



**KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS**  
**EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS**

**Virginija Šakalienė**

**VYRESNIO AMŽIAUS DARBUOTOJŲ KARJEROS INTERESAI**

**MAGISTRO DARBAS**

**Darbo vadovė doc. dr. Rūta Čiutienė**

**KAUNAS, 2017**



**KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS**  
**EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS**

**VYRESNIO AMŽIAUS DARBUOTOJŲ KARJEROS INTERESAI**

Įmonių valdymas 621N22001

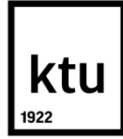
**MAGISTRO DARBAS**

**Studentė**.....  
Virginija Šakalienė, VMGUVL-5 gr.  
2016 m. gruodžio ..... d.

**Vadovė** .....  
Doc. dr. Rūta Čiutienė  
2016 m. gruodžio .....d.

**Recenzentė**.....  
Let. dr. Jurga Duobienė  
201.....

**KAUNAS, 2017**



**KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS**

**EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS**

**Virginija Šakalienė**

Įmonių valdymas 621N22001

Baigiamojo magistro darbo „Vyresnio amžiaus darbuotojų karjeros interesai“

**AKADEMINIO SAŽININGUMO DEKLARACIJA**

\_\_\_\_\_ m \_\_\_\_\_ d  
2016

\_\_\_\_\_ Kaunas

Patvirtinu, kad mano, **Virginijos Šakalienės**, baigiamasis projektas tema „Vyresnio amžiaus darbuotojų karjeros interesai“ yra parašytas visiškai savarankiškai ir visi pateikti duomenys ar tyrimų rezultatai yra teisingi ir gauti sąžiningai. Šiame darbe nei viena dalis nėra plagijuota nuo jokių spausdintinių ar internetinių šaltinių, visos kitų šaltinių tiesioginės ir netiesioginės citatos nurodytos literatūros nuorodose. Įstatymų nenumatytų piniginių sumų už šį darbą niekam nesu mokėjęs.

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

\_\_\_\_\_  
(vardą ir pavardę įrašyti ranka)

\_\_\_\_\_  
(parašas)

Šakalienė, Virginija. "The Career Interests of the Elder Employees". Master's Final thesis in of Enterprise Management / supervisor assoc. Rūta Čiutienė, the School of Economics and Business, Kaunas University of Technology.

Social Sciences: 03 S Management and Administration.

Key words: *career, interests, older age.*

Kaunas, 2016. 71 p.

## SUMMARY

**Research problem.** What are the career interests of the elder employees?

**Research object.** The career interests of the elder employees.

**Goal of the research.** Investigate the career interests of the elder employees and the methods so satisfy them.

**Tasks of the research:**

1. To analyse elder employees' situation in the employment market.
2. To analyse theoretical career management aspects and possibility of interests' coordination.
3. To prepare theoretical model of late career backed-up by the coordination of interests.
4. To prepare the methodology of researching the elder employees' career interests and their coordination.

**Theoretical and empiric methods:** the analysis and descriptive quantitative research into scientific literature, textbooks, scientific articles, documents and law acts.

**Research results.** After performing the analysis of scientific literature was established that gradually increasing number of elder employees of the age 55 and more suggests, that these employees remain the huge part of the employment market. The diminishing of the physical and mental capabilities is compensated with such typical features to elder employees as experience, capability of partnership, reliability, stability and loyalty in the career managing process. Organizations should develop flexible forms of employment, ensure social end employee rights', also should maintain regulation of workplace quality, safety and health requirements, which is particularly relevant in the elder age.

After performing the empiric research data analysis it is clear that elder employees are sedentary, stabile and attached to the organisation they work in. Furthermore, the attitude that elder employees are not susceptible to learning, raising the level of their qualification, making career plans or expectations of raise in position was confirmed. Experience is considered to be the key factor in the career making, on the other hand, the new difficult technologies are considered to be the biggest obstacle. The career is identified as material interest, while the salary is identified as main priority, of which the half of

respondents feel not satisfied with. Elder people seek the evaluation and appreciation, good working conditions, safety at work, as well as individually estimated workload and pace.

## TURINYS

ĮVADAS.....	8
1. VYRESNIO AMŽIAUS DARBUOTOJŲ KARJEROS PROBLEMATIKA.....	10
1.1. Vyresnio amžiaus darbuotojų padėtis darbo rinkoje.....	10
1.2. Vyresnio amžiaus darbuotojų karjeros galimybės įtaką darantys veiksniai.....	12
2. VYRESNIO AMŽIAUS DARBUOTOJŲ INTERESAI IR JŲ VAIDMUO FORMUOJANT KARJERĄ.....	19
2.1. Karjeros samprata ir modeliai (susiję su gyvenimo ciklu).....	19
2.2. Vyresnio amžiaus darbuotojų interesai ir jų vaidmuo formuojant karjerą.....	28
2.2.1. Vyresnio amžiaus asmens samprata.....	28
2.2.2. Vyresnio amžiaus darbuotojų interesai.....	29
2.3. Organizacijos interesai ir jų derinimo galimybės.....	33
3. VYRESNIO AMŽIAUS DARBUOTOJŲ KARJEROS INTERESŲ TYRIMO METODOLOGIJA.....	41
3.1. Tyrimo metodologiniai principai ir organizavimas.....	41
3.2. Tyrimo dalyviai ir jų charakteristika.....	42
4. VYRESNIO AMŽIAUS DARBUOTOJŲ KARJEROS INTERESŲ DERINIMO TYRIMO REZULTATAI IR DISKUSIJA.....	44
4.1. Vyresnio amžiaus darbuotojų karjeros interesų analizė.....	44
4.2. Organizacijos ir darbuotojų interesų derinimo galimybių analizė.....	53
IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS.....	64
LITERATŪRA.....	66
PRIEDAI.....	72

## Paveikslų sąrašas

1 paveikslas. Svarbiausi profesinės veiklos aspektai darbo vietoje .....	17
2 paveikslas. Šiuolaikinis karjeros kelias organizacijoje .....	21
3 paveikslas. Karjeros modelių tipai .....	22
4 paveikslas. Organizacijos ir asmens interesų bendrumas.....	35
5 paveikslas. Interesų derinimu grįstas vėlyvosios karjeros modelis.....	39
6 paveikslas. Respondentų paskirstymas pagal lytį, šeimyninę padėtį, išsilavinimą ir amžių.....	42
7 paveikslas. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą ir užimamas pareigas dabartinėje darbovietėje .....	43
8 paveikslas. Respondentų nuomonės apie darbą pensiniame amžiuje, pageidaujamą dirbti amžių ir išankstinę pensiją pasiskirstymas .....	44
9 paveikslas. Respondentų požiūrio į karjerą procentinis pasiskirstymas .....	45
10 paveikslas. Respondentų nuomonės apie karjeros sėkmę lemiančius veiksnius pasiskirstymas .....	45
11 paveikslas. Karjeros siekimui trukdančios problemos .....	46
12 paveikslas. Respondentų požiūris į darbinę veiklą.....	48
13 paveikslas. Respondentų karjeros interesai .....	49
14 paveikslas. Respondentų darbo pobūdis.....	51
15 paveikslas. Respondentų požiūris į dabartinį darbą .....	52
16 paveikslas. Respondentų požiūris į gaunamą atlyginimą.....	53
17 paveikslas. Karjeros vystymo galimybės .....	53
18 paveikslas. Organizacijose taikomas karjeros modelis .....	54
19 paveikslas. Organizacijose taikomi karjeros valdymo elementai.....	55
20 paveikslas. Apribojimai dėl amžiaus.....	56
21 paveikslas. Organizacijose vykdomos personalo politikos įvertinimas .....	57
22 paveikslas. Organizacijos vaidmuo planuojant ir vystant karjerą .....	57
23 paveikslas. Respondentų požiūris į dabartinę darbovietę.....	58
24 paveikslas. Darbuotojų savijauta organizacijoje .....	58
25 paveikslas. Kiek organizacija žino ir supranta darbuotojų interesus .....	59
26 paveikslas. Būdai, kuriais organizacijos išsiaiškina darbuotojų interesus .....	59
27 paveikslas. Darbuotojų interesų realizavimas organizacijoje .....	60
28 paveikslas. Organizacijų veiksmai, atsižvelgus į darbuotojų interesus.....	61
29 paveikslas. Respondentų nuomonė, apie organizacijos ir darbuotojų tikslų sutapimą .....	62

## Lentelių sąrašas

2 lentelė. Stereotipai susiję su vyresnio amžiaus darbuotojais.....	15
3 lentelė. Karjeros sampratų įvairovė.....	20
4 lentelė. Tradicinės ir šiuolaikinės karjeros charakteristikos.....	24
5 lentelė. W. Fromo, D. Superio, K. Noughamo ir E. Sheino karjeros vystymo modeliai .....	24
6 lentelė. Suaugusiųjų amžiaus klasifikacija.....	28
7 lentelė. Amžiaus sąvokos samprata.....	29
8 lentelė. Intereso sąvokos .....	30
9 lentelė. Asmeninės ir organizacinės karjeros palyginimas.....	34
10 lentelė. R. Reday – Mulvey bendradarbiavimo modelis .....	36
11 lentelė. Vyresnių nei 55 metai amžiaus darbuotojų ir organizacijos interesai .....	38
12. lentelė. Respondentų požiūris į darbinę veiklą.....	47



## IVADAS

**Temos aktualumas.** Visuomenės senėjimo tendencija jau šiuo metu yra iššūkis daugelyje šalių, o artimiausioje ateityje prognozuojama, kad visame pasaulyje tai taps ypač aktualia problema. Gyventojų senėjimas gali būti apibūdinamas kaip „gyventojų amžiaus struktūros kaita, pasižyminti pagyvenusių ir senyvo amžiaus žmonių absoliutaus skaičiaus ir/arba jų santykinės dalies visuomenės didėjimu“ (Kanopienė ir Mikulionienė, 2006, p. 189). Pagrindinės šios tendencijos priežastys yra nuolat mažėjantis gimstamumas bei sveikatos priežiūros ir socialinių paslaugų gerėjimas, prailginantis gyvenimo trukmę. Taip pat būtina atkreipti dėmesį, kad suaktyvėjus informacijos srautams ir tobulėjant transporto sistemoms, darbo jėgos trūkumą veikia globali migracija. Šie demografiniai pokyčiai sukuria naujus iššūkius įvairių šalių vyriausybėms, o kartu ir verslui. „Senėjimo problema paveikia ne tik pačius vyresnio amžiaus individus, jų gyvenimo kokybę, bet ir organizacijų, kuriose jie dirba, veiklą“ (Čiutienė ir Railaitė, 2014, p. 29). Atsiranda ne tik darbo jėgos trūkumas, bet ir darbo kultūros pokyčiai, kurie tampa aktualūs tiek šiuolaikinėms įmonėms, tiek jų darbuotojams. Lietuvoje ši situacija itin opi dėl didesnio, nei kitose šalyse, darbingo amžiaus žmonių emigracijos masto bei nuolat mažėjančio gimstamumo (žr. 1 priedas).

Žvelgiant iš organizacijos pozicijų žmogiškųjų išteklių potencialas yra vienas svarbiausių įrankių konkurencinėje kovoje, siekiant organizacijos tikslų, aukštos pozicijos rinkoje bei kuriant vertę. Nors pastaruoju metu apie tai labai daug kalbama, bendra tendencija šalyje nėra džiuginanti - nesirūpinama jaunąja karta ir jos likimu savoje valstybėje, o taip pat per mažai dėmesio skiriama vyresnio amžiaus asmenų padėčiai darbo rinkoje. „XXI a. karjera pasižymi tam tikromis ypatybėmis: demokratiškumu, didėjančiu horizontaliu ir vertikaliu judrumu, didėjančiu daugiaplanių darbų ir visapusiškų darbuotojų skaičiumi, aktyvesniu karjeros valdymu, augančiu lojalumo organizacijai vertinimu, psichologinių sutarčių sudarymu, skirtingu karjeros sėkmės vertinimu, kai pabrėžiama darbo prasmė ir nauda asmeniui bei jo gyvenimui“ (Petkevičiūtė, 2013, p. 4). Vyresnio amžiaus darbuotojų grupė turi išskirtinai tik jai būdingų karjeros interesų, kurių patenkinimas leistų ilgiau išlikti darbo rinkoje ir būti naudingiems tiek siekiant organizacijos tikslų, tiek visos valstybės mastu reikštų padidėjusį užimtumo bei sumažėjusį nedarbo lygį.

Atsižvelgiant į minėtas demografines tendencijas bei darbo rinkos pokyčius, tema yra aktuali, nes būtina išsiaiškinti vyresnio amžiaus darbuotojų karjeros interesus, stengiantis patenkinti ne tik senėjančios visuomenės poreikius, bet ir suderinti juos su organizacijų interesais, siekiant kuo geresnių veiklos rezultatų.

