansinis vertinimas	Atlygio sistema ir motyvacinė reikšmė
	Profesinio augimo ir karjeros galimybės	Mokymosi galimybės
		Karjeros galimybės ir jų sąlygiškumas
	Santykiai organizacijoje	Santykiai su kolegomis
		Santykiai su vadovais
		Grįžtamasis ryšys
		Organizacinė kultūra

19 lentelėje pateikta išorinės motyvacijos struktūra atskleidžia, kad Z kartos darbuotojų motyvaciją viešajame sektoriuje formuoja skirtingi, tačiau tarpusavyje susiję veiksniai. Toliau kiekviena išskirta veiksmų grupė analizuojama detaliau remiantis tyrimo dalyvių patirtimis.

Darbo aplinkos veiksniai. Z kartos darbuotojų motyvaciją reikšmingai formuoja kasdienė darbo aplinka, apimanti darbo organizavimo principus, lankstumo galimybes bei fizinės darbo sąlygas. Tyrimo dalyvių patirtys rodo, kad darbo aplinka jiems svarbi ne tik kaip funkcinė darbo sąlygų visuma, bet ir kaip veiksnys, leidžiantis suderinti profesinius bei asmeninius poreikius, išlaikyti autonomiją ir jausti organizacijos palaikymą. Tyrimo duomenys rodo, kad vienas reikšmingiausių darbo aplinkos veiksmų yra darbo lankstumas. Informantų atsakymai leidžia teigti, kad vienas reikšmingiausių darbo aplinkos veiksmų yra darbo lankstumas, kurio raiška Z kartos darbuotojų patirtyse pateikiama 20 lentelėje.

20 lentelė. Darbo lankstumo raiška Z kartos darbuotojų patirtyse

Kategorija	Subkategorija	Įrodantys teiginys
Darbo lankstumas	Darbo-poilsio balansas	S1: „Tai labai eina arti šalia asmeninio gyvenimo <...> tai čia turbūt ir yra ta didelė reikšmė“ S2: „Man labai svarbu, kad galėčiau suderinti vaikus, darželį, darbą <...> čia viskas yra vietoje ir labai palanku.“ S4: „Nuo aštuonių iki penkių man yra <...> didelis minusas.“ S5: „<...> labai didelį privalumą turėjo, kad darbo sąlygos yra lanksčios <...> taip pat buvo suteikiamas nuotolinis darbas <...> tai irgi tikrai labai sužavėjo tū.“ S6: „Bet kada nuotoliniai, bet kada pas gydytojus, bet kada.. Nu ta prasme nebėra turbūt to tokio senovinio požiūrio, kad tu turi sėdėti valandas kaip kitose įstaigose.“ S7: „Tas lankstumas yra <...> viskas labai greitai susiderinama.“ S8: „Darbo laiką galima derintis <...> gali pradėti dirbti <...> lankstus darbo grafikas <...>“

Kategorija	Subkategorija	Įrodantys teiginys
		<p>S9: „<...> labai daug autonomijos turiu.“</p> <p>S10: „<...> darbo ir gyvenimo balansas yra ganėtinai svarbus.“</p> <p>S11: „Yra mišrus darbo būdas – gali dirbti nuotoliu ir gyvai <...> atsižvelgiama į poreikius.“</p> <p>S12: „Gali pasirinkti nuo septynių iki devynių kada pradėsi dirbti <...> ir tada nuo keturių iki šešių užbaigsi darbus <...>“</p>
	Nuotolinis darbas	<p>S1: „Po Covid`o atsirado galimybė dirbti nuotoliu <...> pasiderinti darbo laiką.“</p> <p>S2: „Galima nuotoliu dirbti, jeigu yra reikiamybė <...> tikrai leidžia.“</p> <p>S3: „Nuotolinis darbas yra gerai, kad aštuntą pradėdi ir penktą uždarai kompiuterį ir viskas“</p> <p>S5: „Jeigu nebesiūlo nuotolinio darbo galimybės, tai jau yra nebepatrauklus darbdavys <...> o jau tas, kuris siūlo tą nuotolinį darbą <...> tai jau tikrai daug patrauklesnis yra.“</p> <p>S9: „Galiu dirbti iš namų <...> tai yra žymiai maloniau.“</p> <p>S11: „Dirbdama iš namų pajutau, kiek esu produktyvesnė ir kiek daugiau padarau.“</p> <p>S12: „Einam tik du kartus į ofisą per savaitę <...> kitos dienos gali būti nuotoliu.“</p>
	Prioritetas darbuotojų poreikiams	<p>S2: „Labai atsižvelgia <...> nėra spaudimo dėl vaikų <...> gali drąsiai eiti į nedarbingumą.“</p> <p>S8: „<...> visur galima kalbėtis <...> rasti tą kažkokią bendrą kalbą ir kompromisą.“</p> <p>S10: „<...> tikrai mane išleidžia, kur man reikia.“</p> <p>S12: „Jeigu tau reikia darbo metu <...> nueit pas dantistą <...> niekas prie tavęs nesikabinės.“</p> <p>S13: „Mūsų įmonė yra linkus, ten kažkur nežinau patogumą teikti papildomą, ten nežinau, reikia gal kabinete kažko, kėdės kažkokios patogesnės, nu kaip pavyzdys čia, tai jie nesakys, kad ne, mes tau nepirksim, nes, nežinau, kažkokia ten priežastis. Bet jeigu yra poreikis, jie pasirūpina ir viskas <...>“</p>

20 lentelėje pateikti duomenys rodo, kad Z kartos darbuotojai darbo lankstumą dažniausiai sieja su galimybe derinti darbą ir asmeninį gyvenimą, savarankiškai planuoti darbo laiką bei prisitaikyti prie individualių gyvenimo aplinkybių. S1 informantas pažymi, kad tai „*labai eina arti šalia asmeninio gyvenimo*“, o S10 akcentuoja, kad „*darbo ir gyvenimo balansas yra ganėtinai svarbus*“. Praktinis lankstumo poreikis ypač atsiskleidžia šeimos kontekste – S2 pabrėžia, kad svarbu „*galėti suderinti vaikus, darželį, darbą*“, tuo tarpu S12 išskiria galimybę pačiam pasirinkti darbo pradžios laiką – „*gali pasirinkti nuo septynių iki devynių kada pradėsi dirbti*“. Šie pasisakymai rodo, kad Z kartos darbuotojams lankstumas suvokiamas ne kaip papildoma privilegija, bet kaip natūrali šiuolaikinės darbo aplinkos sąlyga. Ne mažiau reikšmingas tyrimo dalyvių patirtyse yra nuotolinio darbo veiksnys. Informantai nuotolinį darbą sieja ne tik su patogumu, bet ir didesniu produktyvumu, autonomija bei darbo patrauklumu. S11 pažymi, kad dirbdama iš namų „*pajutau, kiek esu produktyvesnė ir kiek daugiau padarau*“, o S9 pabrėžia, kad galimybė dirbti iš namų yra „*žymiai maloniau*“. Tuo tarpu S5 nuotolinio darbo galimybę tiesiogiai sieja su organizacijos patrauklumu, teigdamas, kad darbdavys, kuris nesiūlo tokios galimybės, tampa „*nebepatrauklus*“. Tai leidžia teigti, kad nuotolinis darbas Z kartos darbuotojams tampa nebe išskirtine nauda, bet vienu iš darbo pasirinkimo kriterijų. Tyrimo duomenys taip pat atskleidžia, kad reikšmingu motyvacinio veiksnio tampa organizacijos dėmesys darbuotojų poreikiams. Tyrimo dalyviai akcentuoja supratingumą asmeninių situacijų atžvilgiu, galimybę lanksčiai spręsti sveikatos, šeimos ar kasdienes klausimus bei organizacijos pasirengimą prisitaikyti prie individualių poreikių. S2 informantas pabrėžia, kad organizacijoje „*nėra spaudimo dėl vaikų*“, o S12 pažymi, kad prareikus darbo metu išvykti „*niekas prie tavęs nesikabinės*“. S13 pasisakymas atskleidžia ir platesnį organizacinio rūpesčio aspektą – „*jeigu yra poreikis, jie pasirūpina ir viskas*“. Tai rodo, kad darbuotojų poreikių pripažinimas stiprina pasitikėjimą organizacija ir kuria psichologinio saugumo jausmą.

Vis dėlto tyrimo dalyvių patirtys atskleidžia, kad darbo aplinkos vertinimas nėra siejamas vien su lankstumu ir organizacijos prisitaikymu prie darbuotojų poreikių. Ne mažiau svarbios Z kartos darbuotojams yra ir fizinės bei kitos darbo sąlygos, darančios įtaką kasdieniam komfortui, darbo efektyvumui bei bendram organizacijos patrauklumui. Fizinės ir kitų darbo sąlygų raiška Z kartos darbuotojų patirtyse pateikiama 21 lentelėje.

21 lentelė. Fizinių ir kitų darbo sąlygų raiška Z kartos darbuotojų patirtyse

Kategorija	Subkategorija	Įrodantys teiginys
Fizinės ir kitos darbo sąlygos	Darbo vieta (fizinė aplinka)	S10: „Dirbu atskirame dviviečiame kabinete <...> tai yra tam tikra tyła, kuri leidžia susikaupti.“ S3: „Turėjau savo kabinetą atskirą <...> man nereikėjo būt su kolegėmis <...> aš pati savo vadovas.“ S6: „<...> sėdi kabinete – visada šilta <...> o statybų aikštelėj teko ir prie minus dvidešimt trijų lauke būt visą dieną.“
	Papildomos naudos	S2: „Vertinu labai palankiai <...> tikrai yra <...> vaiko kambariai <...>“ S2: „Iš dešimt <...> septynis skirčiau <...> trumpesnė darbo savaitė <...> kuro klausimą apmokėdavo darbas <...> atostogų daugiau <...> dirbdavau iš namų <...> turėjau savo kabinetą atskirą <...> sveikatos draudimą papildomą.“ S8: „Turiu nemokamą stovėjimo aikštelę <...> Vilniaus centre.“ S3: „Turėjau sveikatos draudimą papildomą <...> galėjau pirkti vaistus, sportą apmokėdavo.“ S5: „Suteikia papildomą sveikatos draudimą <...> esame apdrausti nuo nelaimingų atsitikimų <...> suteikia papildomas penkias atostogų dienas.“ S6: „<...> turim draudimą ten du šimtus kažkiek eurų.“
Fizinės ir kitos darbo sąlygos	Lokacijos patogumas	S2: „Visai per kelis namus gyvenu <...> darželiai čia, mokyklos vietoje <...> man labai labai palanku“ S6: „Pasilikau geriau vienoj vietoj <...> sutaupai laiko <...> gali dirbti vienoj vietoj <...> turiu būstą čia <...> ką man važinėt.“
	Darbo sąlygų svarbos suvokimas	S13: „Ofisas nėra naujos statybos <...> nėra su naujausiom technologijom <...> bet jis yra tinkamas darbui <...> man nemaišo <...> aš labiau žiūriu į darbą kaip aš jame jaučiuosi <...> man nėra poreikio, kad papildomos sąlygos suteiktų pilnatvę.“ S6: „Darbo sąlygos geros <...> šiame mieste čia gerai <...> yra laisvė <...> vertinamas darbas, o ne valandos.“ S7: „Darbo sąlygos yra labai geros <...> darbo laikas nuo aštuonių iki penkių <...> auginant vaikus tai yra labai svarbu <...>“

21 lentelėje pateikti duomenys rodo, kad fizinė darbo aplinka, papildomos naudos bei lokacijos patogumas gali reikšmingai prisidėti prie darbo patrauklumo ir ilgalaikio pasitenkinimo darbu. S10 pabrėžia, kad dirbdamas „*atskirame dviviečiame kabinete*“ gali susikaupti, nes aplinka suteikia „*tam tikrą tylą*“, o S6 fizines sąlygas vertina lygindamas su ankstesne patirtimi, akcentuodamas komforto ir saugumo svarbą. Tyrimo dalyviai taip pat teigiamai vertina papildomas organizacijų suteikiamas naudas – sveikatos draudimą, papildomas atostogų dienas, parkavimo vietas ar vaikų kambarius. Pavyzdžiui, S3 mini „*sveikatos draudimą papildomą*“, o S8 išskiria „*nemokamą stovėjimo aikštelę Vilniaus centre*“. Kai kuriems Z kartos atstovams svarbus ir darbo vietos geografinis patogumas – S2 pažymi, kad darbovietė yra „*visai per kelis namus*“, todėl kasdienis darbo organizavimas tampa lengviau suderinamas su asmeniniais įsipareigojimais. Kartu tyrimo duomenys rodo, kad darbo sąlygų svarba Z kartos darbuotojų patirtyse nėra vertinama vien per materialinę ar fizinę prizmę. Dalis tyrimo dalyvių pabrėžia, kad svarbiausia yra ne moderni infrastruktūra ar papildomos naudos, bet tai, kaip jie jaučiasi organizacijoje. S13 pažymi, kad „*ofisas nėra naujos statybos*“, jam tai nėra

svarbiausias kriterijus, nes „aš labiau žiūriu į darbą kaip aš jame jaučiuosi“. Tai leidžia teigti, kad darbo aplinkos veiksniai Z kartos darbuotojų patirtyse veikia kaip reikšmingas išorinės motyvacijos pagrindas, padedantis ne tik pasirinkti darbą, bet ir išlaikyti ilgalaikį pasitenkinimą veikla.

Nors darbo aplinkos veiksniai padeda užtikrinti kasdienį darbo komfortą, lankstumą ir geresnį profesinio bei asmeninio gyvenimo derinimą, tyrimo duomenys rodo, kad Z kartos darbuotojų išorinei motyvacijai ne mažiau svarbūs tampa ir organizaciniai veiksniai, susiję su ilgalaikiu profesiniu saugumu, finansiniu vertinimu, profesinio augimo perspektyvomis bei santykiais organizacijoje. Todėl toliau detaliau analizuojami organizaciniai veiksniai, atsiskleidę Z kartos darbuotojų patirtyse.

Organizaciniai veiksniai. Tyrimo dalyvių patirtys rodo, kad organizaciniai veiksniai jiems svarbūs ne tik kaip formalios darbo sąlygos, bet ir kaip ilgalaikio profesinio saugumo, asmeninio augimo bei emocinio komforto šaltinis. Tyrimo metu nustatyta, kad vienas reikšmingiausių organizacinių veiksnių yra užimtumo stabilumas ir socialinės garantijos, kurių raiška Z kartos darbuotojų patirtyse pateikiama 22 lentelėje.