**Darbo problema** – kokie yra vyresnio amžiaus darbuotojų karjeros interesai?

**Darbo objektas** – vyresnio amžiaus darbuotojų karjeros interesai.

**Darbo tikslas** – ištirti vyresnio amžiaus darbuotojų karjeros interesus ir jų tenkinimo galimybes.

**Darbo uždaviniai:**

1. Išanalizuoti vyresnio amžiaus darbuotojų padėtį darbo rinkoje;
2. Išanalizuoti karjeros valdymo teorinius aspektus ir interesų derinimo galimybes;
3. Parengti teorinį interesų derinimu grįstą vėlyvosios karjeros modelį;
4. Parengti tyrimo metodologiją ir atlikti vyresnio amžiaus darbuotojų interesų bei jų derinimo tyrimą.

**Darbo metodai:**

- Mokslinės literatūros analizė;
- Anketinė apklausa;
- Aprašomoji statistinė analizė.

# 1. VYRESNIO AMŽIAUS DARBUOTOJŲ KARJEROS PROBLEMATIKA

## 1.1. Vyresnio amžiaus darbuotojų padėtis darbo rinkoje

Pastaruju metu išsivysčiusiose šalyse įvairių sričių specialistai visuomenės senėjimo problemą įvardija kaip vieną iš globalių problemų, kuri tampa aktuali ir socialiniu, ir vadybos bei ekonominiu požiūriu. Pasak Garlauskaitės ir Zabarauskaitės „gyventojų senėjimas gali būti apibūdinamas kaip teigiamas reiškinys, jeigu svarbiausi aspektai būtų susiję su biologiniais procesais, medicina, mokslo ir švietimo, kultūros pasiekimais. Senėjanti visuomenė taip pat gali būti suprantama kaip geresnių gyvenimo sąlygų ir visapusiško žmogaus tobulėjimo padarinys. Tačiau žvelgiant iš socialinių ir ekonominių perspektyvų, kai gyventojų senėjimas suprantamas kaip demografinių veiksnių pokyčiai neigiama linkme – tai traktuojama kaip viena didžiausių problemų išsivysčiusiose šalyse“ (Garlauskaitė ir Zabarauskaitė, 2015, p. 199).

Vyresnio amžiaus darbuotojai jau šiuo metu tampa svarbia darbo rinkos dalimi, o ateityje prognozuojamas dar didesnis jų skaičiaus augimas. Toks drastiškas darbo rinkos struktūros pokytis tampa vis didesniu iššūkiu darbdaviams, nes vyresnio amžiaus darbuotojų pasitraukimas iš darbo rinkos jau gali būti siejamas su profesinių įgūdžių praradimu ir darbo jėgos trūkumu, ypač įmonėse, kurios nėra patrauklios jaunimui. „Su amžiumi darbuotojai įgyja daugiau žinių ir patirties, prisitaiko prie organizacijos kultūros, įgyja naujų įžvalgų, taigi tai jiems leidžia progresuoti. Per ilgus darbo metus žmonės įgyja žmogiškojo kapitalo elementų visumą, kurią sunku pakeisti. Dėl šios priežasties vyresnio amžiaus darbuotojai tampa strategiškai svariais organizacijos ištekliais“ (Railaitė, 2016, p. 39).

Lietuvos visuomenės senėjimo tempas pasaulio mastu yra vidutinis, tačiau palyginti su Europos Sąjungos šalimis – gana didelis (žr. 2 priedas). Remiantis Pasaulio sveikatos organizacijos (PSO) duomenimis, planuojama, kad 2080 metais vyresnių nei 65 metų gyventojų Europoje padaugės 70 procentų, o vyresnių nei 80 metų – 170 procentų (žr. 3 priedas). Eurostato duomenimis vyresnių nei 65 metai Europos Sąjungos gyventojų dalis 1990 m. vidutiniškai sudarė 13,7 %, 2010 m. - 17,4 %, o 2015 m. jau - 18,9 %. Prognozuojama, kad 2060 m. ši socialinė grupė sudarys 30 % visų ES gyventojų. Lietuvoje, kaip teigia Eurostato prognozės, 2020 metais vyresni nei 64 metų amžiaus gyventojai sudarys 17 procentų, o Lietuvos sveikatos 2014 - 2025 metų programoje nurodyta siektina vidutinė gyvenimo trukmė 2020 metais – 76 metai.

Analizuojant pastarųjų metų Lietuvos duomenis, pastebimas vis didėjantis vyresnių nei 55 metai darbo rinkos dalyvių skaičius, o kartu ir jų užimtumo bei aktyvumo lygis. Tai tik patvirtina visuomenės senėjimo tendenciją ir pokyčius darbo rinkoje, kur per pastaruosius penkis metus vyresnių nei 55 metai

darbuotojų skaičius padidėjo apie 20 procentų, o jų užimtumo lygis išaugo nuo 50 iki 60 procentų. Nuo 55 iki 64 metų ir vyresnių nei 65 metai asmenų grupės yra vienintelės, kuriose pastebimas tolygus skaičiaus augimas (žr. 4 priedas).

Pastarųjų penkerių metų vyresnio amžiaus Lietuvos darbo rinkos dalyvių skaičius ir užimtumo lygis pateikiami 1 lentelėje.

1 lentelė. Vyresnių nei 55 metai darbuotojų skaičius ir užimtumo lygis (sudaryta autorės remiantis Lietuvos statistikos departamento duomenimis (<https://osp.stat.gov.lt>))

	Darbo jėga / tūkst.		Užimtumo lygis / proc.		Darbo jėgos aktyvumo lygis / proc.	
	55–64	65+	55-64	65+	55-64	65+
2011 m.	202,8	28,2	50,2	5,1	58,0	5,2
2012 m.	209,3	31,5	51,7	5,7	58,7	5,8
2013 m.	220,3	28,8	53,4	5,2	60,1	5,3
2014 m.	236,1	31,5	56,2	5,7	63,0	5,8
2015 m.	253,3	34,7	60,4	6,3	66,2	6,3

Nors senėjimo problema šiame amžiuje įgyja vis didesnę svarbą tačiau, nei mūsų, nei kitose Rytų ir Centrinės Europos šalyse ji nėra plačiau analizuota. Posovietinės šalys patiria problemų stengiantis patenkinti vyresnių darbuotojų interesus organizacijose, kadangi yra susiformavusi žmonių karta, kuri neturi tam tikrų įgūdžių, nes dar netolimoje praeityje kiekvieno asmeniniai pokyčiai priklausydavo nuo valstybės politikos, buvo dirbama planinės ekonomikos sąlygomis, užtikrinama darbo vieta.

Šiuo metu visuomenės senėjimas kaip svarbi darbo sritis tampa ne tik demografams, bet ir žmogiškųjų išteklių vadybos specialistams, analizuojantiems tokias veiklas, kaip vyresnio amžiaus darbuotojų įdarbinimas, ugdymas, karjeros planavimas ir vystymas, jų potencialo ir ekonominio aktyvumo išlaikymas. Vakarų šalyse visuomenės senėjimo problema skirtingų autorių analizuojama tiek vadybiniu, tiek socialiniu, tiek politiniu bei ekonominiu aspektais (Lorretto & White, 2006; Metcalf & Medoff, 2006; Patricson & Ranzijn, 2010; van Dalen et al., 2010 ir t. t.). Tuo tarpu tyrimai, kurie buvo atlikti mūsų šalyje, yra daugiau susiję su socialiniais senstančios darbo jėgos aspektais (Milkintaitė, 2011; Okunevičiūtė-Neveauskienė ir Moskvina, 2008; Raščiuvienė, 2009). Vyresnio amžiaus žmonės yra sukaupę didelę patirtį, atsiduoti darbui nebetrukdo tokie šeimyniniai rūpesčiai, kaip maži vaikai, „tačiau jau tokiam amžiuje kai kurie susiduria su sveikatos problemomis, dėl ko darbdaviams tokie darbuotojai nėra patys patraukliausi“ (Lengvinienė, Rutkienė ir Tandzegolskienė, 2014, p. 129).

„Poreikis kuo ilgiau išlaikyti vyresnio amžiaus žmonių ekonominį aktyvumą nuolat didės. Senėjimas veikia makroekonominis rodiklius bei daro įtaką pasaulio rinkoms ir jų konkurencingumui, todėl didėjantis vyresnio amžiaus gyventojų užimtumas bei ekonominis aktyvumas gali nemaža dalimi lemti ir ekonomikos augimą. Vyresnio amžiaus asmenų užimtumas ir dalyvavimas ekonominėje

sistemoje yra svarbus Europos Sąjungos darbo rinkos politikos uždavinys“ (Pupienienė, 2013, p. 8). 2004 – 2014 metų Europos Sąjungos šalių gyventojų užimtumo rodikliai pateikiami 5 priede.

Galimybė išnaudoti vyresnio amžiaus darbuotojų potencialą, padidinti jų gebėjimus ir kompetencijas, palaikant fizinę ir psichinę sveikatą bei motyvaciją, tampa aktuali ne tik valstybės lygmeniui, bet ir verslo siekiu. Lietuvos organizacijų vadyboje vyresnio amžiaus darbuotojai, jų interesai dažnai yra ignoruojami, o laisvas darbo vietas siekiama užpildyti jaunais darbuotojais, tikintis užsiauginti reikiamus specialistus, tačiau šie darbdavių lūkesčiai ne visada pasiteisina. Todėl puikia alternatyva laisvoms darbo vietoms užpildyti ir organizacijų konkurenciniam pranašumui didinti bei užsibrėžtiems tikslams siekti gali tapti vyresnio amžiaus specialistų įdarbinimas ir jų karjeros siekių išsiaiškinimas.

## **1.2. Vyresnio amžiaus darbuotojų karjeros galimybės įtaką darantys veiksniai**

Nors daugelis pensinio sulaukusių amžiaus Lietuvos gyventojų norėtų ir toliau dirbti, nes šalyje sukurta nepatraukli išankstinio išėjimo į pensiją sistema ir labai mažas senatvės pensijos dydis, tačiau remiantis specialaus Eurobarometro (2012) duomenimis, vyresnio amžiaus darbuotojai yra labiausiai diskriminuojama socialinė grupė. Neigiamą darbdavių požiūrį į vyresnio amžiaus darbuotojus pastebi ir daugelis senėjimo problemą nagrinėjančių autorių.

Remiantis sociologinio tyrimo (Okunevičiūtė-Neverauskienė ir Pocius, 2005) duomenimis, vyresnio amžiaus žmonėms sudėtinga įsitraukti į darbo rinką dėl pakitusių gamybos sąlygų, informacinių technologijų plėtros bei turimos kvalifikacijos neatitikimo šalies darbo rinkos poreikiams. „Didžiausi trukdžiai, kurie neleidžia vyresnio amžiaus asmenims likti aktyviais darbo rinkoje, yra siejami su amžiaus diskriminacija, sveikatos problemomis, kurios būdingos vyresniame amžiuje, gebėjimu greitai prisitaikyti kintančioje aplinkoje ir susivokti naujausiuose technologiniuose laimėjimuose bei juos taikyti, iniciatyvumo ir net motyvacijos stoka“ (Lengvinienė, ir kt., 2014, p.135). „Vyresnio amžiaus darbuotojams turėtų būti suteikiamos lygios galimybės dalyvauti įvairaus pobūdžio mokymuose, kuriuose jie galėtų įgyti trūkstančių žinių, nes būtent žinių trūkumas yra viena iš ankstyvo išėjimo iš darbo priežasčių“ (Čiutienė ir Railaitė, 2013, p. 36). Tos pačios autorės teigia, kad „darbo rinką veikiantys veiksniai neretai apsunkina vyresnio amžiaus darbuotojų įsidarbinimo procesus ar paliečia juos, kai kyla klausimas, kurį darbuotoją atleisti įmonės restruktūrizavimo etapu ir pan., tokiais atvejais vyresnio amžiaus darbuotojų turimos stiprybės pamiršamos, o darbo rinka praranda dalį puikių specialistų“ (Čiutienė ir Railaitė, 2014, p. 29).

Sėkmingą ilgalaikės karjeros vystymą šiuolaikinėse organizacijose užtikrina tokios darbuotojų kompetencijos kaip gebėjimas mokytis ir tobulėti, prisitaikyti prie pokyčių ar kūrybinis mąstymas. Pati

kompetencija vertinama kaip gebėjimai, kurie yra sąlygojami žinių, mokėjimų, įgūdžių, meistriškumo, vertybinių nuostatų, asmeninių savybių. Dvidešimt pirmajame amžiuje pastoviai keičiasi tiek darbo rinkos sąlygos ir reikalavimai, taip pat pačios darbo vietos, asmenybės savybės ir vertybinės nuostatos nuolat kinta ir kompetencijos. Šis pokytis ir lemia tai, kad mokymasis turi trukti visą gyvenimą, tačiau kuo žmogus vyresnis, tuo labiau mažėja ir noras mokytis. Vyresni nei 50 metų darbuotojai dažnai vengia dalyvauti mokymo programose (Bishop, 1997). Remiantis Lietuvos statistikos departamento duomenimis, 2005 metais besimokančių amžiaus grupėje nuo 55 iki 64 metų gyventojų procentas palyginti su visais gyventojais buvo 42, tuo tarpu 2011 metais – tik 25,3. Europos Sąjungos šalyse besimokančiųjų asmenų skaičius pateikiamas 6 priede.

Vyresnio asmens sėkmingą išlikimą darbo rinkoje veikia ir pačio individo fiziniai bei protiniai sugebėjimai, kurie laipsniškai mažėja didėjant amžiui. Jau nuo trisdešimties metų amžiaus apie 0,8 – 1,0 % per metus pradeda mažėti fiziniai sugebėjimai, taip pat ir psichiniai sugebėjimai. Bėgant metams pradeda silpnėti atmintis, asmuo nebesugeba taip greitai mąstyti, priimti informacijos ar spręsti iškilusių problemų (Conen, van Dalen, Henkens & Schippers, 2009). Būtina sąlyga nuolat atnaujinti žinias ir kompetencijas, kelti kvalifikaciją dažnai tampa iššūkiu vyresnio amžiaus darbuotojams. Organizacijų vadovai dažnai taip pat vengia mokyti vyresnius darbuotojus, pagrįsdami tuo, kad pastarieji lėčiau mokosi, nesugeba suvokti naujų idėjų bei informacinių technologijų. Kita priežastis neskatinti ir neinvestuoti į vyresnių asmenų mokymą yra nuostata, kad šios investicijos neatsipirks, nes vyresni darbuotojai netrukus paliks darbo vietą (Kroll, 2003). Tačiau šis įsitikinimas neturi pagrindo, nes tikėtina, kad dažnas 50-metis dirbs iki pensijos, o jauni darbuotojai nėra taip prisirišę prie savo darbo vietos, vidutinis jų stažas vienoje organizacijoje yra apie trejus metus, todėl mokyti verta visus darbuotojus, kurie yra suinteresuoti likti organizacijoje (Hashim & Wok, 2011).

Tačiau dėl visuomenėje paplitusių neigiamų stereotipų, kad vyresnio amžiaus darbuotojai paprastai yra atsparūs pokyčiams ir nelankstūs, tokie darbuotojai dažnai neįtraukiami į kompetencijų ugdymą ar viso gyvenimo mokymo programas. Kai kuriais atvejais tai lemia ne tik darbdavio požiūris, bet ir pačio darbuotojo gebėjimo mokytis kompetencija, kurios vyresniame amžiuje dažnas asmuo nebeturi. Gebėjimas mokytis – tai gebėjimas įgyti naujų arba atnaujinti esamus įgūdžius (Kroll, 2003; Hashim & Wok, 2011). Todėl asmeninė atsakomybė už savo mokymąsi yra ypač svarbi vyresniame amžiuje.

Kalbant apie vyresnio amžiaus darbuotojų karjeros galimybes matoma, kad tam įtakos turi ne tik reikiamų kompetencijų ar įgūdžių stoka, bet ir stereotipai bei neigiamas požiūris, dėl kurių pasireiškia vyresnio amžiaus darbuotojų diskriminacija darbo rinkoje. Domintis Europos šalyse bei JAV atliktais moksliniais tyrimais (Posthuma & Champion, 2009, Billett et al., 2011) pastebima, kad didelė dalis organizacijų vadovų skiria mažai dėmesio vyresnio amžiaus darbuotojams, nes remiasi išankstiniu

neigiamu požiūriu. Organizacijose taikoma personalo vadybos politika ir praktika nėra orientuota į vyresnių asmenų įdarbinimą, perkvalifikavimą ar išlaikymą (Chiu et al., 2001; Taylor, Walker, 1997).

Organizacijų vadovai įvardija tokias neigiamas vyresnio amžiaus darbuotojų savybes kaip nelankstumas, pasipriešinimas mokymams, pokyčių ir naujų technologijų vengimas bei nesugebėjimas prie jų prisitaikyti. Taip pat vyrauja nuomonė, kad vyresnio amžiaus darbuotojai yra mažiau produktyvūs, daugiau serga ir dėl to organizacijai kainuoja daugiau nei jauni darbuotojai (Kluge & Krings, 2008). Darbdaviai yra linkę manyti, kad vertinant fizinius gebėjimus, gebėjimą mokytis ir prisitaikyti prie pokyčių, vyresnio amžiaus darbuotojai geba mažiau nei jaunesni (Billett et al., 2011; Conen et al., 2009). „50 metų ir vyresni asmenys darbo rinkoje yra priversti atremti tam tikras stereotipines situacijas, kuriose yra įvardijami kaip negalintys produktyviai dirbti, laksčiai bendrauti ir priimti kompromisus bei prisitaikyti prie nuolat kintančių darbo sąlygų bei situacijų“ (Lengvinienė ir kt., 2014, p. 130). 50–55 m. ir vyresni asmenys darbo rinkoje yra priversti kovoti su neigiamais stereotipais, kai yra vertinami kaip neproduktyvūs, nelankstūs, negebantys prisitaikyti prie naujovių ir atsilikę nuo technologinės pažangos (Eurobarometer, 2012).

Su amžiumi susiję stereotipai – tai įsitikinimai ir lūkesčiai apie darbuotojus, atsižvelgiant į jų amžių (Posthuma & Campion, 2009). Stereotipai būdingi daugeliui gyvenimo sričių, tačiau dažniausiai yra neigiami, netikslūs ir neatspindintys tiesos. Jie gali būti grindžiami nuogirdomis, išankstiniu nusistatymu ar nepagrįstomis prielaidomis ir neteisingomis išvadomis, kad visi tam tikrai grupei priskiriami nariai yra tokia patys (Fiske & Taylor, 1991). Didžioji dalis stereotipų, susijusių su senėjančia darbo jėga yra neigiami, mokslinėje literatūroje galima rasti išskirtas tik kelias teigiamas savybes.

Per paskutinį dešimtmetį išsivysčiusiose Vakarų šalyse, įvertinant tokius vyresnių darbuotojų privalumus kaip darbo jėgos papildymo potencialas, darbo patirtis (profesinės kvalifikacijos), prisitaikymas prie demografinių pokyčių, darbo jėgos įvairovė, darbdavių požiūris keičiasi (Walker (1995). Taip pat vyresnio amžiaus darbuotojų privalumas palyginti su jaunais yra jų įsipareigojimas, patikimumas ir žinios (Billett et al., 2011). Darbdaviai vertina ir tokias vyresnių darbuotojų savybes kaip organizaciniai gebėjimai, darbo praktika, atsakomybė, sukauptos žinios ir įgūdžiai. Pagyrimai vyresniems asmenims skiriami ir vertinant stabilumo, patirties, patikimumo bei lojalumo ir gebėjimo įsipareigoti aspektais (Conen et al., 2009). Didelės dalies organizacijų vadovų pripažįstamos vyresnio amžiaus darbuotojų savybės, mažinančios blaškymosi tikimybę, yra sąžiningumas, tvirtesnis įsipareigojimas darbui ir pačiai organizacijai, žinojimas ko nori (Chiu et al., 2001).

A. Posthuma & M. Campion (2009) apibendrina atliktuose tyrimuose dažniausiai pasitaikančius stereotipus vyresnio amžiaus darbuotojų atžvilgiu. Jie pateikiami 2 lentelėje.

2 lentelė. Stereotipai susiję su vyresnio amžiaus darbuotojais (Posthuma, Campion (2009))

Stereotipas	Apibūdinimas
Prasti darbo rezultatai	Prasti rezultatai yra todėl, kad vyresni asmenys mažiau motyvuoti ir produktyvūs nei jaunesni. Tačiau dalis tyrimų paneigia darbo našumo mažėjimą su amžiumi ir patvirtina rezultatų gerėjimą dėl įgytos patirties, taip pat amžius kartais nevertinamas kaip ypač svarbus rodiklis, tokie kaip įgūdžiai ir sveikata, kurie lemia rezultatus.
Pokyčių vengimas	Vyresni asmenys vertinami kaip nelankstūs, neprisitaikantys ir labai atsparūs pokyčiams, todėl ribojamos jų galimybės mokytis ir keistis.
Trumpiau dirbs organizacijoje	Dėl šios nuostatos mažėja investicijos į vyresnius darbuotojus, nes manoma, kad jos neatsipirks. Tačiau stereotipas neteisingas, nes dažniausiai vyresni asmenys lojalesni ir atsakingesni.
Kainuoja brangiau	Stereotipas pagrįstas kaštų apskaita, kai mokami didesni atlyginimai ir teikiamos papildomos naudos, tačiau keli tyrimai iš dalies paneigė, kad vyresni darbuotojai uždirba daugiau ar į juos reikia daugiau investuoti. Dažnai darbo užmokestis kyla iki 50 metų, o po to nustoja augti.
Labiau stabilūs, sąžiningi, patikimi	Vyresnio amžiaus darbuotojai yra ištikimi ir labiau įsipareigoję darbui bei organizacijai, todėl mažėja tikimybė, kad jie neatvyks į darbą arba iš jo išeis.
Negeba mokytis	Vyresnio amžiaus darbuotojai patys nelabai linkę mokytis naujų dalykų, ypač kas susiję su naujomis technologijomis ir taip susidaro įspūdis, kad jie to daryti negeba, todėl trukdomas tolesnis tobulėjimas ir karjera.

Išanalizavus įvairius tyrimus galima daryti išvadą, kad nuostata nevertinti, ar vertinti neigiamai vyresnio amžiaus darbuotojus yra ganėtinai įsitvirtinusi, dažnai nepriklausomai net nuo darbuotojų darbo rezultatų.

Analizuojant stereotipus, susijusius su vyresnio amžiaus darbuotojais, įvairiose šalyse randama nedaug skirtumų. Tą patvirtina ir aštuoniose Europos valstybėse Conen ir kitų (2009) atlikto tyrimo rezultatai. Vertinamos tokios vyresnių darbuotojų savybės kaip lojalumas, patikimumas, socialiniai ir vadybiniai įgūdžiai, tačiau kaip neigiami bruožai įvardijami nelankstumas, kūrybiškumo trūkumas, gebėjimas mokytis bei naudotis naujomis technologijomis (Conen et al., 2009).

Toks pats požiūris dominuoja ir Lietuvoje. Raščiuvienė (2009) teigia, kad visuomenės požiūriu, vyresnį amžių galima traktuoti kaip atstumiantį, problematinį tarpsnį, kuris asocijuojasi su skurdu, bedarbyste, silpnėjančia sveikata ir socialine atskirtimi. „Vyresnio amžiaus darbuotojai išsiskiria didele darbo bei gyvenimiška patirtimi, tačiau negeba greitai mokytis ar prisitaikyti prie technologinių pokyčių. Šie veiksniai neigiamai veikia tiek šių asmenų įsidarbinimo galimybes, tiek jų, kaip darbuotojų, padėtį organizacijose“ (Čiutienė ir Railaitė, 2013, p. 28). Gruževskis, Okunevičiūtė-Neverauskienė, Žalimienė, Česnuitytė (2006) vyresniais asmenimis laiko žmones nuo 45 iki 62,5 (t. y. pensinio amžiaus). Šių autorių atlikta sunkiai integruojamų asmenų padėties visuomenėje analizė parodė, kad 45-54 metų amžiaus grupėje dalyvavimas darbo rinkoje pradeda mažėti. „Daroma prielaida, kad būtent nuo šios amžiaus ribos darbingo amžiaus asmenys patiria sunkumus darbo rinkoje: darbdaviai rečiau suteikia kvalifikacijos kėlimo galimybes, darbdaviai nesiryžta suteikti lengvesnių darbo sąlygų neįgalumą turintiems asmenims, asmenims tampa vis sunkiau susirasti norimą darbą, mažėja pasitikėjimas savimi.



Dėl to vyresnio amžiaus žmonės gali jausti diskriminaciją ir socialinę atskirtį dėl savo amžiaus“ (Brazienė ir kiti, 2014, p. 12).