22 lentelė. Užimtumo stabilumo ir socialinių garantijų raiška Z kartos darbuotojų patirtyse

Kategorija	Subkategorija	Irodantys teiginys
Užimtumo stabilumas ir socialinės garantijos	Darbo stabilumas	S1: „<...> darbo stabilumas <...> socialinės garantijos <...> darbo-poilsio balansas yra svarbu <...> tai labai eina arti šalia asmeninio gyvenimo <...> tai čia turbūt ir yra ta didelė reikšmė.“ S2: „Tas užtikrinumas, stabilumas <...> leidžia jaustis saugiai <...> kad niekas neatims darbo vietos.“ S3: „Tas, kad turi samdomą darbą ir turi tam tikras pajamas man yra svarbu <...> bet aš nežiūriu, kad visą gyvenimą dirbsiu viename darbe.“ S8: „Darbo stabilumas yra tikrai labai labai svarbus <...> kelia pakankamai daug streso, kai yra nestabilu.“ S9: „Darbo stabilumas <...> remiasi <...> nuo santykių su mano viršininku“ S11: „Stabilumas labai svarbu <...> atsirado ramybė.“
	Socialinės garantijos	S1: „Socialinės garantijos <...> tie patys mamadieniai, nuotolinis darbas <...> auginu du vaikučius <...> tai tikrai labai svarbu <...> gal privačiame sektoriuje taip nebūtų.“ S4: „Čia yra vienas tikrai didesnių plusų <...> kad tu esi užtikrintas visuom, ir apdraustas <...> tu bet kokioj situacijoj tiesiog nenukentėsi.“ S12: „Tai yra labai reikšmingas dalykas <...> dėl to einu į samdomą darbą.“ S13: „Man kažkaip to stabilumo tikrai suteikia, kad aš turiu socialines garantijas <...> dirbu pagal darbo sutartį <...> viskas aiškiai apibrėžta <...> tai man tikrai ramybę suteikia.“
	Viešojo sektoriaus stabilumas lyginant su privačiu	S5: „Viešasis sektorius gal turi to didesnio stabilumo negu privatus sektorius <...> gal atrodė, kad viešasis sektorius yra stabilesnė ta sritis <...>“ S6: „Privačiam sektoriuj tave gali bet kada <...> sako žiūrėk, tu nebedirbi <...> o čia tas stabilumas yra <...> ir dar socialinės garantijos <...> kai buvo kovidas <...> vienur sakė dirbk iš mašinos <...> mes geriau baudą sumokėsime <...>“ S10: „Gali jaustis saugiau <...> nes privačiame sektoriuje gali įvykti tokie dalykai kaip masiniai atleidimai <...> o viešajame sektoriuje atrodo, kad taip lengva ranka tai nevyksta <...> ir tas stabilumas bei socialinės garantijos tampa svarbūs.“ S13: „<...> yra pasakęs, kad darbuotoją sunkiau atleisti viešajame sektoriuje <...> vyrauja toks požiūris <...> kad čia daugiau saugumo.“

22 lentelėje pateikti duomenys rodo, kad tyrimo dalyviai stabilumą dažniausiai sieja su saugumo, ramybės ir prognozuojamumo jausmu. S2 informantas pažymi, kad „*tas užtikrintumas, stabilumas <...> leidžia jaustis saugiai*“, o S11 stabilumą tiesiogiai sieja su emocine būseną, teigdamas, kad atsirado „*ramybė*“. Tai rodo, kad stabilumas Z kartos darbuotojams nėra suvokiamas vien kaip ilgalaikė darbo vieta – jis siejamas su psichologiniu saugumu ir mažesniu neapibrėžtumu profesinėje aplinkoje. Ne mažiau svarbios ir socialinės garantijos. S4 pabrėžia, kad tai yra „*vienas tikrai didesnių pliusų*“, nes darbuotojas jaučiasi „*užtikrintas viskuo*“, o S13 pažymi, kad aiškiai apibrėžti darbo santykiai ir socialinės garantijos „*tikrai ramybę suteikia*“. Tyrimo dalyvių pasisakymuose taip pat išryškėja viešojo sektoriaus stabilumo palyginimas su privačiu sektoriumi. S10 pažymi, kad viešajame sektoriuje galima „*jaustis saugiau*“, nes čia rečiau susiduriama su masinių atleidimų rizika. Tuo tarpu S6, remdamasis asmenine patirtimi, akcentuoja, kad viešasis sektorius suteikia daugiau socialinio saugumo ir aiškumo. Tai leidžia teigti, kad stabilumas ir socialinės garantijos Z kartos darbuotojams tampa svarbiu ilgalaikio įsipareigojimo organizacijai veiksniumi.

Nors stabilumas ir socialinės garantijos Z kartos darbuotojams suteikia ilgalaikio profesinio saugumo ir užtikrintumo jausmą, tyrimo duomenys rodo, kad organizacijos patrauklumą ir motyvaciją išlikti joje formuoja ne tik saugumas, bet ir darbuotojo pastangų bei kuriamos vertės finansinis pripažinimas. Todėl toliau 23 lentelėje pateikiama ir detaliau analizuojama atlygio ir finansinio vertinimo raiška Z kartos darbuotojų patirtyse.

23 lentelė. Atlygio ir finansinio vertinimo raiška Z kartos darbuotojų patirtyse

Kategorija	Subkategorija	Įrodantys teiginys
Atlygis ir finansinis vertinimas	Atlygio sistema ir motyvacinė reikšmė	<p>S1: „Kai mano darbo krūvis labai stipriai padidėjo <...> buvo mokami priedai <...> tai irgi motyvuoja“</p> <p>S5: „Nu svarbus turbūt vienas iš tų prioritetų <...> turbūt top trys sąraše tikrai yra finansinės, tas atlyginimas“</p> <p>S6: „Aš einu dėl atlyginimo į darbą <...> už tuos pačius pinigus, ką man blaškytis <...> aš einu dirbt už atlyginimą ir mano valandas jie nusipirko ir viskas daugiau.“</p> <p>S8: „Ta sistema yra pakankamai sąžininga <...> galėtų būti šiek tiek labiau progresyvi.“</p> <p>S9: „Man asmeniškai gali ir nekelt <...> svarbu, kad kompetentingus žmones pritrauktų“</p> <p>S10: „<...> yra ta garantija, kad jis palaipsniui didėja.“</p> <p>S12: „<...> motyvacijos tikrai prideda <...> bet tai nėra numeris vienas <...> tai yra dalis bendro krepšelio.“</p>

23 lentelėje pateikti duomenys rodo, kad nors finansinis atlygis tyrimo dalyvių patirtyse nėra pagrindinis motyvacijos šaltinis, jis išlieka reikšmingu organizaciniu veiksniumi, formuojančiu Z kartos darbuotojų motyvaciją. S5 atlyginimą įvardija kaip vieną iš „*top trijų*“ prioritetų, o S6 gana atvirai pažymi, kad „*einu dėl atlyginimo į darbą*“. Tuo tarpu dalis informantų atlygio svarbą sieja ne tik su pajamomis, bet ir su pripažinimu ar teisingumu jausmu. S1 pabrėžia, kad padidėjus darbo krūviui mokami priedai „*irgi motyvuoja*“, o S12 pažymi, kad atlygis „*motyvacijos tikrai prideda, bet tai nėra numeris vienas*“. Tai rodo, kad Z kartos darbuotojų patirtyse finansinis atlygis suvokiamas kaip svarbus, tačiau dažniausiai veikia kartu su kitais organizaciniais veiksniais. Tyrimo dalyvių pasisakymuose taip pat atsiskleidžia, kad finansinio vertinimo reikšmė siejama ne tik su atlygio dydžiu, bet ir su atlygio sistemos skaidrumu, teisingumu bei augimo perspektyvomis. S8 pažymi, kad esama sistema yra „*pakankamai sąžininga*“, tačiau galėtų būti „*šiek tiek labiau progresyvi*“, o S10

išskiria svarbą žinojimui, kad atlyginimas „*palaipsniui didėja*“. Tai leidžia teigti, kad Z kartos darbuotojams svarbus ne tik pats finansinis atlygis, bet ir aiškus suvokimas, kad jų pastangos, kompetencijos ir profesinis augimas yra tinkamai įvertinami organizacijoje. Kartu tyrimo duomenys rodo, kad nepakankamas arba darbuotojų lūkesčių neatitinkantis finansinis vertinimas gali silpninti motyvaciją ir mažinti organizacijos patrauklumą ilgalaikėje perspektyvoje. Vis dėlto Z kartos darbuotojų patirtyse atlygis dažniausiai vertinamas kaip vienas iš tarpusavyje susijusių organizacinių veiksnių, veikiantis kartu su stabilumu, profesinio augimo galimybėmis ir santykiiais organizacijoje.

Nors finansinis atlygis Z kartos darbuotojams išlieka svarbiu organizaciniu veiksniu, tyrimo duomenys rodo, kad Z kartos išorinei motyvacijai ne mažiau reikšmingos tampa ir profesinio augimo bei karjeros galimybės, leidžiančios darbuotojams matyti ilgalaikę profesinę perspektyvą organizacijoje. Profesinio augimo ir karjeros galimybių raiška Z kartos darbuotojų patirtyse pateikiama 24 lentelėje.

24 lentelė. Profesinio augimo ir karjeros galimybių raiška Z kartos darbuotojų patirtyse

Kategorija	Subkategorija	Įrodantys teiginys
Profesinio augimo ir karjeros galimybės	Mokymosi galimybės	S1: „Jeigu tikrai kažkur noriu važiuoti <...> mokytis, mokytis ir dar kartą mokytis <...> tikrai yra skatinama.“ S2: „<...> leidžia, apmoka <...> tikrai visur skatina labai tą tobulėjimą, mokymąsi <...> aš visom progom naudojuosi.“ S3: „Man pats svarbiausias dalykas <...> visada paklausiu, kiek galėsiu mokytis.“ S4: „<...> tikrai išleido <...> visada yra, jeigu tu susirandi būtent tau labai atitinkančius mokymus.“ S5: „Tikrai skatina mokytis <...> leidžia darbdavys įsigyti mokymus <...> skatina netgi persikvalifikuoti“ S6: „Taip. Aš manau, jeigu nori, tai visas turi <...> jeigu turi laiko ir noro <...> gali tikrai paprašyti.“ S10: „Mokymosi ir profesinio tobulėjimo galimybės tikrai yra – yra galimybių dalyvauti įvairiausiuose mokymuose, mokytis užsienio kalbų, vykti į stažuotes.“ S11: „Turiu labai daug mokymosi galimybių <...> net nespėju visur sudalyvauti.“ S12: „Mane siuntė į pokyčių valdymo mokymus <...> nes organizacijai tokios kompetencijos reikia.“ S13: „Kiekvienas darbuotojas turi galimybę išreikšti lūkestį <...> nori kažką, mokymus specifinius <...> tai įmonė tai suteikia <...> jie neriboja.“
	Karjeros galimybės ir jų sąlygiškumas	S5: „Yra tų karjeros galimybių <...> tiek horizontalių, tiek vertikalų <...> motyvuoja siekti aukštesnės pozicijos“ S8: „<...> karjeros galimybės jos yra pakankamai plačios <...>“ S9: „<...> visiškai priklauso nuo asmeninės iniciatyvos“ S10: „Karjeros galimybės viešajame sektoriuje tikrai yra ganėtinai geros <...> ypač jei įsipareigoji ilgesniam laikui ir įgyji patirties bei ryšių.“ S13: „Kadangi yra daug skirtingų įmonių <...> mano pozicija universalesnė <...> tai aš galvoju, kad čia tik spėk užsinorėti.“

24 lentelėje pateikti duomenys rodo, kad Z kartos darbuotojams itin reikšminga galimybė nuolat mokytis, gilinti kompetencijas ir matyti profesinę perspektyvą organizacijoje. S3 pažymi, kad rinkdamasis darbą „*visada paklausiu, kiek galėsiu mokytis*“, o S11 teigia turinti „*labai daug mokymosi galimybių*“. Tai rodo, kad mokymasis suvokiamas ne kaip papildoma nauda, bet kaip natūrali

profesinės veiklos dalis. Ne mažiau svarbios ir karjeros galimybės. S5 pabrėžia, kad egzistuoja tiek horizontalios, tiek vertikalios karjeros galimybės, kurios „*motyvuoja siekti aukštesnės pozicijos*“, o S9 akcentuoja, kad karjera „*visiškai priklauso nuo asmeninės iniciatyvos*“. Tai leidžia teigti, kad profesinio augimo galimybės Z kartos darbuotojams stiprina ilgalaikį įsitraukimą bei kuria profesinės ateities perspektyvą. Tyrimo dalyvių pasisakymuose taip pat atsiskleidžia, kad profesinio augimo galimybės Z kartos darbuotojams siejamos ne tik su formaliu karjeros kilimu, bet ir su organizacijos pasirengimu investuoti į darbuotojo kompetencijų stiprinimą. S2 pažymi, kad organizacija „*leidžia, apmoka*“ mokymus ir aktyviai skatina tobulėjimą, o S12 pabrėžia, kad buvo siunčiamas į specifinius pokyčių valdymo mokymus, nes tokios kompetencijos reikalingos organizacijai. Tai rodo, kad darbuotojų profesinis augimas suvokiamas kaip abipusė vertė, kuri naudinga tiek pačiam darbuotojui, tiek organizacijai. Kartu tyrimo duomenys atskleidžia, kad karjeros galimybės viešajame sektoriuje Z kartos darbuotojų vertinamos kaip pakankamai plačios, tačiau jų realizavimas dažnai siejamas su asmenine iniciatyva, įsitraukimu ir ilgalaikiu įsipareigojimu organizacijai. Tai leidžia teigti, kad profesinio augimo ir karjeros galimybės Z kartos darbuotojų patirtyse veikia kaip svarbus išorinės motyvacijos veiksnys, stiprinantis pasitikėjimą profesine ateitimi ir skatinantis ilgalaikį įsitraukimą į organizacijos veiklą.

Nors profesinio augimo ir karjeros galimybės Z kartos darbuotojams padeda matyti ilgalaikę profesinę perspektyvą ir stiprina pasitikėjimą savo profesine ateitimi, tyrimo duomenys rodo, kad ne mažiau reikšmingi tampa ir santykiai organizacijoje, kurie formuoja emocinį komfortą, priklausymo organizacijai jausmą bei kasdienį pasitenkinimą darbu. Tyrimo dalyvių patirtys atskleidžia, kad tarpasmeniniai santykiai darbo aplinkoje Z kartos darbuotojams siejami ne tik su sklandžiu bendradarbiavimu, bet ir su psichologiniu saugumu, palaikymu, atviru bendravimu bei galimybe jaustis visaverte organizacijos dalimi. Santykių organizacijoje raiška Z kartos darbuotojų patirtyse pateikiama 25 lentelėje.

25 lentelė. Santykių organizacijoje raiška Z kartos darbuotojų patirtyse

Kategorija	Subkategorija	Įrodantys teiginys
Santykiai organizacijoje	Santykiai su kolegomis	S2: „Bendrauju minimaliai <...> man svarbu, kad kolegos ateitų pasisveikinti <...> esu atvira žmonėm <...>“ S4: „Kolegos mane labiausiai traukia <...> susikūriau tokių jaukų kampelį <...> nesinori palikti.“ S7: „Mano kolegos taip pat yra labai draugiški, visi mes labai gerai sutariam <...> jeigu darbiniai klausimai sunkiai išsprendžiami, mes vis tiek bandome rasti geriausią variantą.“ S8: „<...> tikrai yra labai sveikas ir dalykiškas santykis <...> palaikom vienas kitą <...> jeigu iškyla kažkokia bėda, padedam kolegiškai <...> žiūrim į situacijas komandiškai <...> esam kaip viena komanda.“ S11: „Su kolegom yra pagarba <...> kuo toliau dirbam, tuo geresnis ryšys.“
	Santykiai su vadovais	S1: „Pagalbos visą laiką sulauksi <...> visą laiką rasi su kuo pasitart <...> yra situacijų, kur tikėjaisi <...> didesnio palaikymo, bet iš esmės - viskas tvarkoj.“ S2: „Nejaučiu jokio atotrūkio <...> mes kaip maža šeima <...> labai paprastas bendravimas.“ S3: „Man <...> svarbu, kad vadovas <...> žiūrėtų kaip į lygų <...> labai priklauso nuo vadovo <...> vienur viską girdėjo ir sprendė, kitur žiūri kaip į vienetą.“ S4: „Mes labai draugiškai ir taip artimai bendraujam.“ S5: „Tikrai ir pagiria, ir nepagaili gerų žodžių <...> tikrai stengiasi <...> tikrai džiaugiuosi.“

Kategorija	Subkategorija	Įrodantys teiginys
		<p>S6: „Motyvaciją veikia gerai, stilius ne toks kaip kitur. Nu tiesiog nu bendrauja, kaip su žmonėm <...> nėra jokių pasikėlimų, nėra tokio formalaus bendravimo.“</p> <p>S7: „Labai geras santykis su vadove <...> problema labai greitai sprendžiama.“</p> <p>S8: „Tikrai žmogus, kuris daro daug, labai gražiai deleguoja užduotis.“</p> <p>S9: „<...> labai draugiškai su juo sutariam <...>“</p> <p>S10: „Bendravimas su vadovu yra mandagus ir gana neformalus – nesijaučia įtampos ar griežtos hierarchijos, galima draugiškai bendrauti.“</p> <p>S12: „Mano santykiai su vadovais gana familiarūs <...> galiu rašyti „labuka“ <...>“</p> <p>S13: „Jisai duoda gana didelę laisvę, pasitikėjimą manimi <...> kai aš jaučiu poreikį <...> aš duodu ženklą ir jis pakreipia <...> tai nėra pas mus kažkokia po botagu kontrolė <...> bet būtent per pasitikėjimą eina.“</p>
Santykiai organizacijoje	Grįžtamasis ryšys	<p>S2: „Kai gauni teigiamą ryšį <...> atlyginimas net atrodo ai čia nieko tokio, bet kaip malonu, kad ištikrųjų pastebėjo.“</p> <p>S3: „Gaudavau labai daug padėkų <...> tai rodė, kad darbas prasmingas.“</p> <p>S5: „Žodinis tas pagyrimas ar kad vadovas pastebi įdėtas pastangas <...> tikrai irgi yra svarbu <...> tikrai tos motyvacijos prisideda.“</p> <p>S7: „Vedėja <...> paskambina. Pasako, kad tu šaunuolė <...> tai aš manau, kad to tikrai reikia.“</p> <p>S8: „Tas grįžtamasis ryšys yra pateikiamas tikrai irgi labai taktiškai, dalykiškai.“</p> <p>S10: „Pastabas priimu geranoriškai ir vertinu jas kaip galimybę tobulėti bei geriau komunikuoti ateityje <...> kai gaunu teigiamą grįžtamąjį ryšį ir matau, kad pastebimas mano tobulėjimas, tai mane tikrai motyvuoja stengtis toliau.“</p> <p>S12: „Aš gaunu labai daug grįžtamojo ryšio <...> dauguma atvejų pozityvius.“</p>
	Organizacinė kultūra	<p>S2: „Esam pakankamai vieningi <...> stengiamės bendrai viską daryti.“</p> <p>S5: „Negaliu pasakyti, kad yra toksiška aplinka, tikrai draugiški <...> ir tikrai vienas kitam <...> padedam <...> tikrai draugiški <...> ypatingai iš vadovų tas draugiškumas ateina.“</p> <p>S6: „Kai šiaip organizacinė, tai puiki <...> gerai viskas, šiaip viskas tvarkingai. Aš nežinau be priekaištų. <...> Tiesiog viskas aiškiai, viskas laiku ir vietoj.“</p> <p>S10: „Organizacinę kultūrą apibūdinau kaip aukšto lygio – jaučiuosi apsuptas išsprusių, mandagių ir atsakingai į darbą žiūrinčių žmonių“</p> <p>S12: „Laisvė augti, atsakomybė veikti <...> tikrai turim laisvės augti.“</p> <p>S13: „Labai jaučiau tokį palaikymą, paskatinimą eiti, daryti, nebijoti <...> tarp darbuotojų jaučiu palaikymą vienas kito <...> supratingumas <...> toks veikimas kaip vieno bendro mechanizmo.“</p>

25 lentelėje pateikti duomenys rodo, kad santykiai organizacijoje Z kartos darbuotojų patirtyse atsiskleidžia per keturias pagrindines subkategorijas: santykius su kolegomis, santykius su vadovais, grįžtamąjį ryšį ir organizacinę kultūrą. Tyrimo dalyviai akcentuoja, kad būtent šie veiksniai daro tiesioginę įtaką jų kasdienei darbo patirčiai, emociniam saugumui bei ilgalaikiam įsitraukimui į organizacijos veiklą. Santykiai su kolegomis dažniausiai siejami su palaikymu, pagarba ir komandiniu darbu. S8 pažymi, kad organizacijoje „*palaikom vienas kitą <...> esam kaip viena komanda*“, o S4 teigia, kad būtent kolegos „*labiausiai traukia*“ ir kuria emocinį prisirišimą prie darbo vietos. Ne mažiau svarbūs ir santykiai su vadovais. Tyrimo dalyviai pozityviai vertina neformalų bendravimą, pasitikėjimą ir lygiavertį santykį. S3 pažymi, kad svarbu, jog vadovas „*žiūrėtų kaip į lygų*“, o S13 pabrėžia, kad vadovas suteikia „*gana didelę laisvę*“ ir pasitikėjimą. Tai rodo, kad Z kartos darbuotojams vadovo vaidmuo siejamas ne su hierarchine kontrole, bet su partneryste ir palaikymu. Svarbiu motyvacinio veiksnio tampa ir grįžtamasis ryšys. Tyrimo dalyviai pabrėžia, kad vadovų ar kolegų pastebėjimas, pagyrimas ir konstruktyvios pastabos stiprina pasitikėjimą savimi bei skatina toliau tobulėti. S7 pažymi, kad kai vadovė paskambina ir pasako „*tu šaunuolė*“, „*to tikrai*

reikia“, o S10 akcentuoja, kad teigiamas grįžtamasis ryšys motyvuoja „stengtis toliau“. Be to, tyrimo duomenys rodo, kad Z kartos darbuotojams svarbi ir bendra organizacinė kultūra, grindžiama pagarba, palaikymu, aiškumu ir bendradarbiavimu. S10 organizacinę kultūrą apibūdina kaip „aukšto lygio“, o S13 išskiria „palaikymą, paskatinimą eiti, daryti, nebijoti“. Tai leidžia teigti, kad organizacinė kultūra Z kartos darbuotojų patirtyse veikia kaip svarbus emocinio saugumo ir ilgalaikio įsitraukimo šaltinis. Taigi, organizaciniai veiksniai Z kartos darbuotojų patirtyse veikia kaip reikšmingi išorinę motyvaciją formuojantys veiksniai. Tyrimo duomenys rodo, kad užimtumo stabilumas, socialinės garantijos, finansinis vertinimas, profesinio augimo galimybės bei kokybiški tarpasmeniniai santykiai stiprina ilgalaikį pasitenkinimą darbu, saugumo jausmą ir skatina darbuotojų įsipareigojimą organizacijai.

Apibendrinant galima teigti, kad išoriniai motyvaciniai veiksniai Z kartos darbuotojų patirtyse pasireiškia per darbo aplinkos ir organizacinius veiksnius. Tyrimo duomenys rodo, kad išorinė motyvacija stiprėja tada, kai darbo aplinka sudaro sąlygas išlaikyti profesinio ir asmeninio gyvenimo balansą, o organizacinės sąlygos užtikrina saugumo jausmą, teisingą vertinimą ir profesinio augimo perspektyvą. Darbo aplinkos veiksniai pasireiškia per lankstumą, nuotolinio darbo galimybes, organizacijos dėmesį darbuotojų poreikiams bei palankias darbo sąlygas, kurios padeda darbuotojams suderinti profesinius ir asmeninius įsipareigojimus. Tuo tarpu organizaciniai veiksniai, tokie kaip darbo stabilumas, socialinės garantijos, finansinis vertinimas, profesinio tobulėjimo galimybės, palaikantys santykiai bei pozityvi organizacinė kultūra, stiprina darbuotojų saugumo jausmą, pasitikėjimą organizacija ir ilgalaikį įsipareigojimą darbui. Tai rodo, kad Z kartos darbuotojams svarbi ne tik viešojo sektoriaus misija ar darbo turinio prasmė, bet ir organizacinė aplinka, kuri leidžia jaustis vertinamiems, saugiams ir turintiems galimybę augti. Taigi, galima teigti, kad Z kartos darbuotojų išorinė motyvacija viešajame sektoriuje glaudžiai siejasi su darbo aplinkos kokybe, organizaciniu palaikymu ir organizacijos gebėjimu kurti lanksčias, saugias bei darbuotojų poreikius atliepančias darbo sąlygas.

4.4. Motyvaciją dirbti viešajame sektoriuje mažinantys veiksniai Z kartos darbuotojų patirtyse

Tyrimo duomenys atskleidė, kad Z kartos darbuotojų motyvaciją viešajame sektoriuje formuoja ne tik ją stiprinantys, bet ir ją silpninantys veiksniai. Motyvacijos mažėjimas dažniausiai siejamas su situacijomis, kai darbuotojai susiduria su pripažinimo stoka, organizacinio teisingumo pažeidimais, neefektyviu vadovavimu, pertekliniu darbo krūviu, ribotais organizaciniais resursais, nepalankiomis darbo sąlygomis ar vertybiniu neatitikimu. Tyrimo dalyvių patirtys rodo, kad šie veiksniai ne tik mažina pasitenkinimą darbu, bet ilgainiui gali silpninti emocinį ryšį su organizacija, mažinti įsitraukimą ir skatinti svarstyti apie profesinius pokyčius. Motyvaciją mažinančių veiksnių struktūra pateikiama 26 lentelėje.

26 lentelė. Motyvaciją mažinantys veiksniai Z kartos darbuotojų patirtyse

Kategorija	Subkategorija
Organizacinio teisingumo veiksniai	Grįžtamojo ryšio trūkumas, nevertinimas, neteisingas darbo pasidalijimas, favoritizmas

26 lentelės tęsinys

Kategorija	Subkategorija
Vadovavimo ir psichologinio saugumo veiksniai	Lyderystės problemos, vadovo vengimas, mobingas, emocinis nesaugumas
Darbo organizavimo veiksniai	Perdegimo rizika, perteklinis darbo krūvis, darbo neapibrėžtumas, įvedimo į darbą trūkumas
Darbo sąlygų veiksniai	Nepakankamas atlygis, biurokratija, technologinių išteklių trūkumas, infrastruktūra
Vertybinio neatitikimo ir darbo prasmės silpnėjimo veiksniai	Vertybių konfliktas, rutina, kūrybiškumo stoka, organizacinis neveiknumas

26 lentelėje pateikta struktūra rodo, kad motyvaciją mažinantys veiksniai apima ne vieną konkrečią problemą, o platesnį organizacinių, psichologinių, darbo sąlygų ir vertybinių patirčių lauką. Toliau šios kategorijos analizuojamos detaliau, remiantis tyrimo dalyvių pasisakymais.

Organizacinio teisingumo veiksniai. Tyrimo duomenys rodo, kad viena reikšmingiausių motyvaciją mažinančių veiksnių yra organizacinio teisingumo stoka. Ji pasireiškia per nepakankamą grįžtamąjį ryšį, pripažinimo trūkumą, netolygų darbo pasidalijimą ir favoritizmo patirtis. Tyrimo dalyviai akcentuoja, kad motyvacija mažėja tada, kai darbuotojas nesijaučia girdimas arba kai jo pastangos nėra pastebimos. S1 informantas šią patirtį apibūdina taip: „*tavęs negirdi arba tiesiog nenori girdėti, tai <...> arba kovoji tada <...> arba nuleidi rankas ir plauki pasroviui <...> buvo rankos nusvirusios <...> kalbėjau su savo tiesioginiu vadovu <...> buvo sakoma palauk, palauk, palauk <...>*“. Ši citata atskleidžia ne tik grįžtamojo ryšio trūkumą, bet ir ilgainiui atsirandantį bejėgiškumo jausmą. Panaši tendencija atsiskleidžia ir kitų informantų pasisakymuose. S11 pažymi, kad „*tokio grįžtamojo ryšio nelabai būna <...> daugiau kritikos nei pokalbio*“, o S13 nurodo, kad nors grįžtamasis ryšys egzistuoja, jo ne visada pakanka: „*grįžtamas ryšys yra <...> kartas nuo karto mėgsta garsiai pasakyti <...> bet gal kartais ir pritrūksta <...> norėtusi daugiau diskutavimo ar čia gera linkme einama*“. Tai leidžia teigti, kad Z kartos darbuotojams svarbus ne tik formaliai pateikiamas vertinimas, bet ir dialogas, kuriame darbuotojas gali suprasti savo darbo kryptį, gauti palaikymą ir jaustis įtrauktas. Nevertinimo patirtys dar labiau prisideda prie motyvacijos silpnėjimo. S2 informantas teigia: „*aš tiek stengiausi <...> o kiti nori prisiimti nuopelnus <...> man buvo labai didelis smūgis*“. Šis pasisakymas rodo, kad motyvacijai svarbus ne tik darbo atlikimas, bet ir teisingas indėlio pripažinimas. S3 patirtyje nevertinimas siejamas su platesne organizacine problema: „*didžiulė yra darbuotojų kaita, nes jie <...> nėra vertinami, į juos žiūri kaip į vienetą, o ne žmogų <...> yra <...> spaudimas psichologinis*“. Tokie pasisakymai leidžia teigti, kad pripažinimo stoka gali turėti ne tik individualių, bet ir organizacinių pasekmių – skatinti darbuotojų atsitraukimą ar kaitą. Organizacinio teisingumo problemos, remiantis Z kartos darbuotojų patirtimis, viešajame sektoriuje taip pat išryškėja per netolygų darbo pasidalijimą. S2 informantas pažymi: „*kai aš išeinu kažkur ar atostogu*

ar nedarbingumo <...> mano darbai stovi <...> niekas nepadaro <...> grįžtu – randu pilną stalą popierių <...> bet kai ji išeina – aš niekada nepalieku <...> viską sutvarkau iki galo <...> kodėl aš turiu daryti, o kai aš išeinu – niekas nedaro“. Ši citata atskleidžia neteisingumo jausmą, kylantį dėl nevienodo atsakomybės pasiskirstymo. Panašiai motyvaciją mažina ir favoritizmo patirtys. S1 informantas teigia: „<...> kas matosi iš šono, tai taip – visą laiką pažįstamiems didesnės galimybės <...> atrodo, kad arba žmogus neturi darbo arba jis gali sau leisti, pavyzdžiui, keturias dienas į darbą neiti <...> tokia nuomonė susidariusi <...> bet kad pažįstamiems ir draugams yra didesnių galimybių, tai tikrai taip.“ Tai rodo, kad teisingumo trūkumas organizacijoje tiesiogiai silpnina pasitikėjimą sistema ir mažina motyvaciją.

Vadovavimo ir psichologinio saugumo veiksniai. Kita svarbi motyvaciją mažinančių veiksnių grupė yra susijusi su vadovavimo kokybe ir psichologiniu saugumu darbo aplinkoje. Tyrimo dalyviai pabrėžia, kad vadovo elgsena, sprendimų priėmimo būdas ir gebėjimas palaikyti komandą turi reikšmingą poveikį darbuotojų motyvacijai. S3 informantas vadovavimo kokybę sieja su vadovo gebėjimu planuoti ir įkvėpti darbuotojus: „*tai priklauso nuo vadovo <...> strategavimo <...> gebėjimo darbuotojus įkvėpti, sudaryti adekvačius planus <...> išlaikyti komandas <...> labiau žadama <...> tikrai labai bloga patirtis“.* Tai rodo, kad vadovo kompetencijų trūkumas gali mažinti ne tik pasitikėjimą vadovu, bet ir bendrą darbuotojų įsitraukimą. Taip pat ir vadovo vengimas priimti sprendimus, ignoravimas tyrimo dalyvių patirtyse yra įvardijamas kaip demotyvuojantis veiksnys. S1 informantas teigia: „*mano vadovė vengia <...> bet tave palieka ant tokio ‘mhm pakalbėsiu’ <...> tu lauki, lauki, lauki <...> ir nieko nevyksta <...> kai jau trūksta kantrybė, einu tiesiai pas aukštesnį vadovą pati <...> nes tiesiog tavęs negirdi“.* Ši patirtis atskleidžia, kad neaiški komunikacija ir sprendimų atidėliojimas darbuotojui sukuria bejėgiškumo jausmą. Tokiose situacijose darbuotojas ne tik negauna pagalbos, bet ir praranda pasitikėjimą organizacijos gebėjimu spręsti problemas. Psichologinio saugumo trūkumas atsiskleidžia per konfliktų, spaudimo ar neigiamos komunikacijos patirtis. S3 informantas pažymi: „*gavau labai daug velnių <...> buvau po padidinamuoju stiklu <...> tai labai per savivertę kirto“*, o S11 nurodo: „*<...> susibūrė šeši žmonės ir išrašė velnių <...> sakė, kad esu neprofesionali <...>“.* Tokie pasisakymai rodo, kad psichologinis spaudimas gali veikti ne tik darbo motyvaciją, bet ir darbuotojo savivertę. Kartu išryškėja ir neigiamų santykių organizacijoje poveikis. S1 teigia: „*komanda negalėčiau pavadinti (kad ir labai norėtusi) <...> kiti piktavališki <...> turi kovoti“*, o S11 pažymi: „*<...> yra buvę agresyvaus elgesio <...> nusprendžiau atsiriboti <...>“.* Tai leidžia teigti, kad psichologiškai nesaugi aplinka skatina emocinį atsiribojimą ir silpnina priklausymo organizacijai jausmą. Vis dėlto tyrimo duomenys rodo ir kitą santykių pusę – pernelyg didelę orientaciją į santykių išlaikymą, kuri gali riboti aiškumą ir tiesioginį grįžtamąjį ryšį. S12 informantas pažymi: „*mes esam per daug orientuoti į santykį <...> žmonės labai jautriai reaguoja <...> kolegos taip paglostyti, pamyluoti <...> kartais net negali kažko griežčiau pasakyti“.* Tai rodo, kad ne tik konfliktai, bet ir perteklinis santykių saugojimas, nenoras ižeisti gali trukdyti efektyviam darbui, nes organizacijoje tampa sunkiau konstruktyviai kalbėti apie problemas.