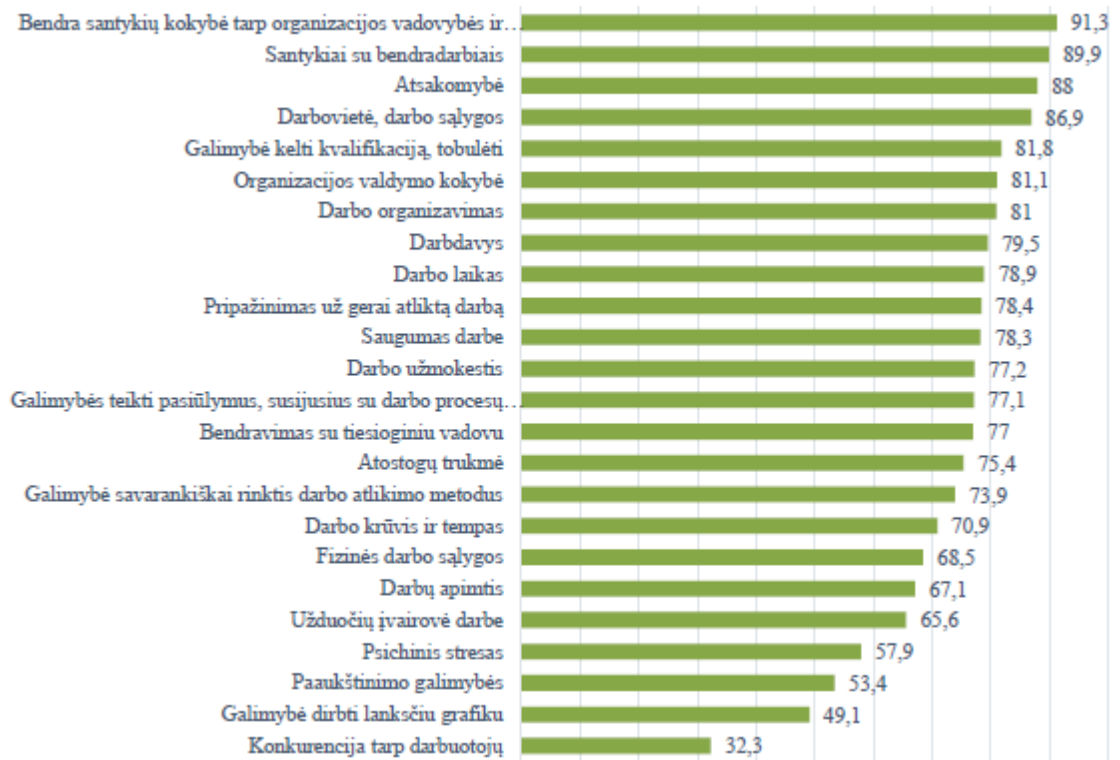
Remiantis Darbo ir socialinių tyrimų instituto duomenimis (2006), atkūrus Lietuvos respublikos nepriklausomybę socialinėje politikoje didelis dėmesys pradėtas skirti jaunų žmonių pritraukimui į darbo rinką, ignoruojant pagyvenusius asmenis. Dabartiniu metu jau pastebimas tokio požiūrio įsitvirtinimo visuomenėje rezultatas. Darbo ir socialinių tyrimų instituto (2006) atliktas tyrimas rodo, kad „apie 60 proc. respondentų mano, kad amžius yra gana didelė ar net labai didelė kliūtis įsidarbinant ar išsilaikant darbo rinkoje. Tik 7 proc. respondentų mano, kad tai nėra kliūtis, taigi, ko gero, nėra susidūrę su šia diskriminacijos forma“ (Gruževskis ir kt., 2006, p. 79). „Beveik pusė respondentų mano, kad toks neigiamas vertinimas pirmiausia susiję su silpnesne pagyvenusių asmenų sveikata, fiziniu pajėgumu, trečdalis įvardijo visuomenėje galiojančius neigiamus stereotipus apie pagyvenusius žmones“ (Gruževskis ir kt., 2006, p. 80). Taip pat trečdalis respondentų kaip pagyvenusiems asmenims būdingas savybes įvardino mažesnę lankstumą darbe, nepakankamą kvalifikaciją bei atitikimą šiuolaikiniams reikalavimams.

Brazienės ir kt. (2014) atliktas tyrimas, kuriame dalyvavo 698 vyresnio amžiaus asmenys, parodė, kad beveik pusės visų ieškojusiųjų darbo buvo teiraujamosi apie jų amžių, o pats darbo skelbimų turinys privertė atsisakyti pretenduoti į darbo vietą. Daugiau negu pusė tyrimo dalyvių pastebėjo, jog jiems buvo per toli vykti į pasiūlytą darbo vietą arba pasiūlytos pareigos neatitiko turimos kvalifikacijos. Darbo paieškos etape beveik kas antras 61-65 m. ir beveik kas trečias 56-60 m. respondentas buvo neįtrauktas į darbo vietos atrankos procesą.

Okunevičiūtės-Neverdauskienės ir Pociaus (2005) atlikto tyrimo beveik kas ketvirtas dalyvis nurodė, kad negauna darbo arba iškrenta iš darbo rinkos dėl amžiaus ir nepriklausomai nuo išsilavinimo arba turimos patirties. Lyginant tyrime dalyvavusią vyresnio amžiaus asmenų grupę su kitomis grupėmis, pastebėta, kad pastarajai priklausantys asmenys yra labiau pasyvūs bei sunkiau suvokiantys profesinio pasirengimo naudingumą ir svarbumą įsidarbinant ar išliekant darbo rinkoje. Taip pat tai yra ir yra mažiausią apmokėjimą gaunanti grupė, nesulaukianti tinkamo patirties ir gebėjimų įvertinimo.

Analizuojant Okunevičiūtės-Neverdauskienės ir Moskvinos (2007) atlikto tyrimo rezultatus matoma, kad daugiau nei 50 procentų vyresnio amžiaus asmenų nori ir gali tęsti darbinę veiklą, jei darbdaviai sudarytų geresnes darbo sąlygas, galimybę tobulinti kvalifikaciją, pasiūlytų lankstesnę darbo grafiką, arba pagerintų darbo vietos ir sveikatos priežiūros sąlygas. „Tai rodo, kad vyresnio amžiaus asmenys nori išlikti aktyvūs ir būti aktyvūs bei reikalingi“ (Lengvinienė ir kt., 2014, p. 134).

Labiausiai vyresnių darbuotojų darbo vietoje vertinami aspektai nurodyti Brazienės ir kt. (2014) atlikto tyrimo rezultatuose matomi 1 paveiksle.



**1 pav. Svarbiausi profesinės veiklos aspektai darbo vietoje (Brazienė ir kt. (2014, p. 52) Vyresnio amžiaus žmonių (socialinės įtraukties) į(si)traukimo į darbo rinką galimybių ataskaita)**

Beveik visi tyrime dalyvavę vyresnio amžiaus asmenys nurodė, kad svarbiausi darbinės veiklos aspektai yra bendra santykių kokybė tarp organizacijos vadovybės ir darbuotojų, santykiai su bendradarbiais, atsakomybė, darbovietė, darbo sąlygos. Šiek tiek mažiau sureikšminama galimybė kelti kvalifikaciją, organizacijos valdymo kokybė bei darbo organizavimas. „Darbo užmokesčio svarbai pritarė 77,2 proc. respondentų – tai rodo, jog materialus atlygis už atliktą darbą nėra pats svarbiausias darbinėje veikloje“ (Brazienė ir kt., 2014, p. 52).

Anot Milkintaitės „visi tyrime dalyvavę respondentai teigė, jog jų įmonėse nėra taikomi atskiri susitarimai dėl darbo užmokesčio dirbantiems pensininkams, nėra numatomos atskiros sąlygos vyresniems žmonėms dėl darbo laiko trukmės. Tai yra tobulintina sritis, jei bus norima išlaikyti vyresnio amžiaus asmenims kuo ilgiau darbo rinkoje.“ (Milkintaitė, 2011, p. 8). To pačio tyrimo dalyviai kaip didžiausią vyresnių asmenų privalumą išskyrė turimą patirtį ir profesinę kompetenciją, kurią dažniausiai siūloma panaudoti komandiniame darbe mišrioje amžiaus grupėse.

Analizuojant Darbo ir socialinių tyrimų instituto atlikto tyrimo rezultatus (Gruževskis ir kt. 2006), pastebima, kad norą dirbti skatina ne tik galimybė gauti atlyginimą, bet ir „kiti svarbūs poreikiai – pirmiausia bendravimo, savigarbos ir statuso išlaikymo poreikiai. Šiuos poreikius vyresni Lietuvos gyventojai galėtų tenkinti dalyvaudami kryptingoje veikloje. Dėl to nemažai apklaustųjų senjorų palankiai vertintų galimybes dalyvauti klubų, bendruomenių ar nevyriausybinų organizacijų veikloje“

(Okunevičiūtė–Neverauskienė ir Moskvina, 2007, p. 243). Didelė dalis to pačio tyrimo dalyvių nurodė, kad būtų suinteresuoti mokytis, jei turinys būtų atitinkantis jų interesus. „Išskirtinis vyresnių žmonių mokymosi interesų bruožas – orientacija į bendrųjų, o ne specialiųjų (tarp jų ir profesinių), gebėjimų ugdymą. Bendrieji gebėjimai (t.y. universalūs gyvenimiški gebėjimai bendrauti, bendradarbiauti, kritiškai mąstyti, spręsti problemas, planuoti ir veikti, analizuoti ir vertinti veiklos veiksmingumą bei jos tobulinimo galimybes) svarbūs asmenybės raidai, jie leidžia asmeniui sėkmingai mokytis ir dirbti įvairiose, nebūtinai giminingose, srityse“ (Okunevičiūtė–Neverauskienė ir Moskvina, 2007, p. 243).

Apibendrinant galima teigti, kad ne tik Lietuvoje, bet ir kitose šalyse egzistuoja tam tikras požiūris ir nuostatos susijusios su vyresnio amžiaus darbuotojais. Dauguma tyrimų, susijusių su vyresnio amžiaus darbuotojais patvirtino, kad visų pirma vertinama jų patirtis, gebėjimas bendradarbiauti, patikimumas, lojalumas. Tačiau randama ir daug neigiamų savybių - vyresni „mažiau linkę mokytis, neturi reikiamų žinių apie naujausias technologijas, sunkiai prisitaiko prie besikeičiančios aplinkos bei priešinasi pokyčiams. Būtina pastebėti, kad mažas produktyvumas ne visuose tyrimuose buvo įvardintas kaip visiems vyresnio amžiaus darbuotojams būdinga savybė. Tikėtina, kad patirtis ir žinios ne mažina, o kaip tik didina vyresnio amžiaus darbuotojų produktyvumą“ (Pupienienė, 2013, p. 28). Taip pat reikia paminėti, kad labiau ekonomiškai išsivysčiusios šalys vyresnių asmenų atžvilgiu kryptingai ir sąmoningai formuoja politiką, todėl jose ir požiūris į šiuos darbuotojus nėra toks neigiamas (Conen et al., 2009; Kluge & Krings, 2008). Tuo tarpu Lietuvoje darbdavių nuomonei įtaką daro sovietmečiu įgytas dabartinės rinkos reikalavimų neatitinkantis išsilavinimas. Ši nuostata yra pagrindinė vyresnių darbuotojų diskriminacijos bei neigiamų stereotipų formavimosi priežastis, lemianti vyresnio amžiaus darbuotojų karjeros galimybes Lietuvos organizacijose.

## 2. VYRESNIO AMŽIAUS DRABUOTOJŲ INTERESAI IR JŲ VAIDMUO FORMUOJANT KARJERĄ

### 2.1. Karjeros samprata ir modeliai (susiję su gyvenimo ciklu)

Žodžio karjera reikšmė kilusi iš lotyniško žodžio „carraria“, kurio reikšmė yra žmogaus bėgimas arba gyvenimo kelias, arba iš prancūziško žodžio „carriere“ - veikimo dirva, sritis, profesija. Tarptautinių žodžių žodyne taip pat randamos dvi šios sąvokos reikšmės: (1) greitas ir sėkmingas kilimas tarnyboje, visuomeninėje, mokslinėje veikloje; pasisekimas gyvenime; (2) veiklos rūšis, pvz., artisto.

Mokslinėje literatūroje karjeros samprata skirtingais aspektais nagrinėjama sociologijos, edukologijos, psichologijos, organizacijų vadybos mokslų atstovų. Pati karjera, kaip mokslinių tyrimų sritis, pradėta analizuoti gana neseniai. Karjeros samprata kai kurių autorių vertinama iš individo, kitų iš organizacijos pozicijos, todėl mokslininkų tarpe nėra vieningos nuomonės apie sąvokos karjera suvokimą.

Vienas iš pirmųjų paminėjusių karjeros terminą yra amerikietis D.E. Super. Jis karjerą apibūdino kaip visumą vaidmenų, kuriuos žmogus atlieka gyvenime, o kartu ir pareigų, kurias užima darbovietėje. Vėliau šis autorius karjeros sampratą pakoregavo, įvardindamas kaip nuoseklią visų asmens užimtų profesinių pozicijų bei darbo vietų seką, kuri apima visą žmogaus darbinės veiklos istoriją. Autoriaus nuomone, karjera apima visus žmogaus gyvenime atliekamus vaidmenis: besimokantysis, darbuotojas, šeimos narys, bendruomenės narys, pramogautojas. Remiantis šiuo požiūriu, karjeros negalime laikyti vienintele profesija ar užsiėmimu, kuriam žmogus skiria visą savo gyvenimą.