Darbo organizavimo veiksniai. Tyrimo dalyvių patirtyse reikšmingai išryškėja darbo organizavimo problemos. Jos siejamos su pertekliniu darbo krūviu, perdegimo rizika, darbo neapibrėžtumu, emociniu krūviu ir nepakankamu įvedimu į darbą. S2 informantas teigia: „*kuo daugiau darai, tuo daugiau krauna <...> nes visi žino, kad vis tiek padarys <...> ir labai greitai pripranta prie to <...>“.* Ši citata atskleidžia situaciją, kai darbuotojo atsakingumas ir gebėjimas atlikti užduotis tampa papildomo krūvio priežastimi. Tokiu atveju motyvacija silpnėja, nes darbuotojas patiria ne pripažinimą, o didėjančią spaudimą. Perdegimo rizika ypač ryškiai atsiskleidžia S3 pasisakymuose:

„mano sveikata pradėjo byrėti <...> tiek dėl darbo krūvio, tiek dėl motyvacijos <...>“ ir „<...> dirbi ir po darbų, ir savaitgaliais <...> nėra taip, kad padarei darbus ir baigėsi diena“. Tai rodo, kad darbo krūvis tampa demotyvuojantis tada, kai peržengia įprastas darbo ribas ir ilgainiui ima veikti darbuotojo sveikatą bei asmeninį laiką. Panašiai S11 pažymi: „kitose įstaigose dirba 5–8 žmonės, o aš esu viena <...> tenka žongliruoti viskuo <...> kad nei viena sritis nebūtų praleista“. Šis pasisakymas leidžia teigti, kad perteklinis darbo krūvis dažnai kyla ne tik iš užduočių kiekio, bet ir dėl nepakankamo žmogiškųjų išteklių paskirstymo. Darbo organizavimo problemos taip pat atsiskleidžia per neapibrėžtumą ir aiškumo stoką. S10 informantas pažymi: „būna situacijų, kai nežinai, kaip atlikti darbą <...> trūksta žinių <...> ir tai gali demotyvuoti“. Tuo tarpu S12 viešojo sektoriaus neapibrėžtumą sieja su nuolatine nežinomybe: „viešasis sektorius yra apie nežinomybę <...> tu nežinai, ką gausi finansavimą <...>“ ir „<...> dirbti pilkoj zonoj, stagnacijoj <...> yra žiauriai demotyvuojantis veiksnys <...>“. Tai rodo, kad neapibrėžtumas mažina darbuotojo kontrolės jausmą ir apsunkina ilgalaikį planavimą. Atskirai išryškėja įvedimo į darbą trūkumas. S4 informantas nurodo: „pirmos dienos darbe buvo tokios, kad tu nieko nesupranti <...> nelabai kažkas tau paaiškino, ką konkrečiai turi daryti <...> reikėjo pačiai eiti klausinėti <...> buvo minčių, kad dar kelios dienos ir išeinu <...> bet kai pradėjau bendrauti su kolegomis, atsirado motyvacija likti“. Ši citata rodo, kad nepakankamas įvedimas į darbą gali labai greitai sumažinti naujo darbuotojo motyvaciją, tačiau kolegų palaikymas gali tapti veiksmu, padedančiu išlikti organizacijoje. Be to, dalis tyrimo dalyvių akcentuoja emocinį darbo krūvį, ypač tada, kai darbas susijęs su žmonėmis. S4 teigia: „dirbant su žmonėmis tu turi pabūti ir psichologu <...> išeini pilna galva ir galvoji, ką tu čia darai“, o S7 pažymi: „darbas su žmonėmis yra labai sunkus <...> ir tai kartais gali demotyvuoti“. Tai leidžia teigti, kad emocinis krūvis svarbus, tačiau ne visada matomas motyvaciją mažinantis veiksnys.

Darbo sąlygų veiksniai. Darbo sąlygų veiksniai tyrimo dalyvių patirtyse atsiskleidžia per atlygio nepakankamumą, biurokratiją, technologinių išteklių trūkumą ir infrastruktūros problemas. Vienas dažniausiai minimų demotyvuojančių veiksnių yra atlygis. S2 informantas teigia: „atlyginimas <...> yra per mažas <...> atsižvelgiant į mano kompetencijas, atliekamas funkcijas“, taip pat pažymi: „<...> kai pradėdau apie pinigų galvoti tokia neviltinga apima“. S3 nurodo: „viešasis sektorius nėra pakankamai apmokamas“, o S9 apibendrina dar tiesiau: „viešasis sektorius yra <...> prastai apmokamas“. Šie ir kitų tyrimo dalyvių pasisakymai rodo, kad atlygio nepakankamumas ne visada yra pagrindinis motyvacijos šaltinis, tačiau jis tampa stipriu demotyvuojančiu veiksmu, kai darbuotojas mato neatitikimą tarp atlygio, kompetencijų ir atsakomybių. Dalis tyrimo dalyvių atlygio klausimą sieja su ribotomis finansinio augimo galimybėmis. S11 pažymi: „manau, kad turėtų būti didesnis atlygis pagal krūvį ir atsakomybes“, o S13 nurodo: „<...> su metais vis tiek <...> natūralu, kad auga tas lūkestis atlyginimui“. Tuo tarpu S4 išryškina struktūrinius atlygio ribotumus: „tu žinai, kad tu labai stipriai net negali išsišokti <...> negali daugiau uždirbti nei kiti.“ Tai leidžia teigti, kad atlygio sistema demotyvuoja ne tik dėl mažo darbo užmokesčio, bet ir dėl ribotų galimybių diferencijuoti atlygį pagal indėlį ar atsakomybę. Kitas reikšmingas darbo sąlygų veiksnys yra biurokratija ir procedūrinis perteklinis reguliavimas. S3 informantas teigia: „labai daug dokumentų <...> ataskaitos, planai, popieriai <...> man atrodo absurdas“. S10 pažymi: „<...> kartais pasijaučia biurokratija – yra perteklinių veiksmų ir procedūrų, kurios ne visada atrodo logiškos ar būtinos“. Ypač aiškiai biurokratijos poveikį atskleidžia S13 pasisakymas: „mes turim be proto daug skirtingo pobūdžio ataskaitų <...> kartais atrodo, kad jos viena kitą perdengia <...> toks perteklinis to pačio per tą patį darymas <...> pagalvoji – aš ką tik praeitį ataskaitoj tą patį rašiau“. Tai rodo, kad pertekliniai procesai mažina darbo prasingumą, nes darbuotojai patiria, kad jų laikas skiriamas

ne vertės kūrimui, o pasikartojančioms procedūroms. Darbo sąlygos taip pat atsiskleidžia per technologinių išteklių trūkumą. S12 informantas teigia: „<...> mes neturim licenzijų <...> norim inovuoti, bet nesuteikiamos bazinės priemonės <...> tada atsiremi į sieną“. Ši citata atskleidžia neatitikimą tarp darbuotojo noro veikti inovatyviai ir organizacijos gebėjimo suteikti tam reikalingas priemones. Panašiai infrastruktūros problemos mažina viešojo sektoriaus patrauklumą ir kuria neatitikimą taro institucinio statuso ir realių sąlygų. S9 pasakoja: „pats pastatas nėra labai geros būklės <...> žiemą kabinete būna tikrai šalta <...> yra tekę dirbti net su pirštinėmis <...> teko pirkti papildomą šildytuvą <...> tai šiek tiek disonuoja su tuo, kad tai yra aukščiausia valstybės institucija“. Tai rodo, kad fizinės sąlygos svarbios ne tik dėl komforto, bet ir dėl bendro organizacijos įvaizdžio bei darbuotojo pasididžiavimo darbo vieta. Darbo sąlygų veiksniams taip pat priskirti darbo organizavimo pokyčiai, ypač susiję su nuotoliniu darbu. S5 informantas pažymi: „<...> tikrai buvo labai liūdna ir pikta, ir tokia demotivacija buvo <...> kai <...> pakeitė <...> ir liepė tas tris dienas dirbti iš ofiso <...> labai sukėlė tą neigiamą tokią reakciją ir tokią demotivaciją <...> kad kodėl, na kodėl toks sprendimas“. Ši citata rodo, kad lankstumo mažinimas gali būti suvokiamas kaip pasitikėjimo darbuotoju mažėjimas ir tiesiogiai paveikti jo motyvaciją.

Vertybinio neatitikimo ir darbo prasmės silpnėjimo veiksniai. Tyrimo duomenys rodo, kad Z kartos darbuotojų motyvacija ypač jautri vertybiniam neatitikimui ir darbo prasmės praradimui. Vertybių konfliktas tyrimo dalyvių patirtyse dažnai siejamas su klausimu, ar darbuotojas gali dirbti aplinkoje, kuri neprieštaruoja jo įsitikinimams. S2 informantas teigia: „jeigu negaliu daryti <...> tada motyvacija krenta <...> tai, jeigu aš ten negaliu daryti, tai kodėl tada čia turiu daryti?“, S9 nurodo: „jeigu mano darbas kertasi su kažkuo <...> tai <...> geriau eičiau į prasčiau apmokamą darbą“, o S11 pažymi: „jeigu tai būtų kur aš netikėčiau <...> man būtų sunku dirbti“. Tai rodo, kad vertybinis suderinamumas Z kartos darbuotojams nėra papildomas veiksnys – jis gali lemti sprendimą likti arba trauktis iš organizacijos. Ypač stipriai vertybinio pagrindo svarbą atskleidžia S12 pasisakymas: „aš galiu dirbti, jeigu jaučiuosi tvirtai ant savo vertybinio pagrindo <...> kai tas pradeda drebėti <...> tada aš pati pradėdu drebėti“. Ši citata rodo, kad vertybinis neatitikimas veikia ne tik profesinį, bet ir emocinį darbuotojo stabilumą. Panašią įtampą S12 apibūdina kalbėdamas apie vertybinę krizę: „kai įvyko skaidrumo krizė <...> man buvo labai sunku viduje <...> turėjau atidėti emocijas ir dirbti toliau <...> bet tuo pačiu mano vertybės pradėjo drebėti <...> ir aš pati pradėjau drebėti <...> ieškojau balanso tarp to, ką jaučiu ir ką turiu daryti darbe“. Tai leidžia teigti, kad vertybinės krizės viešajame sektoriuje gali turėti tiesioginį poveikį darbuotojų motyvacijai ir pasitikėjimui organizacija. Darbo prasmės silpnėjimas taip pat siejamas su nematomu rezultatu, rutina, kūrybiškumo stoka ir organizaciniu neveiknumu. S1 informantas teigia: „atrodo, ką ir kam, ir dėl ko aš čia darau <...> priklauso nuo darbo krūvio ir nuo galbūt nematomo rezultato“. Kitoje citatoje jis patikslina: „kažkur kažką nuperki <...> bet tu negauni to, ko tu norėtum <...> tai aš tai vadinu nematomu rezultatu <...> galbūt mano lūkesčiai nėra išpildyti“. Tai rodo, kad motyvacija silpnėja, kai darbuotojas nemato aiškaus savo pastangų poveikio. Rutina ir kūrybiškumo stoka taip pat mažina darbo prasmingumą. S3 pažymi: „prarandu savo tą kūrybišką pusę, prarandu ir prasmę darbui, nes tiesiog viskas vyksta kaip konvejeris <...> savęs nelabai yra <...>“. Ši patirtis rodo, kad pasikartojantis, kūrybiškumo nereikalaujantis darbas gali silpninti darbuotojo saviraišką ir santykį su darbu. Panašiai techninių ar administracinių užduočių dominavimas mažina prasmės pojūtį. S12 teigia: „<...> kai labai daug techninių užduočių <...> tie tokie techniniai dalykai <...> žudo ten prasmę ir mano motyvaciją“, o S9 pažymi: „kai tau ten reikia atspausdinti penkiasdešimt kopijų <...> tu nejauti, kad <...> per tavo teka prasmė“. Galiausiai, motyvaciją mažina organizacinis neveiknumas ir pasikartojantys procesai. S6 tai apibūdina kaip „būna tiesiog užsiknisimas ir

bejėgiškumo jausmas, kad ir kiek stengiesi, vis tiek niekaip neišjuda dėl kažkieno neveiksnumo <...>“. S12 papildoma šią patirtį kalbėdamas apie organizacinę regresą: „būna tokių situacijų, kai mes sukuriame kažkokią priemonę, kad kolegoms būtų paprasčiau dirbti, bet jie grįžta prie tų senų kažkokių įpročių <...> tu juos nuolat edukuoji, edukuoji <...> jie dešimtą kartą ar dvyliką to paties paklausia <...> tai va tada atsiranda toks susierzinimas <...> nes supranti, kad mes kiekvienas esam įsigilinę į savo veiklą ir per tokį informacijos srautą natūralu kažko neprisiminti <...> bet kartais tai tikrai atima prasmę darbe“. Tai rodo, kad darbuotojų motyvacijai svarbu ne tik inicijuoti pokyčius, bet ir matyti, kad jie organizacijoje yra priimami bei taikomi.

Apibendrinant galima teigti, kad motyvaciją mažinantys veiksniai Z kartos darbuotojų patirtyse pasireiškia per organizacinio teisingumo, vadovavimo ir psichologinio saugumo, darbo organizavimo, darbo sąlygų bei vertybinio neatitikimo ir darbo prasmės silpnėjimo kategorijas. Tyrimo duomenys rodo, kad motyvacija silpnėja tada, kai darbuotojai nesijaučia girdimi, vertinami ar teisingai atlyginami. Taip pat, kai susiduria su neefektyviais procesais ir biurokratija, pertekliniu darbo krūviu, ribotais resursais (ypač technologiniais) ar vertybiškai prieštaringomis situacijomis. Tai leidžia teigti, kad Z kartos darbuotojų motyvacijos išlaikymui viešajame sektoriuje svarbus ne tik prasmingas darbo turinys ir išorinės darbo sąlygos, bet ir organizacinis gebėjimas kurti teisingą, palaikančią, efektyviai veikiančią ir darbuotojų vertybes atitinkančią darbo aplinką.

4.5. Viešojo sektoriaus įvaizdis ir jo poveikis Z kartos darbuotojų motyvacijai

Viešojo sektoriaus įvaizdis Z kartos darbuotojų patirtyse vertinamas nevienareikšmiškai. Viena vertus, tyrimo dalyviai atpažįsta visuomenėje paplitusius neigiamus stereotipus apie viešąjį sektorių, susijusius su biurokratija, neveiklumu, korupcija ar neefektyvumu. Kita vertus, dalis informantų pabrėžia, kad pradėjus dirbti viešajame sektoriuje jų požiūris reikšmingai pasikeitė, nes asmeninė patirtis leido geriau suprasti institucijų veiklos sudėtingumą ir darbuotojų indėlį. Viešojo sektoriaus įvaizdžio ir jo poveikio motyvacijai struktūra pateikiama 27 lentelėje.

27 lentelė. Viešojo sektoriaus įvaizdžio ir jo poveikio motyvacijai raiška Z kartos darbuotojų patirtyse

Kategorija	Subkategorija
Viešojo sektoriaus įvaizdis	Neigiamas visuomenės požiūris, stereotipai, biurokratijos ir korupcijos asociacijos, įvaizdžio kaita pradėjus dirbti
Įvaizdžio poveikis motyvacijai	Atsparumas išoriniam požiūriui, demotivacija dėl neigiamo vertinimo, organizacijos reputacijos svarba, siekis gerinti viešojo sektoriaus įvaizdį

27 lentelėje pateikta struktūra rodo, kad viešojo sektoriaus įvaizdis Z kartos darbuotojų motyvacijai daro skirtingą poveikį. Vieniems tyrimo dalyviams neigiamas visuomenės požiūris nėra reikšmingas motyvacijos veiksnys, nes jie remiasi asmenine darbo patirtimi ir žino, kaip organizacijos veikia iš vidaus. Kitiems viešojo sektoriaus reputacija ar atskirų institucijų skandalai gali kelti nusivylimą, mažinti pasididžiavimą darbu arba skatinti kritiškiau vertinti organizaciją.

Viešojo sektoriaus įvaizdžio analizė atskleidė, kad viešasis sektorius dažnai suvokiamas per neigiamų visuomenės nuostatų ir stereotipų prizmę. Tyrimo dalyviai mini įsitikinimus, kad viešajame

sektoriuje „nieko nedaroma“, kad jis siejamas su biurokratija, neveiklumu ar neigiamais viešaisiais skandalais. S10 informantas pažymi, kad „*viešasis sektorius dažnai apipintas mitais ir stereotipais, kurie ne visada atspindi realių situaciją*“, o S9 nurodo, kad „*visuomenė laiko, kad tai yra korumpuota <...> vieta*“. Panašiai S11 pažymi, kad yra tekę girdėti, jog viešajame sektoriuje „*<...> yra daug biurokratijos <...>*“. Šie pasisakymai rodo, kad viešojo sektoriaus įvaizdis visuomenėje dažnai formuojamas remiantis supaprastintais vertinimais, kurie ne visada atitinka darbuotojų kasdienę patirtį. Dalis tyrimo dalyvių šį neigiamą įvaizdį sieja su pavieniais skandalais ar matomomis institucijų nesėkmėmis. S5 informantas kaip pavyzdžius mini „*<...> čekiukų skandalas <...> augalininkystės tarnybos skandalas <...> auksiniai šaukštai <...>*“. Tokie įvykiai prisideda prie bendro nepasitikėjimo viešuoju sektoriumi ir formuoja nuostatą, kad problemos būdingos visai sistemai, nors tyrimo dalyvių patirtys rodo, kad realybė yra įvairesnė. S12 informantas pažymi, kad viešasis sektorius „*vertinamas labiau negatyviai <...> nes žmonės nežino, kas daroma už mokesčių mokėtojų pinigų*“. Tai leidžia teigti, kad neigiamą įvaizdį stiprina ne tik realios problemos, bet ir informacijos apie viešojo sektoriaus veiklą trūkumas. Kita vertus, tyrimo duomenys rodo, kad pradėjus dirbti viešajame sektoriuje dalies informantų požiūris keičiasi. S7 pažymi: „*visada girdėjau tokią frazę, jie ten nieko nedaro <...> bet kai pradėjau dirbti <...> mano nuomonė yra tikrai pasikeitus visu šimtu procentu*“. Ši citata rodo, kad išorinis viešojo sektoriaus įvaizdis ne visada sutampa su vidine darbuotojų patirtimi. Panašiai S10 teigia, kad kai kurie viešąjį sektorių sieja su biurokratija ir neveiklumu, tačiau „*<...> su tuo visiškai sutikti negalėčiau*“. Tai leidžia daryti prielaidą, kad tiesioginė darbo patirtis gali koreguoti išankstines nuostatas ir sustiprinti supratimą apie viešojo sektoriaus kompleksiskumą.

Viešojo sektoriaus įvaizdžio poveikis motyvacijai tyrimo dalyvių patirtyse nėra vienodas. Dalis informantų nurodo, kad neigiamas visuomenės požiūris jų motyvacijos tiesiogiai neveikia. S4 teigia: „*manęs neveikia visiškai <...> nes aš žinau, kaip vyksta tam tikri dalykai*“, o S6 pažymi: „*viešojo sektoriaus įvaizdis tai man visiškai neįdomus, ta prasme, ką galvoja kiti apie viešąjį sektorių*“. Tokie pasisakymai rodo, kad kai kurie darbuotojai remiasi ne išoriniu vertinimu, bet savo darbo patirtimi, žiniomis apie organizacijos veikimą ir asmeniniu santykiu su atliekama veikla. Vis dėlto daliai tyrimo dalyvių neigiamas viešojo sektoriaus įvaizdis gali turėti demotyvuojantį poveikį. S5 informantas pažymi: „*<...> tada tokia pati jautiesi demotyvuota, kad atrodo iš savęs dedi tas pastangas <...> ir tada toks būna smūgis*“. Ši citata atskleidžia, kad neigiamas įvaizdis gali veikti kaip asmeninio indėlio nuvertinimas: darbuotojas deda pastangas, tačiau visuomenėje dominuojantis nepasitikėjimas gali sumažinti pasididžiavimą darbu. Tai ypač svarbu Z kartos darbuotojams, kuriems, kaip parodė ankstesnė analizė, reikšminga darbo prasmė, poveikis ir visuomeninė vertė. Organizacijos reputacija taip pat gali veikti darbuotojų motyvaciją ir sprendimą likti organizacijoje. S11 informantas pažymi: „*jeigu įstaiga padaro nusizengimą <...> aš jos nebesirenku*“. Tai rodo, kad viešojo sektoriaus įvaizdis nėra vien abstraktus visuomenės vertinimas – jis gali būti siejamas su konkrečių institucijų reputacija ir darbuotojo vertybiniu santykiu su organizacija. Jeigu organizacija praranda pasitikėjimą ar pažeidžia darbuotojui svarbius principus, tai gali tiesiogiai mažinti motyvaciją ir skatinti atsiribojimą. Kartu tyrimo duomenys rodo, kad kai kuriems Z kartos darbuotojams neigiamas viešojo sektoriaus įvaizdis tampa ne tik demotyvuojančiu, bet ir veikti skatinančiu veiksmiu. S12 informantas pabrėžia, kad net dirbdamas „*back ofise*“ mato savo poveikį visuomenei ir stengiasi prisidėti prie viešojo sektoriaus įvaizdžio gerinimo: „*<...> esu back ofise, bet manau, kad poveikį visuomenei darau <...> ta pati linkedino komunikacija <...> kitos viešojo sektoriaus organizacijos pamato, sako labas, gal gali ateit papasakot <...> tada jie pradeda komunikuoti <...> kiek aš galiu savo resursais, nu stengiuosi pakelt tą viešojo sektoriaus įvaizdį <...> kad žmonės pastebėtų ir galbūt net ir svarstytu*

<...> *nebūtinai mūsų organizacija, bet tiesiog neatmestų viešojo sektoriaus*“. Ši citata rodo, kad dalis darbuotojų viešojo sektoriaus įvaizdį suvokia kaip sritį, kurioje patys gali kurti pokytį. Tokiu atveju įvaizdžio problema tampa ne tik išoriniu spaudimu, bet ir motyvacija prisidėti prie viešojo sektoriaus matomumo bei patrauklumo didinimo.

Apibendrinant galima teigti, kad viešojo sektoriaus įvaizdis Z kartos darbuotojų motyvacijai daro nevienodą poveikį. Vieni tyrimo dalyviai nuo neigiamo visuomenės požiūrio atsiriboja ir remiasi asmenine darbo patirtimi, kiti neigiamą įvaizdį ar institucinius nusižengimus suvokia kaip motyvaciją mažiantį veiksni. Vis dėlto tyrimo duomenys rodo, kad viešojo sektoriaus įvaizdis nėra tik išorinis fonas – jis gali veikti darbuotojų pasididžiavimą darbu, santykį su organizacija ir norą prisidėti prie teigiamo pokyčio. Z kartos darbuotojų patirtyse ypač svarbu tai, kad viešojo sektoriaus veikla būtų aiškiai komunikuojama visuomenei, nes matomas poveikis ir pasitikėjimas institucijomis padeda stiprinti tiek visuomenės požiūrį, tiek pačių darbuotojų motyvaciją.

4.6. Z kartos darbuotojų ateities perspektyvos ir karjeros pasirinkimai

Tyrimo duomenys rodo, kad Z kartos darbuotojų darbas viešajame sektoriuje savaime nereikia ilgalaikio profesinio tapatinimosi su šiuo sektoriumi. Nors visi dalyviai šiuo metu dirba viešajame sektoriuje, jų ateities karjeros planai ir noras sieti profesinę ateitį su šia sritimi skiriasi. Dalis informantų viešąjį sektorių suvokia kaip ilgalaikę profesinę kryptį, siejamą su prasminga veikla ir galimybe kurti visuomeninę vertę, tačiau kita dalis jį vertina kaip laikiną karjeros etapą, profesinės patirties kaupimo vietą arba vieną iš galimų karjeros alternatyvų. Taip pat išryškėja veiksniai, galintys skatinti darbuotojus likti organizacijoje, svarstyti darbo keitimą ar ateityje sugrįžti į viešąjį sektorių. Ateities perspektyvų ir karjeros pasirinkimų struktūra pateikiama 28 lentelėje.

28 lentelė. Z kartos darbuotojų ateities perspektyvos ir karjeros pasirinkimai

Kategorija	Subkategorija
Karjeros krypties suvokimas	Ilgalaikis pasirinkimas, viešasis sektorius kaip laikina karjeros stotelė, neidentifikavimas su sektoriumi
Darbo keitimo ketinimai ir pasitraukimo prielaidos	Ketinimas keisti darbą, ekonominės priežastys, vadovavimo ir santykių problemos, darbo turinio ir motyvacijos sumažėjimas, augimo poreikis
Sąlygos pasilikti arba sugrįžti	Darbo organizavimo sąlygos, vertybinis atitikimas, organizacinė aplinka, galimybė sugrįžti

28 lentelėje pateikti duomenys atskleidžia pagrindines kategorijas, susijusias su Z kartos darbuotojų ateities karjeros planavimu viešajame sektoriuje. Toliau pateikiama analizė leidžia išsamiau suprasti, kaip darbuotojai vertina savo ilgalaikes perspektyvas, kokios priežastys skatina svarstyti apie darbo keitimą ir kokios sąlygos stiprina norą likti šiame sektoriuje.

Karjeros krypties suvokimas. Tyrimo duomenys rodo, kad dalis Z kartos darbuotojų save sieja su ilgalaikę karjera viešajame sektoriuje. Informantai akcentuoja ne vien darbo stabilumą, bet ir veiklos prasmingumą bei galimybę dirbti dėl platesnio visuomeninio tikslo. S13 pažymi: „<...> *mane labiau*

motyvuoja dirbti dėl Lietuvos, negu dėl to, kad įmonė pelną sau kažkokį uždirbtų <...> tai toks aukštesnio lygio tikslas galvoje kažkoks vis tiek sukasi“. Panašiai S10 teigia, kad „dabar, dirbdamas viešajame sektoriuje, matau jo privalumus ir tikriausiai nelabai norėčiau pereiti į privatų sektorių“. Tai rodo, kad daliai Z kartos atstovų viešasis sektorius tampa ne tik darbo vieta, bet ir ilgalaikė profesinė tapatybės dalimi. Vis dėlto kita dalis tyrimo dalyvių viešąjį sektorių suvokia kaip laikiną karjeros etapą arba profesinės patirties kaupimo vietą. S4 atvirai pažymi: „aš laikau čia tokia laikina stotele <...> patirčiai.“ Panašiai S6 svarsto apie galimą išėjimą į privatų sektorių ateityje: „reikėtų sulaukti dar kažkiek metų ir tada išeit kažkur į privatų <...>“. Tyrimo duomenys taip pat atskleidžia, kad dalis informantų savęs apskritai nesieja su konkrečiu sektoriumi. S11 pažymi: „dirbčiau tiek viešam, tiek privačiam sektoriuje, jeigu matyčiau prasmę“, o S12 teigia: „aš tikrai galėčiau pereiti į privatų sektorių“. Tai leidžia teigti, kad Z kartos darbuotojams sektoriaus pasirinkimas dažnai nėra galutinis arba tapatybinis sprendimas, o labiau priklauso nuo darbo turinio ir savirealizacijos galimybių.

Darbo keitimo ketinimai ir pasitraukimo prielaidos. Tyrimo duomenys rodo, kad Z kartos darbuotojų sprendimas keisti darbą dažniausiai siejamas su ekonominiais, organizaciniais ir profesinio augimo veiksniais. Dalis informantų nurodo, kad reikšmingu veiksniumi tampa finansinis atlygis ir jo konkurencingumas darbo rinkoje. S8 pažymi: „jeigu man pasiūlytų <...> atlyginimą, kuris yra dvigubai didesnis <...> tikrai labai rimtai apsvarstyčiau <...>“, o S2 teigia: „privatus sektorius <...> siūlo didesnius atlyginimus <...> jeigu atsirastų kažkokia galimybė uždirbti daugiau <...> tikrai svarstyčiau“. Ne mažiau svarbios ir vadovavimo bei tarpasmeninių santykių aplinkybės. S2 pabrėžia: „jeigu aš pajausčiau <...> kad aš nenoriu eiti į darbą <...> nenoriu pamatyti vadovo <...> iš karto keisčiau darbą“, o S7 nurodo, kad „vadovo pasikeitimas <...> būtų vienas pagrindinių faktorių.“ Tai rodo, kad emocinis santykis su organizacija ir vadovu gali tiesiogiai lemti sprendimą pasilikti ar pasitraukti. Tyrimo dalyviai taip pat akcentuoja darbo turinio svarbą. S5 pažymi: „jeigu jausčiau, kad darbas tampa monotoniškas <...> tai turbūt vienas būtų iš tų pagrindinių dalykų, dėl ko keisčiau“, o S9 teigia, kad sprendimą palikti organizaciją lemtų situacija, „jeigu <...> neturėčiau vilties kažką pakeisti“. Be to, svarbiu veiksniumi tampa profesinio augimo poreikis. S12 pažymi: „aš pasiekiau ribotumą <...> man nėra kur augti <...>“, o S10 teigia, kad „jeigu jausčiau, kad jau išaugau savo pareigas ir reikia toliau tobulėti kitur, svarstyčiau apie pokyčius“. Svarbu paminėti, kad S12 atveju profesinio augimo ribotumas pasireiškė ne tik hipotetine pasitraukimo prielaida – interviu metu paaiškėjo, kad informantas jau yra priėmęs sprendimą palikti organizaciją. Tai leidžia teigti, kad augimo galimybių stoka Z kartos darbuotojams gali tapti ne tik motyvaciją silpninančiu veiksniumi, bet ir realiu pasitraukimą iš organizacijos lemiančiu veiksniumi.

Sąlygos pasilikti arba sugrįžti. Tyrimo duomenys rodo, kad sprendimą likti viešajame sektoriuje lemia ne tik darbo turinys ar karjeros galimybės, bet ir organizacinė aplinka, darbo organizavimo sąlygos bei vertybinis suderinamumas. Informantai pabrėžia, kad nepalankūs pokyčiai gali paskatinti svarstyti apie išėjimą. S5 pažymi, kad „nuotolinio darbo galimybių panaikinimas <...> prisidėtų prie noro keisti darbą“. Svarbiu veiksniumi tampa ir vertybinis santykis su organizacija. S12 teigia: „kai pradeda drebėti vertybinis pagrindas <...> tada nebegaliu dirbti“. Panašiai organizacinio klimato pokyčiai taip pat gali lemti sprendimą pasitraukti. S10 pažymi: „jeigu kolektyvas pasikeistų kardinaliai ir pablogėtų emocinis klimatas, tai paskatintų svarstyti darbo keitimą“. Kartu tyrimo duomenys rodo, kad pasitraukimas iš viešojo sektoriaus ne visuomet suvokiamas kaip galutinis sprendimas. Dalis informantų neatmeta galimybės ateityje sugrįžti. S4 pažymi: „galbūt kaip kažkokią

padaryt pertrauką <...> tada vėl sugrįžt“. Tai rodo, kad Z kartos darbuotojų karjeros trajektorijos yra lankstesnės ir labiau grindžiamos individualiais profesiniais poreikiais bei gyvenimo etapais.

Apibendrinant galima teigti, kad Z kartos darbuotojų ateities perspektyvos viešajame sektoriuje nėra vienareikšmės. Dalis darbuotojų viešąjį sektorių sieja su ilgalaikė profesinė kryptimi ir prasminga veikla, tačiau kita dalis jų vertina kaip vieną iš galimų karjeros etapų ar alternatyvų. Sprendimą likti, keisti darbą ar sugrįžti dažniausiai lemia profesinio augimo galimybės, finansinis vertinimas, vadovavimo kokybė, organizacinis klimatas, darbo organizavimo sąlygos bei vertybinis suderinamumas. Tai rodo, kad Z kartos darbuotojų karjeros pasirinkimai pasižymi lankstumu ir orientacija į prasmingą, augimą skatinančią profesinę aplinką.