Pastebima, kad XXI a. autoriai glaudžiai sieja individo ir organizacijos ryšį, o XX a. tyrėjų karjera vertinama kaip asmenybės patirtis sukaupta per visą gyvenimą, nuolatinė darbų seka, kurioje neišskiriamas organizacijos vaidmuo. Asmeninė karjera dažniausiai autorių apibrėžiama kaip seka nuostatų ir elgsenų, susijusių su asmens darbine patirtimi ir veikla per visą gyvenimo laikotarpį, t.y. ne tik darbas organizacijoje, bet ir veikla namuose bei bendruomenėje, kurioje asmuo gyvena. Dažnai karjera vertinama kaip procesas, kurio metu žmogus analizuoja supančią aplinką, išskiria dominančias sritis, susikuria vertybes, apsibrėžia tikslus, numato darbo ir organizacijos alternatyvas, kuria pridėtinę vertę darbo vietoje ir vysto individualios karjeros planus.

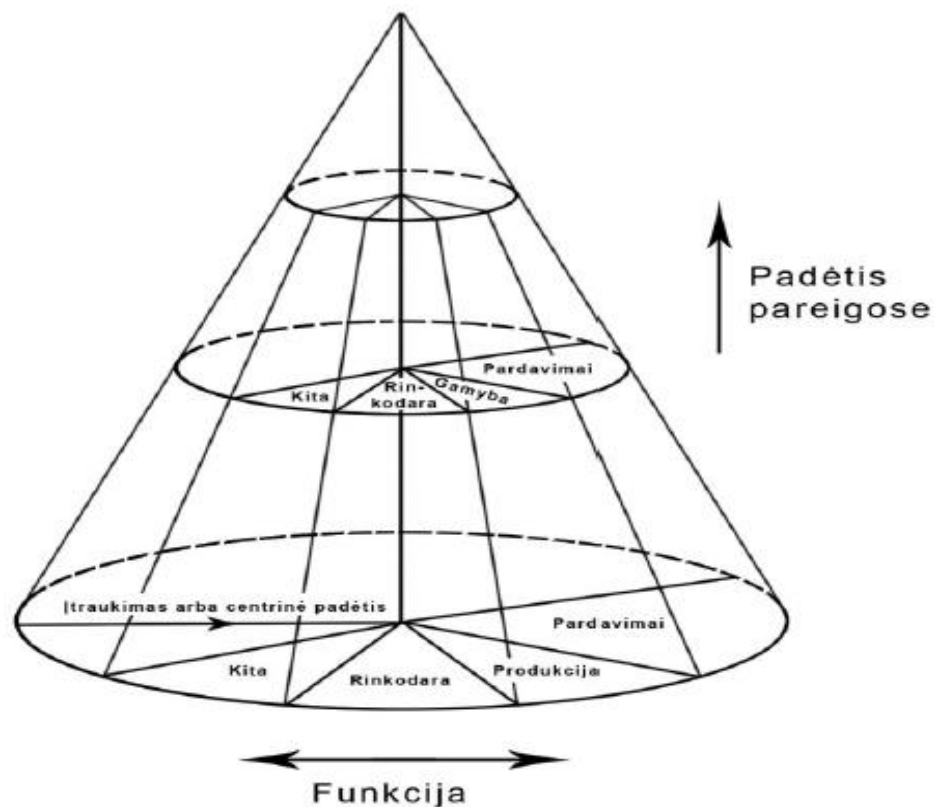
Lietuvoje tyrimai tiek karjeros tema, tiek pačios sampratos analizė pagausėjo tik nuo 2000 metų, tačiau mokslinėje literatūroje galima rasti ir įvairių užsienio autorių karjeros sąvokos apibrėžimų, pateikiamų 3 lentelėje.

3 lentelė. Karjeros sampratų įvairovė (sudaryta autorės)

Autorius	Apibrėžimas
Beach, 1985	Per visą gyvenimą besitęsianti darbų seka, kuri yra susijusi su asmenybių motyvais ir pažiūromis, kai jie veikia darbuose (p. 99).
Hall, Douglas, 1986	Su darbo patirtimi ir veikla susijusių veiksmų seka, nukreipta į asmeninius ir organizacinius tikslus, su kuriais individas susiduria per savo gyvenimą ir gali tik dalinai kontroliuoti.
Schuler, 1995	Elgsenų ir požiūrių seka, kuri yra susijusi su žmogaus darbine patirtimi per visą gyvenimą.
Arnold, 1997	Asmens patiriamų, su darbu susijusių vaidmenų ir veikų seka.
Sakalas, Šalčius, 1997	Pagrindiniais išoriniais karjeros veiksniais laikoma socialinių institutų – šeimos, mokyklos, įmonės/organizacijos ir visuomenės bei ekonomikos įtaka (padėtis darbo rinkoje ir jos kaitos tendencijos, bendras ekonominis išsivystymas ir kt.), o pagrindiniais vidiniais veiksniais įvardijami asmenybės išsilavinimas ir kvalifikacija, tikslai, lūkesčiai ir įvairios nuostatos (statuso, garbės ir pan. atžvilgiais).
Sakalas, Šilingienė, 2000	Tai stimulus verčiantis darbuotoją siekti geresnių rezultatų, tobulėjimo bei darbo našumo.
Greenhaus, 2000	Su darbu susijusių objektyvių bei subjektyvių veiksnių, apimančių žmogaus gyvenimo eigą, visuma.
Gumuliuskienė, Augienė, 2002	Individualus tobulėjimas sėkmingai pasirinktos veiklos kryptimi ir visuomeniniu požiūriu.
Valackienė, 2003	Darbo proceso ir darbo turinio tikslingas atitikimas asmeniui vykdant darbinės užduotis bei atliekant tam tikras funkcijas.
Kučinskienė, 2003	Be priekaištų atliekamų, socialiai reikšmingų profesinių ir kitų vaidmenų visuma per žmogaus gyvenimą.
Stanišauskienė, 2004	Ne tik įvairių darbų seka, bet tai ir mokymasis veikti individualiai, tikslų siekimas, ambicijų patenkinimas (p. 10).
Oxford business english dictionary, 2005	Viso asmens gyvenimo ar jo dalies kursas arba progresas, paprastai susijęs su darbiniais santykiais ar formaliu išsilavinimu.
Čiutienė, 2006	Vertikalus darbuotojų judėjimas į aukštesnes pareigas arba darbo pobūdžio keitimas, kvalifikacijos kėlimas, darbo užmokesčio didėjimas, darbovietės keitimas, atsakomybės lygio didėjimas (p.61).
Čiutienė, Neverauskas, 2006	Terminas vartojamas siekiant įvertinti darbuotojų patirtį, kompetenciją, užimamas pareigas, vaidmenis, poreikius ir interesus bei kitus santykius, nurodančius ryšį su organizacija, kurioje dirbama (p. 14).
Petkevičiūtė, 2006	Išskiria pasiekimus darbe, profesiją, nuolatinę darbą ir skirtingų vaidmenų gyvenime tąsą, kaip karjeros pagrindines dedamąsias dalis (p. 98). Šiuo atveju karjera, kaip darbinė veikla, suvokiama asmens profesinės sėkmės išraiška.
Minkevičienė, 2006	Siejamas su individo gyvenimo progresu mokantis ir dirbant. Mokymasis apima ne tik formalų išsilavinimą, bet ir įvairius mokymus bei neformalų mokymosi procesą. Darbas ne tik darbo vieta organizacijoje, bet antrepreneurystė, veikla namie ir bendruomenėje, kurioje gyvename. Individas auga, tobulėja ir gali siekti ne tik vertikaliosios karjeros, bet karjeros platesne prasme: įgyjant naujų įgūdžių, gebėjimų, tobulinant jau esamus talentus ir judant iš vienos organizacijos į kitą, iš vienu pareigų į kitas, netgi iš vienos profesijos į kitą (p. 55).
Schreuder, Coetzee, 2006	Karjera susijusi su skirtingais gyvenimo laikotarpiais ir lygiais bei priklauso nuo individo, kuris kiekvienu atveju susiduria su skirtingais iššūkiais.
Jasiūnienė, 2006	Tai asmeninis tobulėjimas tinkamai pasirinktos veiklos kryptimi ir visuomeniniu požiūriu.
Business Dictionary, 2007	Per visą individo gyvenimą pasiektas progresas ar atlikti veiksmai, susiję su asmeniniais žmogaus pasiekimais. Karjera paprastai suvokiama per individo darbo vietą, užimamas pareigas, per ilgą laikotarpį atliktus darbus.
Palidauskaitė, 2007	Pažanga profesijos ar organizacijos viduje. Akcentuojama, kad organizacija, suteikdama darbo vietą ir užtikrindama jos saugumą kartu su karjeros galimybe, mainais iš asmens tikisi jo atsidavimo ir lojalumo, tinkamo pareigų atlikimo (p. 33-45).
Ustinavičiūtė ir kt., 2011	Profesinio tobulėjimo kelias, nuolatos keliant sau naujus tikslus, iššūkius, tai teigiamų rezultatų siekimas (p. 170).

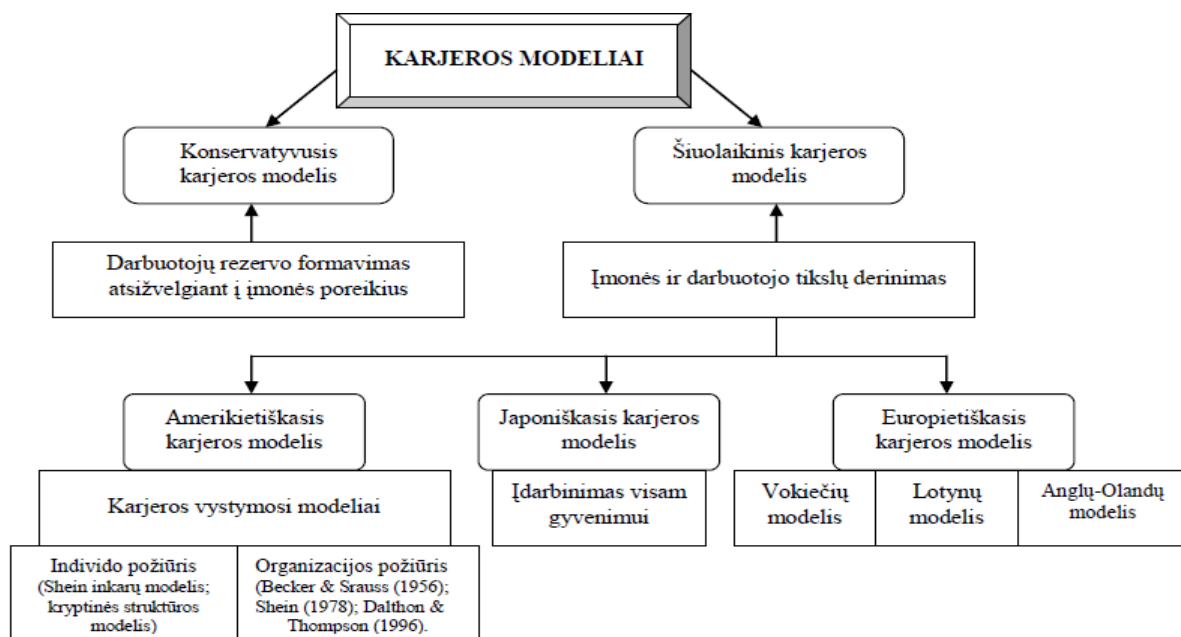
Išanalizavus 3 lentelėje pateiktus karjeros apibrėžimus, galima teigti, kad karjera vertinama, kaip vienas svarbiausių asmenybės savimonės, savivertės, savigarbos, saviraiškos, socialinio statuso ir gyvenimui reikalingų pajamų šaltinių.

Be vertikalios karjeros skiriama horizontali, reiškianti galimybę individams įgyti skirtingų kompetencijų nekeičiant lygmens, o imantis kitos veiklos. Tokiu būdu organizacija išlaiko kvalifikuotus, turinčius didelę patirtį, daug žinių ir norinčius dar tobulėti ir siekti pokyčių darbuotojus, kai jiems nėra galimybės užimti aukštesnes pareigas. Šiuolaikinėse organizacijose dažnai yra derinami vertikalios ir horizontalios karjeros principai, matomi 2 paveiksle.