4.7. Tyrimo rezultatų apibendrinimas ir diskusija

Tyrimo rezultatai leidžia teigti, kad Z kartos darbuotojų motyvacija pasižymi aiškiu dualumu – daliai jų būdingas instrumentinis požiūris į darbą, orientuotas į atlyginimą ir praktinę naudą, tuo tarpu kiti darbuotojai vadovaujasi vertybiniu ir prasminiu darbo suvokimu, kuris gali nusverti net finansinius motyvus. Šis dualumas atskleidžia, kad Z kartos darbuotojų motyvacija viešajame sektoriuje nėra vienalytė, o formuojasi kompleksiškoje vidinių, išorinių ir vertybinių veiksnių sąveikoje. Gauti empiriniai duomenys leidžia ne tik geriau suprasti Z kartos darbuotojų patirtis Lietuvos viešojo sektoriaus kontekste, bet ir palyginti gautus rezultatus su teorinėje dalyje aptartais ankstesniais moksliniais tyrimais.

Pirmiausia, informantų patirtys leidžia teigti, kad vienas stipriausių Z kartos darbuotojų motyvacinių veiksnių yra darbo prasmė, galimybė matyti savo veiklos poveikį bei prisidėti prie visuomenės vertės kūrimo. Tyrimo dalyviai pabrėžė, kad juos motyvuoja galimybė dirbti „dėl Lietuvos“, prisidėti prie platesnio socialinio tikslo, matyti savo darbo rezultatą ir poveikį visuomenei. Šie rezultatai sutampa su Surugiu ir kt. (2025) bei Acheampong (2020) tyrimų išvadomis, kuriose nustatyta, kad Z kartos profesinius pasirinkimus reikšmingai veikia prosocialinės vertybės ir suvokiama darbo prasmė. Gauti rezultatai taip pat patvirtina viešosios tarnybos motyvacijos teorijos aktualumą Z kartos kontekste, kuri, anot Royhan (2025) ir Crucke ir kt. (2022), siejama su noru tarnauti visuomenei, kurti socialinį poveikį bei prisidėti prie viešosios vertės kūrimo. Šio tyrimo rezultatai leidžia teigti, kad viešosios tarnybos motyvacija Z kartos kontekste išlieka aktuali, tačiau jos raiška dažnai persipina su asmeninio prasmingumo ir savirealizacijos poreikiais. Tyrimo rezultatai taip pat patvirtina literatūroje išskiriamą tendenciją, kad ilgalaikį Z kartos darbuotojų įsitraukimą organizacijoje lemia ne vien išoriniai paskatinimai, bet ir vidiniai motyvaciniai veiksniai. Tyrimo dalyviai akcentavo autonomijos, kūrybiškumo, iniciatyvumo, profesinio augimo ir savirealizacijos svarbą. Šie rezultatai sutampa su Dwivedula (2024) bei Nabahani ir Riyanto (2020) tyrimais, kurie parodė, kad Z kartos darbuotojų organizacinį įsipareigojimą stiprina prasmingas darbo turinys, vertybinis suderinamumas ir galimybė mokytis bei augti. Tyrimo metu taip pat išaiškėjo, kad net ir finansiškai mažiau konkurencingame viešojo sektoriaus kontekste dalis darbuotojų išlieka motyvuoti tol, kol organizacija suteikia galimybę realizuoti save ir matyti savo darbo poveikį.

Antra, tyrimo rezultatai atskleidė, kad vidinė motyvacija savaime neužtikrina ilgalaikio pasilikimo organizacijoje. Tyrimo dalyviai dažnai pabrėžė nepakankamo atlygio, karjeros ribotumo, neefektyvaus vadovavimo, grįžtamojo ryšio stokos bei perteklinės biurokratijos poveikį motyvacijos mažėjimui. Analizė patvirtina Acheampong (2020) išvadas, kad atlygis Z kartai išlieka svarbi bazinė

darbo pasirinkimo sąlyga, nors savaime neužtikrina ilgalaikio įsitraukimo. Panašiai McKinsey & Company (2025) pažymi, kad viešasis sektorius susiduria su konkurenciniais iššūkiais dėl lėtesnio karjeros tempo, mažesnio lankstumo ir griežtesnio reguliavimo. Šio tyrimo rezultatai leidžia papildyti šias išvadas, parodant, kad finansiniai aspektai dažniausiai tampa ne pirminiu pasitraukimo, bet ilgalaikio išlaikymo veiksniumi. Taip pat tyrimo metu ypač ryškiai atsiskleidė profesinio augimo ir karjeros galimybių svarba. Dalis informantų viešąjį sektorių suvokia kaip ilgalaikę profesinę kryptį, tačiau kita dalis jį vertina kaip laikiną karjeros etapą ar profesinės patirties kaupimo vietą. Šie rezultatai sutampa su Zahari ir Puteh (2023) išvadomis, kad Z karta pasižymi didesniu profesiniu mobilumu ir yra linkusi keisti darbo vietą, jei organizacija neužtikrina augimo, mokymosi ir tobulėjimo galimybių. Šio tyrimo rezultatai rodo, kad augimo ribotumas gali tapti ne tik hipotetine pasitraukimo priežastimi, bet ir realiu sprendimu palikti organizaciją, kaip atsiskleidė vieno informanto atveju. Tai leidžia teigti, kad profesinio augimo galimybės Z kartai yra ne papildoma nauda, o esminė ilgalaikio įsipareigojimo sąlyga.

Trečia, svarbiu tyrimo rezultatu galima laikyti ir viešojo sektoriaus įvaizdžio reikšmę. Tyrimo dalyviai atpažino visuomenėje paplitusius stereotipus apie biurokratiją, korupciją ir neveiklumą, tačiau tiesioginė darbo patirtis dažnai koregavo šias išankstines nuostatas. Šie rezultatai sutampa su Jahoda ir kt. (2022) tyrimu, kuris nustatė, kad viešojo sektoriaus įvaizdis daro tiesioginę poveikį jaunimo profesiniams pasirinkimams. Tačiau šio tyrimo rezultatai leidžia papildyti ankstesnius tyrimus, parodant, kad dalis Z kartos darbuotojų ne tik atsiriboja nuo neigiamo išorinio vertinimo, bet ir aktyviai siekia patys prisidėti prie viešojo sektoriaus įvaizdžio gerinimo.

Galiausiai, gauti duomenys taip pat atskleidė, kad Z kartos darbuotojų motyvacija glaudžiai siejasi su psichologiniu saugumu, organizaciniu teisingumu ir santykių kokybe. Grįžtamojo ryšio trūkumas, favoritizmas, vadovų engimas, emocinis nesaugumas ar mobingo patirtys buvo įvardijami kaip reikšmingi motyvaciniai silpninantys veiksniai. Šie rezultatai išplečia Crucke ir kt. (2022) bei Fernandes ir kt. (2022) išvadas, kurios akcentuoja organizacinio palaikymo svarbą viešosios tarnybos motyvacijai. Šio tyrimo duomenys rodo, kad Z kartos darbuotojams organizacinis palaikymas yra ne tik papildomas motyvuojantis veiksnys, bet ir būtina psichologinio įsipareigojimo organizacijai sąlyga.

Vertinant **tyrimo apribojimus**, svarbu pažymėti, kad tyrimas buvo atliktas taikant kokybinį tyrimo dizainą, todėl jo rezultatai nėra skirti statistiniam apibendrinimui, bet leidžia giliau suprasti tiriamą reiškinį. Tyrimo dalyvavo 13 Z kartos atstovų, šiuo metu dirbančių viešajame sektoriuje, todėl nebuvo įtraukti Z kartos asmenys, kurie sąmoningai pasirinko nedirbti šiame sektoriuje arba jį jau buvo palikę. Tai galėjo apriboti platesnio motyvacinių alternatyvų spektro atskleidimą. Be to, tyrimo imtyje nebuvo siekiama lyčių balanso ar vienodo atstovavimo pagal organizacijų tipus, todėl negalima daryti išvadų apie galimus motyvacijos skirtumus tarp vyrų ir moterų ar tarp skirtingų viešojo sektoriaus institucijų. Taip pat verta pažymėti, kad Z kartos ribos mokslinėje literatūroje nėra vienodos, todėl kitų autorių naudojami amžiaus intervalai gali lemti skirtingą rezultatų interpretaciją. Galiausiai, duomenys grindžiami dalyvių subjektyviomis patirtimis, todėl galėjo pasireikšti socialinio pageidaujiamumo efektas, ypač vertinant savo darbovietę ar kitas viešojo sektoriaus institucijas. Šie apribojimai buvo numatyti ir metodologinėje dalyje. Atsižvelgiant į tyrimo rezultatus ir identifikuotus apribojimus, **ateities tyrimuose** būtų tikslinga išplėsti tiriamųjų grupę, įtraukiant ne tik viešajame sektoriuje dirbančius, bet ir jį palikusius arba sąmoningai jo nesirinkusius Z kartos atstovus. Taip pat būtų vertinga atlikti lyginamuosius tyrimus tarp viešojo ir privataus sektoriaus darbuotojų, siekiant

geriau suprasti sektoriaus poveikį motyvacijos formavimuisi. Ateities tyrimuose taip pat būtų tikslinga analizuoti lyčių, organizacinio lygmens, institucinio tipo ar konkrečių profesinių sričių skirtumus. Be to, tolesniuose tyrimuose būtų prasminga taikyti longitudinalinį tyrimo dizainą, kuris leistų stebėti, kaip Z kartos darbuotojų motyvacija, organizacinis įsipareigojimas ir karjeros pasirinkimai kinta skirtingais profesinio gyvenimo etapais.

Apibendrinant galima teigti, kad šio tyrimo rezultatai iš esmės patvirtina ankstesnių tyrimų išvadas apie Z kartos orientaciją į prasmingą veiklą, profesinio augimo galimybes, vertybinį suderinamumą su organizacija bei palaikančios darbo aplinkos svarbą. Tyrimo metu nustatyta, kad Z kartos darbuotojams svarbu ne tik konkurencingas atlygis ar darbo stabilumas, bet ir galimybė matyti savo darbo prasmę, jausti realų poveikį, nuolat mokytis, būti išgirstiems bei veikti organizacinėje aplinkoje, kuri grindžiama pasitikėjimu, pagarba ir lankstumu. Šios išvalgos sutampa su ankstesnių tyrėjų (pvz., Acheampong, 2020; Dwivedula, 2024; Nabahani ir Riyanto, 2020) išvadomis, pabrėžiančiomis, kad Z kartos darbuotojų motyvacija formuojasi per materialių paskatų, savirealizacijos galimybių ir vertybinio įsipareigojimo sąveiką. Vis dėlto šis tyrimas kartu atskleidė ir Lietuvos viešojo sektoriaus kontekstui būdingą specifiką – stiprią sąveiką tarp aukštos vertybinės motyvacijos ir struktūrinių organizacinių ribojimų. Nors dalis tyrimo dalyvių viešąjį sektorių siejo su galimybe dirbti dėl platesnio visuomeninio tikslo, prisidėti prie valstybės kūrimo, veikti pagal asmeninius įsitikinimus ir kurti socialinę vertę, jų kasdienė profesinė patirtis tuo pačiu atskleidė veiksnius, kurie ilgainiui gali silpninti motyvaciją. Tyrimo dalyviai akcentavo perteklinę biurokratiją, lėtesnius sprendimų priėmimo procesus, ribotas karjeros galimybes, technologinių ir žmogiškųjų išteklių trūkumą, ne visuomet nuoseklų vadovavimą bei situacijas, kai darbuotojų iniciatyvos ar idėjos negauna pakankamo organizacinio palaikymo. Tai leidžia teigti, kad Z kartos darbuotojų santykis su viešuoju sektoriumi formuojasi ne tik per organizacijos misijos ar visuomeninės paskirties patrauklumą, bet ir per kasdienę organizacinę patirtį, kuri gali tiek stiprinti, tiek silpninti motyvaciją. Kitaip tariant, net ir stiprus vertybinis įsipareigojimas viešajam interesui ne visada yra pakankamas ilgalaikiam darbuotojų išlikimui organizacijoje, jei organizacinė aplinka nesudaro sąlygų profesiniam augimui, autonomijai, pripažinimui ir savirealizacijai. Būtent ši vertybinių lūkesčių ir organizacinės realybės sąveika atsiskleidė kaip vienas svarbiausių veiksnių, formuojančių Z kartos darbuotojų motyvaciją viešajame sektoriuje.

Išvados

1. Išanalizavus mokslinę literatūrą nustatyta, kad viešasis sektorius pasižymi specifiniais organizaciniais, instituciniais ir vertybiniais ypatumais, kurie jį išskiria iš privataus sektoriaus. Esminiai viešojo sektoriaus bruožai siejami su orientacija į viešąjį interesą, visuomeninės vertės kūrimą, aukštais atskaitomybės, teisėtumo ir skaidrumo reikalavimais, politine ir institucine priklausomybe bei santykinai formalia ir procedūriškai reguliuojama organizacine struktūra. Nustatyta, kad, nepaisant tradiciškai viešajam sektoriui būdingo stabilumo ir socialinių garantijų, šiuolaikinės administracinės reformos, skaitmenizacija, naujų darbo organizavimo formų plėtra bei augantys darbuotojų lūkesčiai keičia šio sektoriaus veiklos principus ir kelia poreikį prisitaikyti prie Z kartos darbuotojų poreikių. Taip pat nustatyta, kad viešojo sektoriaus patrauklumą Z kartai reikšmingai veikia ne tik struktūriniai sektoriaus ypatumai, bet ir jo gebėjimas kurti prasmingą, lanksčią bei darbuotojų poreikius atitinkančią darbo aplinką.
2. Mokslinės literatūros analizė parodė, kad Z kartos darbuotojai pasižymi aukštu technologiniu raštingumu, stipriu savirealizacijos, profesinio augimo, autonomijos, darbo prasmės ir darbo bei asmeninio gyvenimo balanso poreikiu. Nustatyta, kad Z kartos darbuotojų motyvacija dirbti viešajame sektoriuje formuojasi per tris pagrindines veiksmų grupes – vidinius, išorinius bei motyvaciją silpninančius veiksmus. Vidiniai veiksniai siejami su darbo prasme, savirealizacija, vertybių atitiktimi ir galimybe prisidėti prie visuomenės gerovės, tuo tarpu išoriniai veiksniai apima darbo aplinkos bei organizacinius veiksmus, tokius kaip darbo stabilumas, socialinės garantijos, finansinis atlygis, profesinio augimo galimybės ir palaikanti organizacinė kultūra. Literatūros analizė taip pat atskleidė, kad Z kartos darbuotojų motyvaciją gali silpninti ribotos karjeros galimybės, nepakankamas organizacinis palaikymas, perteklinis formalumas ir vertybinio suderinamumo stoka.
3. Siekiant empiriškai atskleisti Z kartos darbuotojų motyvaciją dirbti viešajame sektoriuje, buvo parengta kokybinio tyrimo metodika, grindžiama pusiau struktūruoto interviu metodu. Empirinis tyrimas atliktas 2026 m. kovo – balandžio mėnesiais. Jo metu apklausta 13 Z kartos atstovų, dirbančių skirtingose Lietuvos viešojo sektoriaus organizacijose. Tyrimo metodika sudarė galimybę kompleksiskai analizuoti individualias darbuotojų patirtis, giliau atskleisti jų profesinius pasirinkimus, motyvacinius veiksmus, darbo patirties vertinimą bei ateities karjeros perspektyvas. Tyrimas vykdytas laikantis pagrindinių tyrimo etikos principų – savanoriško dalyvavimo, informuoto sutikimo, konfidencialumo, anonimiškumo bei duomenų apsaugos reikalavimų. Pasirinktas tyrimo dizainas leido identifikuoti ne tik darbuotojų motyvaciją stiprinančius, bet ir ją silpninančius veiksmus. Be to, tai leido įvertinti viešojo sektoriaus įvaizdžio ir organizacinės patirties sąsajas Z kartos darbuotojų profesiniuose sprendimuose.
4. Empirinio tyrimo metu buvo išskirtos trys pagrindinės darbuotojų motyvaciją dirbti viešajame sektoriuje atspindinčios kategorijos: vidiniai motyvaciniai veiksniai, išoriniai motyvaciniai veiksniai ir motyvaciją mažinantys veiksniai.
 - 4.1. poskyryje buvo pristatytos tyrimo dalyvių charakteristikos. Identifikuota, kad tyrime dalyvavo 13 Z kartos atstovų, dirbančių skirtingose viešojo sektoriaus organizacijose, turinčių skirtingą profesinę patirtį, išsilavinimą, šeimines situacijas bei karjeros etapą, kas sudarė prielaidas atskleisti įvairialypes Z kartos darbuotojų patirtis ir požiūrį į darbą viešajame sektoriuje.
 - 4.2. poskyryje buvo analizuojama vidinių motyvacinių veiksmų raiška Z kartos darbuotojų patirtyse ir nustatyta, kad vidinę motyvaciją labiausiai stiprina darbo prasmės suvokimas, galimybė matyti savo darbo rezultatus, prisidėti prie visuomenės gerovės, realizuoti

asmenines idėjas, veikti savarankiškai bei patirti profesinį augimą. Taip pat nustatyta, kad reikšmingą vidinės motyvacijos dalį sudaro vertybiniai veiksniai, susiję su vertybių atitiktimi, viešojo intereso siekiu bei organizacijos reputacija.

- 4.3. poskyryje buvo analizuojama išorinių motyvacinių veiksnių raiška Z kartos darbuotojų patirtyse ir nustatyta, kad išorinę motyvaciją formuoja darbo aplinkos ir organizaciniai veiksniai. Nustatyta, kad Z kartos darbuotojams reikšmingi darbo lankstumas, nuotolinio darbo galimybės, organizacijos dėmesys darbuotojų poreikiams, palankios fizinės darbo sąlygos, darbo stabilumas, socialinės garantijos, finansinis vertinimas, profesinio augimo galimybės, palaikantys santykiai bei pozityvi organizacinė kultūra.
- 4.4. poskyryje buvo analizuojami motyvaciją mažinantys veiksniai ir nustatyta, kad Z kartos darbuotojų motyvaciją silpnina nepakankamas atlygis, ribotos karjeros galimybės, perteklinė biurokratija, neefektyvus vadovavimas, grįžtamojo ryšio stoka, psichologinio saugumo trūkumas bei organizacinio teisingumo pažeidimai.
- 4.5. poskyryje buvo analizuojamas viešojo sektoriaus įvaizdis Z kartos darbuotojų požiūriu ir nustatyta, kad jis vertinamas nevienareikšmiškai – viena vertus, siejamas su stabilumu, socialinėmis garantijomis ir prasminga veikla, kita vertus, su mažesniu lankstumu, formaliu reguliavimu bei biurokratija.
- 4.6. poskyryje buvo analizuojamos Z kartos darbuotojų ateities karjeros perspektyvos viešajame sektoriuje ir nustatyta, kad ilgalaikį pasiryžimą sieti karjerą su viešuoju sektoriumi labiausiai stiprina profesinio augimo galimybės, vertybinis suderinamumas, organizacinis palaikymas bei galimybė realizuoti save profesinėje veikloje.
- 4.7. poskyryje buvo apibendrinti empirinio tyrimo rezultatai ir nustatyta, kad Z kartos darbuotojų motyvacija dirbti viešajame sektoriuje formuojasi kompleksiškoje vidinių, išorinių ir motyvaciją mažinančių veiksnių sąveikoje. Nustatyta, kad darbuotojų motyvaciją stiprina darbo prasmės suvokimas, savirealizacijos galimybės, vertybinis suderinamumas, palanki darbo aplinka, organizacinis palaikymas, profesinio augimo galimybės ir saugumo jausmas, tuo tarpu motyvaciją silpnina biurokratija, ribotos karjeros galimybės, nepakankamas finansinis vertinimas, grįžtamojo ryšio stoka bei neigiami organizaciniai patyrimai.

Rekomendacijos

Remiantis atlikto tyrimo rezultatais, galima pateikti šias praktines rekomendacijas viešojo sektoriaus organizacijoms, siekiančioms pritraukti ir išlaikyti Z kartos darbuotojus:

1. Užtikrinti nuoseklų profesinio augimo ir karjeros galimybių kūrimą.

Tyrimo rezultatai parodė, kad ribotos augimo galimybės yra vienas svarbiausių motyvaciją silpninančių ir pasitraukimą skatinančių veiksnių. Todėl organizacijoms rekomenduojama kurti aiškius karjeros ir individualaus tobulėjimo planus, plėtoti mentorystės programas bei sudaryti sąlygas tiek vertikaliam, tiek horizontaliam judėjimui organizacijoje. Tai leistų Z kartos darbuotojams matyti ilgalaikę perspektyvą organizacijoje ir sumažintų jų polinkį keisti darbą.

2. Stiprinti vadovavimo kokybę ir grįžtamojo ryšio kultūrą.

Tyrimas atskleidė, kad vadovavimo problemos, emocinis nesaugumas ir grįžtamojo ryšio stoka yra reikšmingi demotyvaciniai veiksniai. Atsižvelgiant į tai, rekomenduojama investuoti į vadovų kompetencijų ugdymą, ypač emocinio intelekto, komunikacijos ir įtraukiančio vadovavimo srityse. Taip pat svarbu diegti reguliarias grįžtamojo ryšio praktikas, kurios padėtų darbuotojams jaustis išgirstiems ir vertinamiems.

3. Mažinti perteklinę biurokratiją ir didinti darbo organizavimo lankstumą.

Tyrimo dalyviai akcentavo, kad formalizuoti procesai, lėtas sprendimų priėmimas ir ribotas lankstumas mažina motyvaciją. Todėl organizacijoms rekomenduojama peržiūrėti vidinius procesus, siekiant sumažinti nereikalingas procedūras, bei plėtoti lankstesnes darbo formas, tokias kaip nuotolinis ar hibridinis darbas. Tai ypač svarbu Z kartai, kuri vertina autonomiją ir galimybę savarankiškai organizuoti savo darbą.

4. Užtikrinti konkurencingą atlygio sistemą.

Nors tyrimas parodė, kad atlygis nėra vienintelis motyvuojantis veiksnys, jo nepakankamumas tampa svarbia pasitraukimo priežastimi. Todėl rekomenduojama siekti didesnio atlygio konkurencingumo darbo rinkoje. Ne mažiau svarbu užtikrinti atlygio sistemos aiškius kriterijus bei papildomas naudas (pvz. sveikatos draudimą, lankstų darbo laiką).

5. Kurti psichologiškai saugią ir palaikančią organizacinę aplinką.

Informantų patirtys patvirtini, kad psichologinio saugumo stoka, neigiamas emocinis klimatas ir organizacinio teisingumo pažeidimai tiesiogiai mažina motyvaciją. Todėl organizacijoms rekomenduojama aktyviai kurti pasitikėjimu, pagarba ir bendradarbiavimu grįstą organizacinę kultūrą, kurioje darbuotojai galėtų laisvai reikšti nuomonę, siūlyti idėjas ir jaustis saugiai.

6. Aktyviai stiprinti viešojo sektoriaus, kaip darbdavio įvaizdį.

Tyrimo rezultatai atskleidė, kad neigiamas viešojo sektoriaus įvaizdis gali mažinti jo patrauklumą, tačiau tiesioginė darbo patirtis dažnai šį įvaizdį koreguoja. Todėl rekomenduojama kryptingai komunikuoti apie viešojo sektoriaus kuriamą vertę, darbuotojų indėlį ir realų poveikį visuomenei. Taip pat svarbu viešinti sėkmės istorijas, inovacijas ir gerąsias praktikas, kurios padėtų formuoti modernesnę ir patrauklesnę sektoriaus įvaizdį.

7. Suderinti vertybinį organizacijos pagrindą su realiomis darbo praktikomis.

Tyrimo rezultatai parodė, kad vertybinis nesuderinamumas ir deklaruojamų vertybių neatitikimas praktikai gali tapti stipriu motyvaciją mažinančiu veiksniu. Todėl organizacijoms rekomenduojama ne tik deklaruoti viešojo intereso, skaidrumo ar socialinės atsakomybės principus, bet ir užtikrinti jų įgyvendinimą kasdienėje veikloje. Tai ypač svarbu Z kartai, kuri pasižymi dideliu jautrumu organizacijos autentiškumui.

Literatūros sąrašas

1. Acheampong, N. A. A. (2020). Reward preferences of the youngest generation: Attracting, recruiting, and retaining Generation Z into public sector organizations. *Compensation & Benefits Review*, 53(2), 75–97. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1177/0886368720954803>
2. Anggraini, D., Juniarily, A., & Pratiwi, M. (2025). The role of calling on work engagement: A study on Generation Z. *Jurnal Sains Psikologi*, 14(1), 150–159. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.17977/um023v14i12025p150-159>
3. Asseburg, J., Homberg, F., & Vogel, R. (2018). Recruitment messaging, environmental fit and public service motivation: Experimental evidence on intentions to apply for public sector jobs. *International Journal of Public Sector Management*, 31(6), 689–709. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1108/IJPSM-08-2017-0217>
4. Aljumah, A. (2023). The impact of extrinsic and intrinsic motivation on job satisfaction. *Cogent Business & Management*. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2270813>
5. Barbier, L., & Tengeh, R. K. (2023). Literature review of public administration and good governance from 1890 to 2023. *Jurnal Transformativ*, 9(1), 43–65. <https://doi.org/10.21776/ub.transformativ.2023.009.01.3>
6. Basid, R., & Atmaja, J. T. (2022). The effect of Generation Z workforce characteristics on the gig economy with work life integration as a mediator. In *Proceedings of the 1st International Conference on Contemporary Risk Studies (ICONIC-RS 2022)*. EAI. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.4108/eai.31-3-2022.2320670>
7. Breugh, J. A., Ritz, A., & Alfes, K. (2018). Work motivation and public service motivation: Disentangling varieties of motivation and job satisfaction. *Public Management Review*, 20(10), 1423–1443. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1080/14719037.2017.1400580>
8. Buelens, M., & Van den Broeck, H. (2007). An analysis of differences in work motivation between public and private sector organizations. *Public Administration Review*. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2006.00697.x>
9. Burns, J. P. (2022). Human resource management in public administration: Key challenges. In *Oxford Research Encyclopedia of Politics*. Oxford University Press. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190228637.013.1495>
10. Choudhary, R., Shaik, Y. A., Yadav, P., & Rashid, A. (2024). Generational differences in technology behavior: A systematic literature review. *Journal of Infrastructure, Policy and Development*, 8(9), 6755. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.24294/jipd.v8i9.6755>
11. Costanza, D. P., Rudolph, C. W., & Zacher, H. (2023). Are generations a useful concept? *Acta Psychologica*, 241, 104059. Nuoroda per internetą: <https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2023.104059>
12. Crucke, S., Kluijtmans, T., Meyfrootd, K., & Desmidt, S. (2022). How does organizational sustainability foster public service motivation and job satisfaction? The mediating role of organizational support and societal impact potential. *Public Management Review*, 24(8), 1155–1181. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1080/14719037.2021.1893801>
13. Dobrowolski, Z., Drozdowski, G., & Panait, M. (2022). Understanding the impact of Generation Z on risk management - A preliminary views on values, competencies, and ethics of the Generation Z in public administration. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(7), 3868. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.3390/ijerph19073868>

14. Deepika & Chitranshi, J. (2021). Leader readiness of Gen Z in VUCA business environment. *foresight*, 23(2), 154-171. Prieiga per internetą: <https://www.emerald.com/fs/article/23/2/154/73551>
15. Dreyer, C., & Stojanová, H. (2023). How entrepreneurial is German generation Z vs. generation Y? A literature review. *Procedia computer science*, 217, 155-164. Prieiga per internet: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S187705092202289X>
16. Dwivedula, R. (2024). Why is Generation Z motivated at work? A qualitative exploration. *Global Business and Organizational Excellence*, 44(1–9). Prieiga per inertentą: <https://doi.org/10.1002/joe.22273>
17. El-Menawy, S. M. A., & Saleh, P. S. (2023). How does the mediating role of the use of social media platforms foster the relationship between employer attractiveness and generation Z intentions to apply for a job?. *Future Business Journal*, 9(1), 65. Prieiga per internetą: <https://link.springer.com/article/10.1186/s43093-023-00233-0>
18. Engidaw, A. E. (2021). The effect of motivation on employee engagement in public sectors: In the case of North Wollo zone. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 10(1), 1–15. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1186/s13731-021-00185-1>
19. Fero, M., & Dokoupilová, L. (2019). Factors of work motivation and coexistence of generations at the workplace. *Research Papers Faculty of Materials Science and Technology in Trnava*, 27(Special Number), 15–24. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.2478/rput-2019-0037>
20. Fernandes, A., Santinha, G., & Forte, T. (2022). Public Service Motivation and determining factors to attract and retain health professionals in the public sector: A systematic review. *Behavioral Sciences*, 12(4), 95. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.3390/bs12040095>
21. Hendrastomo, G., & Januarti, N. E. (2023). The characteristics of Generation Z students and implications for future learning methods. *Jurnal Kependidikan: Jurnal Hasil Penelitian dan Kajian Kepustakaan di Bidang Pendidikan, Pengajaran, dan Pembelajaran*, 9(2), 484-496. Prieiga per internetą: <https://ojspanel.undikma.ac.id/index.php/jurnalkependidikan/article/view/7745>
22. Ganguli, R., Padhy, S. C., & Saxena, T. (2022). The characteristics and preferences of Gen Z: A review of multi-geography findings. *IUP Journal of Organizational Behavior*, 21(2), 79-98. Prieiga per internetą: <https://search.proquest.com/openview/ad8f66df6559aed549ff845fa066e699/1?pq-origsite=gscholar&cbl=2029985>
23. Grow, J. M., & Yang, S. (2018). Generation-Z enters the advertising workplace: Expectations through a gendered lens. *Journal of Advertising Education*, 22(1), 7-22. Prieiga per internetą: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1098048218768595>
24. Hammerschmid, G., Van de Walle, S., Andrews, R., & Bezes, P. (2019). Public administration reforms in Europe: The view from the top. *Public Administration Review*, 79(3), 292–305. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.13140/RG.2.1.4045.4640>
25. IE University. (2025). Decoding Gen Z: The Workforce of the Future. Prieiga per internetą: <https://www.ie.edu/talent-careers/news-and-events/news/decoding-gen-z-workforce-future/>
26. Ismail, D. H., Nugroho, J., & Rohayati, T. (2023). Literature review: Soft skill needed by Gen Z in the era RI 4.0 and Society 5.0. *Majalah Ilmiah Bijak*, 20(1), 119-131. Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/profile/Dingot-Ismail/publication/371186888_Literature_Review_Soft_Skill_Needed_by_Gen_Z_in_the_Era_

- RI_40_and_Society_50/links/647894df2cad460a1be8f300/Literature-Review-Soft-Skill-Needed-by-Gen-Z-in-the-Era-RI-40-and-Society-50.pdf
27. Jacobsen, D. I. (2021). Motivational differences? Comparing private, public and hybrid organizations. *Public Organization Review*, 21(3), 561–575. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1007/s11115-021-00511-x>
 28. Jayatissa, K. A. D. U. (2023). Generation Z—A new lifeline: A systematic literature review. *Sri Lanka Journal of Social Sciences and Humanities*, 3(2). Prieiga per internetą: <https://account.sljssh.sljol.info/index.php/sljo-j-sljssh/article/view/110>
 29. Jung, H.-S., & Yoon, H.-H. (2021). Generational effects of workplace flexibility on work engagement, satisfaction, and commitment in South Korean deluxe hotels. *Sustainability*, 13(16), 9143. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.3390/su13169143>
 30. Krajac, L., & Samardzija, J. (2024). Workplace motivation across X, Y, and Z generations: An organizational behavior perspective. Prieiga per internetą: <https://www.rit.edu/croatia/sites/rit.edu.croatia/files/docs/Workplace%20motivation%20across%20X%2C%20Y%2C%20and%20Z%20generations%20-%20An%20organizational%20behavior%20perspective%2C%20Krajac%20%26%20Samardzija%2C%202024.pdf>
 31. Kulkarni, V., & kt. (2023). Managing newer generations in workplace: Opportunities and challenges. (PDF). Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/publication/373612548_Managing_Newer_Generations_In_Workplace_Opportunities_And_Challenges.pdf
 32. Lassleben, H., & Hofmann, L. (2023). Attracting Gen Z talents: do expectations towards employers vary by gender?. *Gender in Management: An International Journal*, 38(4), 545-560. Prieiga per internetą: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/gm-08-2021-0247/full/html>
 33. Lazar, M. A., Zbucea, A., & Pînzaru, F. (2023, July). The emerging generation Z workforce in the digital world: a literature review on cooperation and transformation. In *Proceedings of the International Conference on Business Excellence* (Vol. 17, No. 1, pp. 1991-2001). Sciendo. Prieiga per internetą: <https://sciendo.com/2/v2/download/article/10.2478/picbe-2023-0175.pdf>
 34. Lestari, D. P., & Prasetyo, A. P. (2023). Generation Z work motivation in Indonesia. *Return: Study of Management, Economic and Business*, 2(4), 409–422. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.57096/return.v2i04.95>
 35. McAnally, K., & Hagger, M. S. (2024). Self-determination theory and workplace outcomes: A conceptual review and future research directions. *Behavioral Sciences*, 14(6), 428. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.3390/bs14060428>
 36. McKinsey & Company. (2025, September 26). Attracting Gen Z talent into U.S. public service. Prieiga per internetą: <https://www.mckinsey.com/industries/public-sector/our-insights/attracting-gen-z-talent-into-us-public-service>
 37. Nakrošis, V. (2011). Public management reforms in Lithuania: What should replace New Public Management and why? *Politologija*, 61(1). Prieiga per internetą: <https://www.zurnalai.vu.lt/politologija/en/article/view/8283/6155>
 38. Nakrošis, V. (2018). The agendas of public administration reforms in Lithuania: Windows of opportunity in the period 2004–2017. *NISPAcee Journal of Public Administration and Policy*, 11(1), 91–108. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.2478/nispa-2018-0004>