**2 pav. Šiuolaikinis karjeros kelias organizacijoje (Baruch, Y. Transforming careers: from linear to multidirectional career paths, 2004, p.64.)**

Karjeros modelius skirtingi autoriai klasifikuoja skirtingai. Čiutienė ir Sakalas (2004) pastebi, kad karjeros modelius galima skirstyti pagal vietą, kurioje jie sukurti (amerikietiškieji, japoniškieji, europietiškieji) arba atskirų šalių ypatumus (Vokiečių, Lotynų ir Anglų Olandų). Autorių pateikti karjeros modelių tipai matomi 3 paveiksle.



3 pav. Karjeros modelių tipai (Čiutienė ir Sakalas, Career models comparative analysis, 2004, p. 57)

Šiuos modelius, pasak autorių, galima analizuoti derinant darbuotojų ir organizacijos interesus bei įvertinant jų realizavimo būdus.

*Konservatyvusis karjeros modelis* gyvavo iki šiuolaikinių modelių atsiradimo, būdingiausias jo bruožas yra organizacijos interesų pirmumas prieš darbuotoją. Organizacijos siekia apsirūpinti reikalingos kvalifikacijos personalu, tačiau karjeros planavimas skirtas tik vadovaujančiam personalui ir daliai paprastų darbuotojų. Čiutienė ir Sakalas (2004) pastebi, kad konservatyvusis karjeros modelis yra ypač nelankstus, nes karjeros planavimo ir kiti klausimai priklauso nuo organizacijos, kuri kartu nustato ir aiškias galimas perspektyvas.

*Šiuolaikiniai karjeros modeliai* pasižymi siekiu suderinti darbuotojo ir organizacijos interesus, vis svarbesni karjeros formavime tampa patys darbuotojai. Šiuolaikinėse organizacijose skiriamas dėmesys kiekvieno darbuotojo karjeros planavimui, sudaromos galimybės tobulėti, kelti kvalifikaciją ir, jei įmanoma, pakilti į aukštesnes pareigas (Čiutienė, 2006).

*Amerikietiškas karjeros modelis* analizuoja individualius darbuotojų veiksnius bei organizacijos vaidmenį formuojant karjerą ir yra nagrinėjamas išskiriant dar kelis modelius: karjeros inkarų, kryptinės struktūros, Becker ir Strauss (1956), Schein (1978) ir Dalthon ir Thompson (1996). Pirmasis modelis remiasi asmens ir organizacijos interesų bendrumu, akcentuojami darbuotojų skirtumai ir kompetencijos ugdymo svarba. *Kryptinės struktūros modelis* siekia atskleisti karjeros keitimo dažnumo bei judėjimo krypties pokyčių svarbą. Becker ir Strauss, Schein, Dalthon ir Thompson modeliai akcentuoja vertikalią karjerą, kuomet individas adaptuojasi judėdamas įmonės struktūros hierarchijos pakopomis. *Schein* organizaciniam karjeros modeliui būdinga, kad karjeros pakopomis judama lyg trimatėje kūgio formos

erdvėje, išskiriant vertikalųjį, radialinį ir periferinį judėjimą. Schein nurodo devynias nuoseklias karjeros stadijas, kiekvienoje išskiriant apytikrą amžiaus ribą, konkrečias roles darbo situacijoje ir specifines problemas bei užduotis:

1. Augimo periodas – tyrinėjimo ir vaizduotės vystymosi laikas (dar ne suaugusiojo amžiuje).
2. Įėjimas į darbo pasaulį.
3. Bazinio mokymo darbe periodas.
4. Pirmoji karjeros dalis - laikinas darbas visą darbo dieną.
5. Pirmoji karjeros dalis - stabilus darbas visą darbo dieną.
6. Karjeros vidurys - krizės periodas.
7. Vėlesnioji karjera – gali vystytis nebūtinai vadovaujančiose pareigose.
8. Periodas, kuriame vyksta pažeminimas pareigose, atsitraukimas ir nuosmukis.
9. Išėjimas į pensiją.

Nors šių stadijų seka yra nuosekli pagal gyvenimo ciklą, tačiau nebūtinai kiekvienas pereina nurodyta seka visas stadijas. Šio modelio pagrindą sudaro motyvai, vertybės ir individo sugebėjimai, kurie skirstomi į dar penkias dalis: vadovavimo kompetenciją, techninę – funkcinę kompetenciją, saugumą, kūrybingumą, autonomiją ir nepriklausomybę. *Dalton ir Thompson* karjeros modelyje pabrėžiamas darbuotojo amžius ir interesas užimti vienas ar kitas pareigas, matoma, kad „kiekvieną momentu darbuotojui keičiant darbą vyksta tarpusavio santykio su organizacija pokyčiai“ (Valackienė, 2005, 385 p.).

*Japoniškajam karjeros modeliui* būdinga asmenų įdarbinimas iki gyvos galvos. Anot Čiutienės ir Sakalo (2004) nors šis modelis teikia darbuotojams socialinę saugumą, tačiau turi ir netobulą, ypatingai jaunesnio amžiaus darbuotojų netenkinančią apmokėjimo sistemą, kurioje darbo užmokestis yra nepriklausomas nuo darbo laiko, pobūdžio ar intensyvumo.

*Europietiškieji karjeros modeliai* - Germanic, Latin ir Anglo-Dutch. *Germanic* modelyje kaip svarbiausias akcentas nurodomos stažuotės, taip pat pabrėžiama apmokymų organizacijoje, bei funkcinės karjeros svarba. Šiuo atveju personalas yra ne tik supažindinamas su organizacija, bet ir atsižvelgiama į kiekvieno individualius poreikius parenkant tinkamiausią darbą bei funkcijas. Remiantis M. M. Harris (2007), *Latin* modelis akcentuoja vyriausiųjų lyderių išrinkimą bei apčiuopiamus darbuotojų pasiekimus. *Anglo-Dutch* modelyje priešingai - ieškoma „neelitinių“ darbuotojų, dažnai jauni asmenys įdarbinami specifinio, funkcinio darbo atlikimui, todėl ankstyvajame karjeros laikotarpyje nebūna sudaryta nuoseklaus karjeros augimo galimybė.

Kadangi šiuolaikinėje darbo rinkoje darbuotojai neapsiriboja darbu konkrečioje įmonėje, yra mobilūs, siekiantys nuolat tobulėti ir išnaudoti savo potencialą, todėl turi ir didesnes pasirinkimo galimybes nei tradicinės karjeros atveju. Tradiciniams ir šiuolaikiniams karjeros modeliams būdingi bruožai matomi 4 lentelėje.



4 lentelė. Tradicinės ir šiuolaikinės karjeros charakteristikos (sudaryta Baruch, Y. Transforming careers: from linear to multidirectional career paths, 2004, p. 66)

Aspektas	Tradicinė karjera	Šiuolaikinė karjera
Aplinka	Stabili	Dinamiška
Karjeros pasirinkimas	Vienkartinis, ankstyvas	Pakartotinis, cikliškas, skirtinguose amžiaus tarpsniuose
Atsakomybė už karjerą	Organizacijos	Individuali
Karjeros akiratis	Viena organizacija	Kelios organizacijos
Karjeros trukmė	Ilgalaikė	Trumpalaikė
Pokyčių pobūdis	Augimas, kilimas	Transformacija
Darbuotojas suteikia / darbdavys tikisi	Lojalumą, atsidavimą	Ilgalaikes darbo valandas
Darbdavys suteikia / darbuotojas tikisi	Darbo saugumą	Investicijas į darbingumą
Pažangos kriterijai	Paaukštinimas, priklausomai nuo pareigų ėjimo laiko	Paaukštinimas, priklausomai nuo pasiektų rezultatų ir žinių
Sėkmės suvokimas	Turnyro laimėjimas	Vidinis pasiekimų suvokimas
Mokymai	Formalios, bendro pobūdžio programos	Specifiniai tai organizacijai ir darbo vietai
Karjeros kryptis	Linijinė	Daugiakryptė

Anot Petkevičiūtės (2006) karjeros vystymąsi galima laikyti besitęsiančiu procesu, pastebimu daugelyje stadijų, susidedančių iš tam tikrų užduočių bei tikslų. Siekis suderinti darbuotojų ir organizacijos interesus lemia karjeros modelių gausą ir klasifikaciją pagal įvairius kriterijus. Įvairių autorių pateikiami skirtingi karjeros vystymo modeliai matomi 5 lentelėje.

5 lentelė. W. Fromo, D. Superio, K. Noughamo ir E. Sheino karjeros vystymo modeliai (sudaryta Petkevičiūtės, (2006) Karjeros valdymas: asmeninė, individualioji perspektyva. Kaunas: VDU leidykla)

<b>W. Fromo modelis</b>		<b>D. Superio modelis</b>	
<b>Amžius</b>	<b>Stadija</b>	<b>Amžius</b>	<b>Stadija</b>
0-15	Ruošimasis karjerai	0-14	Augimas
15-18	Ankstyvoji karjera	15-24	Tyrinėjimas
18-34	Išmėginimai	25-44	Įsikūrimas
35-65	Stabilumas	45-64	Išsilaikymas
65+	Atsitraukimas	65+	Silpnėjimas
<b>K. Nouhamo modelis</b>		<b>E. Sheino modelis</b>	
<b>Amžius</b>	<b>Stadija</b>	<b>Amžius</b>	<b>Stadija</b>
0-25	Pasirengimas karjerai	0-21	Augimas
25-30	Įsikūrimas	16-25	Pagr. mokymasis ir darbas.
30-45	Progresas	18-30	Ankstyvosios karjeros narys
45-65	Išsilaikymas	30+	Vidurinėsios karjeros narys
65+	Nykimas	35-45	Vidurinėsios karjeros krizė
		45+	Vėlyvoji karjera
		60+	Atsistatydinimas

Valackienės (2005) pateikiamas tipiškas karjeros modelis, susidedantis iš aštuonių karjeros ciklo elementų. Pirmiausiai vyksta savęs išbandymas keliose darbo vietose, darbinių veiklų, nuostatų, įgūdžių,

elgsenos įsisavinimas, pradedama planuoti profesinė karjera. Vėliau įtvirtinama karjeros kryptis studijuojant bei rengiantis profesijai. Baigus studijas pradedama dirbti pagal pasirinktą specialybę. Užimamos pareigos, įgaunama kompetencijų ir po truputį kylama karjeros laiptais. Prasideda vidutinio amžiaus laikotarpis, kuomet vertinamas profesinis progresas, sėkmė arba prisitaikymas po nesėkmės. Sekantis etapas - nusistovėjimas, kai viskas jau pasiekta. Pradedama ruoštis pensijai, aktualesnis tampa laisvo laiko praleidimas, o ne su darbu susijusi veikla. Išėjimas į pensiją laikomas paskutiniu etapu.

Remiantis Sonnenfeld ir Kotter (1982), skiriami trys psichologiniai karjeros modelių tipai:

- Pirmuosiuose akcentuojami „statiški dispoziciniai skirtumai“ arba asmenybė. Šiam modeliui galima priskirti Hollando (1973) asmenybės teoriją, analizuojančią šešis asmenybės tipus bei šešias darbo aplinkos sritis.

- Antrieji domisi karjeros stadijomis. Pavyzdžiu galėtų būti Superio (1980) teorija Gyvenimo – Karjeros vaivorykštė, kurioje aprašoma individo gyvenimo erdvė ir įvairūs vaidmenys joje.

- Trečiuosiuose analizuojami karjeros ir kitų gyvenimo veiklų ryšiai. Šiam modeliui priskiriama Eriksono ego vystymosi stadijų teorija (1959) ir Levinsono Vystymosi stadijų ir užduočių teorija (1978). Abiejuose modeliuose pabrėžiamos vystymosi stadijos pagal amžių, Eriksonas išskiria aštuonias stadijas nuo gimimo, Levinsonas - devynias stadijas nuo ankstyvojo suaugusiojo amžiaus 17 – 22 metų iki 60 – 65 metų.

Ginzberg (1951) apytikriai nurodomi trys pagrindiniai žmogaus gyvenimo etapai, kuriuose formuojasi skirtingas požiūris į karjerą:

- Pirmasis etapas yra fantazijų, kai 6-11 metų vaikai nori būti kažkuo nerealiu, fantastiniu.
- Antrasis etapas yra eksperimentinis, kurio eigoje 11-16 metų amžiuje pradedama suvokti, kad pats privalai priimti sprendimus dėl savo ateities.