39. Nabahani, P. R., & Riyanto, S. (2020). Job satisfaction and work motivation in enhancing Generation Z's organizational commitment. *Journal of Social Science*, 1(4), 234–242. Prieiga per internetą:
https://www.researchgate.net/publication/347344095_Job_Satisfaction_and_Work_Motivation_in_Enhancing_Generation_Z%27s_Organizational_Commitment
40. Nunes, P. M., Proença, T., & Carozzo Todaro, M. E. (2024). A systematic review on well-being and ill-being in working contexts: Contributions of self-determination theory. *Personnel Review*, 53(2), 375–419. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1108/PR-11-2021-0812>
41. Osorio, M. L., & Madero, S. (2025). Explaining Gen Z's desire for hybrid work in corporate, family, and entrepreneurial settings. *Business Horizons*, 68(1), 83-93. Prieiga per internetą: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0007681324000223>
42. Parry, E., & Urwin, P. (2011). Generational differences in work values: A review of theory and evidence. *International Journal of Management Reviews*, 13(1), 79–96. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2010.00285.x>
43. Peredy, Z., Vigh, L., Wei, Q., & Jiang, M. (2024). Analysing generation Z communication attitudes, values and norms. *Acta Periodica (Edutus)*, 30, 4-19. Prieiga per internetą: <https://real.mtak.hu/202164/>
44. Prasad, S. (2024). Comparative analysis of job satisfaction, employee motivation and work-life balance among public and private sector employees. *International Journal of Indian Psychology*, 12(2), 1785–1796. Prieiga per internetą: <https://ijip.in/wp-content/uploads/2024/06/18.01.248.20241202.pdf>
45. Rainey, H. G., & Bozeman, B. (2000). Comparing public and private organizations: Empirical research and the power of the a priori. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 10(2), 447–470. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1093/oxfordjournals.jpart.a024276>
46. Royhan, M. (2025). Elevating Public Service: A comprehensive review of public service motivation. *Jurnal Borneo Administrator*, 21(2), 169–186. Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/publication/395066909_Elevating_Public_Service_A_Comprehensive_Review_of_Public_Service_Motivation
47. Seemiller, C., & Grace, M. (2018). *Generation Z: A century in the making*. Routledge. Prieiga per internetą: <https://www.taylorfrancis.com/books/mono/10.4324/9780429442476/generation-corey-seemiller-meghan-grace>
48. Surugiu, C., Surugiu, M.-R., Grădinaru, C., & Grigore, A.-M. (2025). Factors motivating Generation Z in the workplace: Managerial challenges and insights. *Administrative Sciences*, 15(1), 29. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.3390/admsci15010029>
49. Tsevreni, I., Proutsos, N., Tsevreni, M., & Tigkas, D. (2023). Generation Z worries, suffers and acts against climate crisis - The potential of sensing children's and young people's eco-anxiety: A critical analysis based on an integrative review. *Climate*, 11(8), 171. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.3390/cli11080171>
50. Twenge, J. M. (2023). *Generations: the real differences between Gen Z, Millennials, Gen X, Boomers, and Silents—and what they mean for America's future*. Simon and Schuster. Prieiga per internetą: https://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=zsV0EAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA1&dq=How+Generation+Z+is+transforming+workplace+culture+and+expectations+in+2023&ots=7pPY79pywA&sig=i-uEbC-lfAdC_xh_BehxSk_OxkfQ

51. van der Kolk, B., van Veen-Dirks, P. M. G., & ter Bogt, H. J. (2019). The impact of management control on employee motivation and performance in the public sector. *European Accounting Review*, 28(5), 901–928. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1080/09638180.2018.1553728>
52. Zahari, S. N. S., & Puteh, F. (2023). Gen Z workforce and job-hopping intention: A study among university students in Malaysia. *Sciences*, 13(1), 902-927. Prieiga per internetą: <http://dx.doi.org/10.6007/IJARBSS/v13-i1/15540>
53. Zahra, Y., Handoyo, S., & Fajrianti, F. (2025). A comprehensive overview of Generation Z in the workplace: Insights from a scoping review. *SA Journal of Industrial Psychology*, 51(0), a2263. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.4102/sajip.v51i0.2263>
54. Žydžiūnaitė, V., & Sabaliauskas, S. (2017). Kokybiniai tyrimai: principai ir metodai. Vaga.

Informacijos šaltinių sąrašas

1. 15min. (2021). Viešasis sektorius neatsilieka nuo verslo: pereina prie nuotolinio darbo sprendimų. <https://www.15min.lt/verslas/naujiena/mokslas-it/viesasis-sektorius-neatsilieka-nuo-verslo-pereina-prie-nuotolinio-darbo-sprendimu-1290-1517672>
2. BNS Spaudos centras (2023). Lietuvos darbo rinkos struktūrinė apžvalga. Prieiga per internetą: <https://sc.bns.lt/view/item/lietuvos-darbo-rinkos-strukturine-apzvalga-471076>
3. IQ (2025). Darbas viešajame ir privačiame sektoriuose – kur baigiasi skirtumai ir prasideda bendros taisyklės? <https://iq.lt/komentarai/darbas-viesajame-ir-privaciame-sektoriuose-kur-baigiasi-skirtumai-ir-prasideda-bendros-taisykles/372800>
4. McCrindle Research. (n.d.). The generations defined. Prieiga per internetą: <https://mccrindle.com.au/article/topic/demographics/the-generations-defined/>
5. OECD. (2023). Youth empowerment and intergenerational justice. Organisation for Economic Co-operation and Development. Prieiga per internetą: <https://www.oecd.org/en/topics/sub-issues/youth-empowerment-and-intergenerational-justice.html>
6. OECD. (2025). Government at a Glance 2025. OECD Publishing. Prieiga per internetą: https://www.oecd.org/en/publications/government-at-a-glance-2025_0efd0bcd-en.html
7. OECD; EIPA. (2021). Ageing and Talent Management in European Public Administrations. OECD / EIPA. Prieiga per internetą: <https://www.eipa.eu/publication/oecd-2021-ageing-and-talent-management-in-european-public-administrations-a-report-prepared-by-the-oecd-for-the-slovenian-presidency-of-the-council-of-the-european-union/>
8. Oficialiosios statistikos portalas. (2025). Statistinių rodiklių analizė. OSP. Prieiga per internetą: <https://osp.stat.gov.lt/statistiniu-rodikliu-analize#/>
9. Socialinės apsaugos ir darbo ministerija. (2023). Šeima ir darbas. Prieiga per internetą: <https://socmin.lrv.lt/lt/veiklos-sritys/darbo-rinka-uzimtumas/darbo-teise/seima-ir-darbas/>
10. Užimtumo tarnyba. (2025). Jaunimas viešajame sektoriuje: ateities perspektyvos. <https://uzt.lt/naujienos/8/jaunimas-viesajame-sektoriuje-ateities-perspektyvos:478>

Priedai

1 priedas. Klausimynas

Labą dieną, dėkoju, kad sutikote dalyvauti šiame tyrime, kurio tikslas – atskleisti, kokie veiksniai motyvuoja Z kartos atstovus dirbti viešajame sektoriuje ir kaip jie patys suvokia savo motyvaciją darbo kontekste.

Interviu metu Jums bus užduodami atviri klausimai, nėra teisingų ar neteisingų atsakymų – svarbi Jūsų asmeninė nuomonė ir patirtis.

Pokalbis bus įrašomas tik tyrimo tikslais, ar sutinkate? Visi duomenys bus anonimizuoti. Dalyvavimas yra savanoriškas, todėl bet kuriuo metu galite atsisakyti atsakyti į klausimą ar nutraukti interviu.

Interviu truks 45-60 minučių.

Ar turite papildomų klausimų prieš pradėdami?

Klausimas	Gilinameji klausimai	Tiriamas blokas (veiksniai)
Įvadinė dalis (kontekstas)		
Trumpai papasakokite apie visas savo darbinės patirtis.		
1. Papasakokite apie savo dabartinį darbą viešajame sektoriuje.	1. Kiek laiko jau dirbate viešajame sektoriuje (darbo trukmė)? 2. Kokios Jūsų pagrindinės atsakomybės? 3. Kaip apibūdintumėte savo darbo pobūdį? 4. Koks Jūsų išsilavinimas?	Kontekstas
2. Papasakokite, kaip atsидūrėte šiame darbe viešajame sektoriuje.	1. Kas turėjo didžiausią įtaką sprendimui? 2. Kokias alternatyvas tuo metu svarstėte?	Kontekstas
3. Prisiminkite darbo paieškas, galbūt svarstėte ir apie karjerą privačiame sektoriuje? Kodėl taip/ ne?	1. Kuo Jums atrodė patrauklus/nepatrauklus privatus sektorius? 2. Kaip šiandien vertinate galimą perėjimą į privatų sektorių?	Kontekstas
Motyvai rinktis viešąjį sektorių		
4. Kokie veiksniai labiausiai paskatino Jus rinktis darbą viešajame sektoriuje? Kodėl? Įvardinkite bent tris.	1. Kaip šie veiksniai pasireiškė sprendimo priėmimo metu? 2. Kaip jie keitėsi laikui bėgant? 3. Kuris iš jų buvo lemiamas?	Vidinė/ išorinė motyvacija
Motyvai bendri (kodėl dirba)		
5. Pradėkime pokalbį nuo bendrų dalykų. Taigi, kodėl Jūs vis dar dirbate viešajame sektoriuje?		
Konkretūs motyvai (kodėl dirba)		
6. Pakalbėkime apie darbo prasmę. Ar, kur ir kaip matote savo darbo prasmę? Pateikite konkrečių pavyzdžių.	1. Ar būna situacijų, kai darbo prasmę jaučiate mažiau? Kokių?	Vertybiniai veiksniai/ vidinė motyvacija
7. Kaip apibūdintumėte savo darbo poveikį visuomenei? Ar jaučiate ir kada, kad dirbdama darote poveikį visuomenei? Pateikite konkrečių pavyzdžių.	1. Kaip tai pasireiškia praktikoje? 2. Kokią reikšmę Jums asmeniškai turi šis poveikis?	Vertybiniai veiksniai/ vidinė motyvacija
8. Papasakokite kokį vaidmenį Jūsų asmeninės vertybės atlieka renkantis ir dirbant darbą.	1. Kokios vertybės Jums svarbiausios? 2. Kaip jos atsiskleidžia organizacijoje? 3. Kaip jaustumėtės, jei šis vertybinis atitikimas sumažėtų?	Vertybiniai veiksniai/ vidinė motyvacija
Darbo sąlygos ir organizaciniai aspektai		

9. Apibūdinkite, kaip vertinate darbo sąlygas viešajame sektoriuje. 9.1. Kiek šios darbo sąlygos motyvuoja Jus dirbti viešajame sektoriuje?		Darbo aplinkos veiksniai
10. Papasakokite kokią reikšmę Jums turi darbo stabilumas ir socialinės garantijos?	1. Kaip šie veiksniai paveikė Jūsų pirminį pasirinkimą? 2. Kaip jų svarba pasikeitė laikui bėgant?	Išorinė motyvacija/ organizaciniai veiksniai
11. Kaip vertinate atlygio sistemą viešajame sektoriuje? 11.1. Kaip vertinate savo atlygio dydį lyginant su atsakomybėmis? 11.2. Kokią reikšmę atlygis turi Jūsų motyvacijai dirbti viešajame sektoriuje?		Išorinė motyvacija/ organizaciniai veiksniai
12. Kaip vertinate karjeros galimybes viešajame sektoriuje? Kiek karjera motyvuoja Jus dirbti viešajame sektoriuje?	1. Kokias galimybes matote kilti pareigose? 2. Kaip vertinate karjeros tempą šiame sektoriuje?	Išorinė motyvacija/ organizaciniai veiksniai
13. Papasakokite apie mokymosi ir profesinio tobulėjimo galimybes savo darbovietėje.	1. Kokias kvalifikacijos kėlimo galimybes turite? 2. Kaip jos veikia Jūsų motyvaciją dirbti šioje organizacijoje?	Išorinė motyvacija/ organizaciniai veiksniai
Darbo aplinka ir organizacinė kultūra		
14. Kaip apibūdintumėte organizacinę kultūrą savo darbovietėje?	1. Kaip ji atsiskleidžia kasdienėje veikloje? 2. Kaip jaučiatės tokioje aplinkoje? 3. Kaip ši kultūra dera su Jūsų lūkesčiais?	Darbo aplinkos veiksniai
15. Papasakokite apie bendravimo ypatumus su vadovais.	1. Kaip apibūdintumėte vadovų bendravimo stilių? 2. Kaip tai veikia Jūsų motyvaciją dirbti?	Darbo aplinkos/ organizaciniai veiksniai
16. Papasakokite apie santykius su kolegomis darbo aplinkoje. Kokie jie?	1. Kaip apibūdintumėte bendradarbiavimą komandoje? 2. Kaip tai veikia Jūsų motyvaciją dirbti?	Darbo aplinkos veiksniai
17. Prisiminkite situaciją, kai gavote grįžtamąjį ryšį.	1. Kaip jis buvo pateiktas? 2. Kaip jį priėmėte? 3. Kaip tai paveikė Jūsų motyvaciją?	Darbo aplinkos veiksniai
18. Kaip vertinate darbo organizavimą (lankstumas, nuotolinis darbas) viešajame sektoriuje?	1. Kaip tai atitinka Jūsų lūkesčius? 2. Kiek svarbus Jums yra lankstumas? 3. Kaip tai veikia Jūsų pasitenkinimą darbu?	Darbo aplinkos veiksniai
Demotyvaciniai veiksniai		
19. Prisiminkite situaciją, kai jautėtės demotyvuoti dirbdami viešajame sektoriuje.	1. Kas sukėlė tokį jausmą? 2. Kaip tai paveikė Jūsų motyvaciją? 3. Kaip su tuo susitvarkėte?	Demotyvaciniai veiksniai
20. Kokios aplinkybės ar veiksniai Jus paskatintų rimtai susimąstyti apie darbo keitimą?	1. Kas turėtų pasikeisti, kad nuspręstumėte likti?	Demotyvaciniai veiksniai
21. Kaip apibūdintumėte viešojo sektoriaus įvaizdį visuomenėje?	1. Kaip šis įvaizdis atspindi Jūsų asmeninėje patirtyje? 2. Kokią reikšmę Jums turi organizacijos reputacija? 3. Kiek tai motyvuoja Jus dirbti viešajame sektoriuje?	Demotyvaciniai veiksniai
Apibendrinimas		
22. Jei reikėtų įvardinti tris svarbiausius veiksnius, dėl kurių dirbate viešajame sektoriuje – kokie jie būtų?	1. Kuris iš jų svarbiausias?	Apibendrinimas

23. Ką, jūsų nuomone, viešasis sektorius galėtų daryti geriau, kad pritrauktų daugiau Z kartos atstovų?	1. Kokie pokyčiai būtų svarbiausi?	Apibendrinimas
24. Žiūrėdami į savo ateities karjerą, ar ją įsivaizduojate viešajame sektoriuje? Kodėl?	1. Kas labiausiai lemtų tokį sprendimą ateityje?	Apibendrinimas
Gal dar norėtumėte pasidalinti mintimis ar papildyti kažką mūsų pokalbio tema?		