- Trečiasis etapas yra realistinis, kuriame apsvarstomas karjeros, profesijos pasirinkimas. Dažnai šis etapas gali trukti daug metų, kol įvertinamos realios galimybės ir norimi pasiekti tikslai, tuomet priimamas kompromisinis sprendimas. Realistinis etapas dar yra skirstomas į keturias pakopas: ankstyvąją, vidutinę, vėlyvąją ir išėjimą į pensiją. Ankstyvosios pakopos etape smarkiai veikiama tolesnė karjeros sėkmė, būna jaučiamas nepasitikėjimas savo kompetencija, neryžtingumas, reikalingi patarimai ir pamokymai norint išsiugdyti reikiamus įgūdžius. Vidurinėje pakopoje tampama nepriklausomu, nuolatinio darbuotoju, suinteresuotu kilti karjeros laiptais ir jau gerai besiorientuojančiu organizacijos veikloje. Vėlyvojoje pakopoje reikalingas sugebėjimas daryti įtaką kitiems, generuoti naujas idėjas, būti lyderiais, todėl tai pasiekiami ne visiems antrąją pakopą pasiekusiems darbuotojams. Išėjimas į pensiją gali būti laikomas esminiu gyvenimo pokyčiu, kurį vieni vertina kaip gyvenimo pabaigą, o kiti atvirkščiai – pradeda džiaugtis mėgstamomis veiklomis ir išsivadavimu nuo alinančio darbo.

Asmenys ir organizacijos, sėkmingai planuojančios ir valdančios karjeros pokyčius taip pat privalo suprasti kaip keičiasi karjera laiko ir žmogaus gyvenimo atžvilgiu. Levinson (1986) pasiūlė modelį, pagal kurį žmogaus gyvenimą ir vystymąsi apibūdina kaip besikartojančią stadijų seką, kurioje išskiriama tam tikra formavimosi stadija, po kurios vyksta perėjimo stadija, tada ir vėl seka nauja formavimosi stadija, nauja perėjimo stadija ir taip toliau. Kiekvienos formavimosi stadijos trukmė maždaug 5 – 7 metai, o perėjimo stadijos - maždaug penki metai.

Maslow karjeros poreikių hierarchijoje išskiriamos 4 gyvenimo pakopos, kiekviena su jai būdingais asmeniniais poreikiais nuo kurių patenkinimo priklauso perėjimas į kitą pakopą.

1. Jaunystė – amžiaus tarpsnis nuo 16 iki 25 metų, kuriame susiformuoja žmogaus asmenybė, pasirenkama specialybė, pradedama darbinė veika bei karjeros planavimas

2. Ankstyvosios pilnametystės pakopa – laikas nuo 25 iki 35 metų, kuomet karjeros sėkmę lemia ar jaunystės pakopoje buvo pakankamai išugdyta asmenybė, nes šiuo laikotarpiu prasideda ryšių su aplinkiniais formavimas, išmokstama susieti save su pavieniais žmonėmis, žmonių grupėmis bei organizacija.

3. Pilnametystė – amžius nuo 35 iki 65 metų, kai visa veikla nukreipiama į ateities gerovę, jau turint pakankamai darbo patirties kuriamos ir valdomos organizacijos, mokomi jauni žmonės.

4. Branda – tai paskutinė gyvenimo pakopa, kuomet išeinama į pensiją.

Nors mokslinėje literatūroje randama daug karjeros vystymo modelių, tačiau dažniausiai pripažįstama, kad karjera turi tam tikrus vystymosi lygius, iš dalies susietus su individo amžiumi, tačiau nėra sutariama dėl tikslios jų sekos ir trukmės. Suvokus šiuos lygius žmogui tampa lengviau valdyti asmeninę karjerą, o organizacijai – žmogiškuosius išteklius (Petkevičiūtė, 2006). Autorė išskiria penkias karjeros vystymosi stadijas, susietas su žmogaus amžiumi:

1. Pasirenkama profesinė karjera (0-25 metai) - iš alternatyvų renkamas profesinė karjera ir įgyjamas reikalingas išsilavinimas.

2. Pasirenkama organizacija (18-25 metai) - organizacijos paieška ir įsidarbinimas.

3. Ankstyvoji karjera (25-40 metų) – įsikūriama organizacijoje, pažįstama kultūra, tobulinami įgūdžiai, siekiama svajonių.

4. Vidurinioji karjera (40-55 metai) – vertinama karjera, palaikomas produktyvumas ir kūrybingumas, sprendimai pasirenkami atsižvelgiant į žmogaus amžių.

5. Vėlyvoji karjera (daugiau kaip 55 metai) - palaikomas produktyvumas ir kūrybingumas, ruošiamasi pensijai bei pasitraukimui iš organizacijos, tačiau vis dar išliekama gerbiama, bei pateikiami patarimai jaunajai kartai.

Vėlyvosios karjeros etapo metu vis dar labai svarbu valdyti savo karjerą, nes lėtinamas darbų tempas, mažinama darbo apimtis, silpnėja ir žmogaus gebėjimai, o kadangi gebėjimai siejami su darbo atlikimo kokybe ji pensinio amžiaus žmogaus bus prastesnė už kitų kartų asmenų (Beehr & Bowling,

2002). Kai kurie asmenys net ir sulaukę pensinio amžiaus lieka dirbti organizacijose, vieni dėl to, kad maža pensija ir iš jos sunku išgyventi, o kiti, nes jaučiasi stiprūs ir sveiki. Pasirengimo pensijai procesas yra labai individualus, priklausantis nuo sveikatos, darbo pobūdžio, individualių karjeros planų. Dažniausiai fizine veikla užsiimantis asmuo yra priverstas galvoti apie karjeros pabaigą daug anksčiau nei asmuo dirbantis intensyviu protinį darbą. Sveikata taip pat labai individualus rodiklis, nes dažnai fizinė savijauta nepriklauso nuo amžiaus. Mokslininkų teigimu, senėjimo procesas vyksta tam tikroje aplinkoje, kurią veikia biologinių, socialinių, aplinkos, psichologinių, kultūrinių ir kitokių veiksnių sąveika. Yra skiriamas pirminis ir antrinis senėjimas. „Pirminis senėjimas – tai objektyviai paaiškinamas, genetiškai nulemtas biologinis senėjimo procesas (pvz., menopauzė), o antrinį senėjimą lemia tam tikros specifinės sąlygos: ligos, aplinkos užterštumas, radiacija, gyvenimo būdas (pvz., mityba, judėjimo stoka, rūkymas) ir pan.“ (Valickas ir kt., 2015, p. 146). Kaip teigia autoriai, senėjimą nulemia ne vien biologiniai veiksniai, tačiau ir tokie, kuriuos asmuo pats gali kontroliuoti, o sveikata ir savijauta didžiąja dalimi priklauso nuo paties žmogaus.

Vėlyvosios karjeros etape asmuo turi įvertinti savo galimybes tęsti karjerą bei susitaikyti su mintimi, kad neišvengiamai artėja išėjimas į pensiją, kuriam dažnas žmogus turi pasirengti psichologiškai. „Ruošiantis pensijai reikėtų užduoti sau ne vieną klausimą:

- Kaip aš gyvensiu būdamas pensijoje?
- Kas man iš tiesų rūpi?
- Kas, be darbo, gyvenime yra vertinga ir svarbu?

Atsakius į šiuo klausimus, prieš išeinant į pensiją susikuriamas aiškesnis vaizdas, ką asmuo dar nori pasiekti ir kokį gyvenimą gyventi, būdamas pensinio amžiaus“ (Valickas ir kt., 2015, p. 147).

Apibendrinant galima teigti, kad karjera vystosi nuolat, kiekviename gyvenimo laikotarpyje, o ją sėkmingai vystyti reikia vykdyti tam tikras organizacijos iškeltas užduotis ir siekti tikslų, būtina turėti informaciją apie karjeros pakopas sąlygojančius veiksniai bei individo ir organizacijos interesus. Darbo rinkoje būtina panaudoti vyresnio amžiaus asmenų patirtį kuriant naujas darbo vietas arba adaptuojant esamas, sudarant lankstesnę darbo grafiką arba parenkant darbo vietą ir darbo užduotis pagal vyresnio amžiaus darbuotojams būdingas fizines bei psichologines savybes.

## 2.2. Vyresnio amžiaus darbuotojų interesai ir jų vaidmuo formuojant karjerą

### 2.2.1. Vyresnio amžiaus asmens samprata

Pastarąjį dešimtmetį Lietuvoje, taip pat kaip ir visoje Europoje ryškėja demografinė tendencija – tolygiai didėja vyresnio amžiaus gyventojų skaičius (žr. 7 priedas). Lietuvos darbo rinkoje kvalifikuotos jėgos struktūros pasikeitimo priežastys yra mažėjantis gimstamumas, didelė emigracija, šalį paliekantys gabūs jauni asmenys, kurie renkasi studijas, o vėliau ir darbą užsienyje. Todėl vyresnio amžiaus asmenys turėtų būti vertinami kaip potencialus šalies darbo jėgos rezervas. Tačiau pati vyresnio amžiaus asmens samprata įvairiuose šaltiniuose nurodoma skirtingai (žr. 6 lent.).

6 lentelė. Suaugusiųjų amžiaus klasifikacija (sudaryta Lengvinienės ir kt. (2014), Vyresnio amžiaus asmenų išlikimo darbo rinkoje teoriniai aspektai. Profesinis rengimas: tyrimai ir realijos)

Amžius metais	Havighurstas (1952)	Jovaiša (1996)	Gabbard (2000)
18-20	Jaunas suaugęs	Ankstyvasis suaugusiojo amžius	Jaunystė
21-25			
26-30			
31-35	Vidutinio amžiaus suaugęs	Vidutinis suaugusiojo amžius	Vidutinis amžius
36-40			
41-45			
46-50			
51-55			
56-60	Brandaus amžiaus suaugęs	Pagyvenusiojo amžius	Vyresnysis amžius
61-65			
66-70			
71-75			
75 ir daugiau		Senatvė	

„Siekiant išvengti vyresnio amžiaus sampratų ir laikotarpių painiavos, paprastai individo amžius yra apibrėžiamas pasitelkiant chronologinius matmenis. Tačiau svarbu pasakyti, kad skirtingoje struktūrose ar srityje (ekonomikoje, politikoje ir kt.) vyresnio amžiaus laikotarpis yra apibrėžiamas skirtingai“ (Brazienė ir kt., 2014, p. 11). Remiantis įvairiais autoriais galima teigti, kad vyresnysis amžius prasideda peržengus 55 arba 60 metų. Pasaulinės sveikatos organizacijos (PSO) jaunesniajai kartai priskiria žmones iki 44 metų amžiaus, vyresniajai kartai – iki 60 metų, pagyvenę žmonės yra nuo 60 metų iki 74 metų, seni nuo 75 metų iki 90 metų, o virš 90 metų vadinami ilgaamžiais (PSO, 2013). 1875 metais Didžiojoje Britanijoje priimtame dokumente (Friendly Societies Act, 1875) teigiama, kad vyresnis amžius yra daugiau kaip 50 metų, o Europos Komisija nuomone - 55 metų amžius arba daugiau.

Remiantis Green et al. (2013) nuomone, vyresnių darbuotojų amžiaus ribos yra kintančios, jų svyravimą veikia darbinė veikla, profesija ir užimamos pareigos.

Lietuvos statistikos departamentas gyventojus skirsto į tris amžiaus grupes: 0 - 15 metų, darbingo ir pensinio amžiaus. o Lietuvos Respublikos Užimtumo rėmimo įstatyme (2006) jau kalbama ir apie vyresnių nei 50 metų darbingų asmenų rėmimą darbo rinkoje.

7 lentelėje pateikiama 10 skirtingų amžiaus sąvokų, kurios leidžia į amžiaus sampratą pažvelgti iš skirtingų pozicijų.

7 lentelė. Amžiaus sąvokos samprata (Pitt-Catsouphe, Martz-Costa & Brown (2011))

Amžius	Apibūdinimas
Fizinis amžius	Chronologija
Socio-emocinis amžius	Gyvenimiška patirtis
Subjektyvus amžius	Kaip individas suvokia save
Socialinis amžius	Aplinkoje susiformavęs požiūris ir vertinimas
Kartos amžius	Priklausymas tam tikrai kartai
Reliatyvus amžius	Socialinio konteksto specifika
Normatyvinis amžius	Visuomenės nuostatos ir lūkesčiai susiję su amžiumi
Gyvenimo įvykių amžius	Vedybos, vaikų gimimas, kiti svarbūs gyvenimo įvykiai
Darbinis, karjeros amžius	Aktyvios veiklos darbo rinkoje laikotarpis
Organizacinis amžius	Darbo laikas konkrečioje organizacijoje

Kaip matoma, amžius vertinamas įvairiais aspektais, todėl ne visada jį galime laikyti tik chronologine charakteristika, todėl ir sprendžiant su darbuotojų karjera susijusius klausimus negalima orientuotis vien į gyvenimo metus. Amžiaus klasifikacija yra labai įvairi ir skiriasi įvairiose šalyse, priklausomai nuo socialinių skirtumų ar funkcinių gebėjimų, dažnai siejama su darbo jėgos sąvoka ar pensiniu amžiumi, bet dažniausiai yra politinės ir ekonominės padėties atspindys.

Šiame darbe vyresniais asmenimis laikomi vyresni nei 55 metų individai ir analizuojami būtent šios amžiaus grupės interesai.

### 2.2.2. Vyresnio amžiaus darbuotojų interesai

Intereso sąvoka naudojama įvairiose srityse: psichologijoje, sociologijoje, vadyboje, todėl yra įvairių interesų rūšių bei pačių interesų sąvokų. Interesai gali būti klasifikuojami pagal tokius rodiklius kaip turinys, platumas, svarba individui, pastovumas. Nors intereso sąvoka analizuojama daugelio užsienio autorių (Greenhaus et al., Wistanley & Woodall, Halder ir kt.), tačiau vieningos nuomonės nėra prieita. Prieš pradėdant analizuoti profesinį interesą būtų galima išskirti keletą, skirtingų autorių pateikiamų, intereso apibrėžimų, matomų 8 lentelėje.

Autorius	Apibrėžimas
L.Kublickienė (1993)	Interesas - tai asmenybės kryptingumo savybė, jungianti emocinius, pažintinius ir veiklos komponentus.
A.A. Mitrikas (1993)	Interesas - žmonių veiksmų bei poelgių pagrindinis skatintojas. Interesų raiškoje atsispindi svarbiausios priežastys, kurios priklausomai nuo žmonių ir jų padėties visuomenėje skirtumų sąlygoja vienokią ar kitokią žmonių reakciją į aplinką, tarpusavio santykius.
I. Bučiūnienė (1996)	Interesų sąvoką apibūdina kaip individo ar organizacijos nusistatymą objekto atžvilgiu, dėmesio kryptingumą. Interesai gali būti traktuojami kaip variklis, verčiantis ekonominio gyvenimo dalyvius veikti ekonominėje sistemoje.
Z.Baltrūnienė, V.Volbekienė, (1998)	Interesas – mėgstama individo veikla, smalsumą sužadinančios emocijos, tam tikriems daiktams, objektams ar įvykiams skiriamas dėmesys.
Tarptautinių žodžių žodynas (1999)	Interesas – susidomėjimas kuo nors, noras pažinti ką nors, suteikiantis žmogaus veiklos tikslams kryptį, padedantis orientuotis, pažinti naujus faktus, geriau suvokti tikrovę.
D.Wistanley, J.Woodall (2000)	Interesai - etinės dimensijos.
N.Vasiljevienė (2000).	Individo interesas – žmogaus teisės – humanizmo raiška.
J.Greenhaus et al. (2000)	Interesais išreiškiama tai, kas patinka ar nepatinka individui. Interesai kyla iš tokių faktorių kaip vertybės, šeima, socialinė klasė, kultūra ir fizinė aplinka. Nors interesai artimi vertybėms, tačiau jie labiau susiję su individo veikla ir užduotimis organizacijoje.
A.Gumuliauskienė ir kt. (2002)	Interesas pasireiškia asmenybės pažinimu ir atrenkamuoju emociniu, valingu kryptingumu.
G.V. Atamančiuk (2002)	Motyvai formuoja interesus, kurie pagal prigimtį daugeliu aspektų yra objektyvūs, tačiau turi subjektyvų pasireiškimą, dėl ko ir yra laikomi individo veiklos vidiniu impulsu, struktūriniu elementu ar stimulu.
A. Halder, (2002)	Intereso sąvoka kilo iš romėnų teisės, kuri reiškė ginčo objektą ir su tuo ginču susijusius reikalavimus, vėliau interesas įgijo nesavanaudiško bendražmogiško dalyvavimo atspalvį.

Galima teigti, kad interesas yra žmogaus socialinio vystymosi rezultatas, pasireiškiantis aktyviu individo domėjimusi atitinkamais objektais, reiškiniais. „Įvairių asmenų skirtingi interesai gali sąlygoti tai, kad tas pats objektas gali būti skirtingai vertinamas“ (Bagdonas ir Jucevičienė, 2002, p. 57).

Kaip atskira interesų rūšis yra išskiriamas profesinis interesas. Tai „psichinių savybių bei būsenų kompleksas, kurios išreiškia žmogaus nuostatą į profesinio pobūdžio darbą“ (Kregždė, 1988, p. 15). Profesiniai interesai yra karjeros pagrindas, vienas iš pagrindinių stimulų profesinei veiklai – darbui, kuris yra esminė veikla, apsprendžianti individo vietą visuomenėje, jo pripažinimą, įvertinimą.

Anot Jucevičienės (1996) profesiniai interesai gali būti tiesioginiai ir netiesioginiai. Esant tiesioginiams interesams asmuo būna patenkintas pačiu darbo procesu ir jo rezultatais, o veikiant netiesioginiams interesams svarbesni tampa pašaliniai dalykai: darbo užmokestis, pripažinimas, padėtis visuomenėje ir pan. Kiekvienu atveju interesai gali būti skirtingi ir nuolat kisti pagal įvairius visuomenėje vykstančius pokyčius. „Žmogus, veikiamas interesų, renkasi jam aktualų darbą, profesiją,

organizaciją, kurioje galėtų dirbti“ (Čiutienė, 2006, p. 20). Autorė darbuotojų interesus skirsto į dvi grupes:

„• interesai, kurie išreiškiami per darbuotojo identitetą (charakterio savybės, asmenybės tipas, polinkį į vieną ar kitą profesiją), turintys įtakos pasirenkant vieną ar kitą profesiją;

• interesai, kurie išryškėja darbinėje aplinkoje, siekiant patenkinti poreikius, jau pasirinkus vieną ar kitą darbinę sritį“ (Čiutienė, 2006, p. 22)

Profesiniai interesai yra glaudžiai susiję su asmenybės poreikiais, polinkiais, profesiniais idealais, vertybinėmis orientacijomis. „Profesiniai interesai tik rodo padidėjusį domėjimąsi profesija, tačiau iš jų negalima objektyviai nuspręsti, ką labiausiai gyvenime vertini, ką nori gauti, duoti kitiems žmonėms bei visuomenei“ (Gumuliauskienė, 2002, p. 27). Interesą paprastai galima apibrėžti kaip įsisąmonintą būtinybę patenkinti poreikį (Trumpulis, 2010, p. 125). Pasak Čiutienės „intereso sąvoka glaudžiai susijusi su poreikiais, motyvais, stimulais, tačiau negalima jų tapatinti. Kaip jau minėta, interesų pagrindą sudaro poreikiai, o motyvai veikia kaip skatinimas imtis tam tikrų veiksmų, stimulus dažniausiai laikomas kaip išorinis veiksnys, kuriuos naudoja organizacija, norėdama motyvuoti darbuotoją“ (Čiutienė, 2006, p. 20). „Poreikis leidžia žmogaus asmenybei suprasti, nustatyti tai, ko jam trūksta, tai, kas jam yra būtina, o interesas leidžia suprasti, suvokti, nustatyti visuomeninį poreikio pobūdį“ (Trumpulis, 2010, p. 125). Autoriaus teigimu, interesai būdingi ne vien atskiriems žmonėms, bet ir įvairiems socialiniams dariniams, tokiems kaip socialinės grupės ar organizacijos. Interesų veikimo sritis apima beveik visus žmogaus visuomeninius santykius, nuo socialinių (išsilavinimas, visuomeninė veikla, padėtis visuomenėje, garbė, orumas ir t. t.) iki materialinių (maistas, rūbai, būstas ir t.t.). Tačiau „žmonės narystę organizacijoje linkę pripažinti tada, kai jų veikla joje tiesiogiai ar netiesiogiai prisideda prie asmeninių tikslų, siekio“ (Marionaitė, 2009, p. 15). Autorės nuomone, riba tarp asmeninių ir profesinių interesų nėra griežta, tam tikroje veikloje tinkamai pritaikius profesines žinias ir specifinius gebėjimus gali kilti asmeninis pasitenkinimas dėl kompetentingai atliekamo profesinio vaidmens.

Taigi, galima teigti, kad darbuotojų interesai organizacijoje gali būti socialiniai, ekonominiai, moraliniai, veikiami tokių veiksnių kaip išsilavinimas, kompetencija, požiūris į darbą. Veikiamas interesų individas renkasi jam aktualų darbą, profesiją, organizaciją, kurioje galėtų dirbti, siekia tobulinti profesines žinias ir kompetenciją.

Skirtingi interesai pasireiškia skirtingomis suaugusio žmogaus raidos stadijomis, kurių pats asmuo kartais ryškiai nepatiria, o kartais gali ištikti krizė. Vadinamoji gyvenimo vidurio krizė pasireiškia penktajame dešimtmetyje, kai žmogus supranta, kad turi atsisakyti svajonių apie didelę sėkmę ar šlovę, gali jaustis gyvenimo parbloktas, dėl to abejoti savo įsipareigojimais darbe ir šeimoje. Darbo netekimo atveju reakcija gali būti dar skaudesnė – žmogus išgyvena drastiškas permainas, nusivilia gyvenimu, nemato ar net neieško išeities, praranda pasitikėjimą savimi ir pan.



Senėjimas yra procesas, vykstantis visą individo gyvenimą, kaip jau minėta, analizuojamas iš įvairių pozicijų: biologinės, psichologinės ar socialinės.

Biologinis senėjimas siejamas su išoriniais požymiais. Kad galėtų prisiderinti prie aplinkinių žmonių bei aplinkos vyresnio amžiaus žmogus turi pakeisti savo veiklą, nes palaipsniui senstant silpnėja psichomotorinės funkcijos, gebėjimas spręsti problemas, kas gali veikti darbo našumą ir produktyvumą.

Psichologinis senėjimas sumažina tokius gebėjimus kaip pažinimas, sugebėjimai, mąstymas, suvokimas, dėmesys, komunikacija. Vyresniems žmonėms aktualus darbo vietos ir aplinkos, prie kurios jie pripratę, išlaikymas, todėl net mažesnis atlyginimas gali nelemti apsisprendimo dirbti. Kartais dėl visuomenės požiūrio, vyresnio amžiaus asmenys gali nepasitikėti savimi, būti nesuprasti aplinkinių, jaustis nereikalingais, praradusiais gyvenimiškos prasmės orientyrus, nesiryžti keisti profesinės veiklos.

Socialiniam senėjimui įtaką daro žmogaus socialinių vaidmenų, statuso bei elgesio stereotipų kaita. Šio proceso ypatumai yra siaurėjantys socialiniai ryšiai, pažinimo procesų bei asmenybės pokyčiai.

Pastebima, kad vyresni žmonės tiksliau, rūpestingiau viską apgalvoja. Nors tokie protiniai sugebėjimai, kuriems reikalinga greita reakcija ar atmintis, su amžiumi silpnėja, sugebėjimas apmąstyti, priimti sprendimus ir bendros žinios išlieka stabilūs (Žukauskienė, 2002). Vyresniame amžiuje mažėja suvokimo aštrumas, jėga ir ištvermė, atmintis atpažįstant išlieka, nors prisiminimas, ypač neprasmingos informacijos, pradeda silpnėti. Taip pat silpsta ir imuninė organizmo sistema, kovojanti su ligomis, todėl vyresni žmonės tampa jautresni pavojingoms ligoms, tačiau rečiau serga trumpalaikėmis ligomis.

Senėjimas lemia žmogaus vaidmens visuomenėje pasikeitimą, nes yra susiformavusi tam tikra bendra nuomonė apie tai, ką tinka daryti ir kas nedera vyresnio amžiaus žmonėms. Visuomenėje vyrauja nuostata, kad investuoti į vyresnius asmenis neperspektyvu, nes jie ne tokie imlūs kaip jauni, jiems mokytis reikia daugiau laiko sąnaudų ir lėšų, todėl vyresni darbuotojai dažnai negali pasinaudoti tobulinimo ar mokymo galimybėmis, taip pat amžius riboja galimybę būti išrinktam į tam tikrą poziciją, pretenduoti į tam tikras darbo vietas. Vyresnio amžiaus žmonėms dažnai nebūna suteikiama galimybė užimti tas pozicijas, kurias jie vertino, o dėl žemo teritorinio mobilumo darbo paieška apsiriboja konkreto miesto ar rajono ribomis.

Didelė dalis vyresnio amžiaus asmenų nori jaustis saugūs, siekia likti aktyviais darbo rinkoje, užsiima intensyvia veika ir yra motyvuoti mokytis, tačiau Lietuvoje vis dar jaučiama informacijos stoka, apie mokymosi galimybes vyresniame amžiuje ir apie mokymosi visą gyvenimą strategijos naudą, kuri galėtų sušvelninti neigiamus visuomenėje vyraujančius stereotipus bei diskriminaciją.

Kiti veiksniai, trukdantys vyresnio amžiaus asmenims likti aktyviais darbo rinkoje, yra vyresniame amžiuje būdingos sveikatos problemos, iniciatyvumo stoka, nemokėjimas greitai prisitaikyti kintančioje aplinkoje ir susivokti naujausiuose technologiniuose laimėjimuose bei juos taikyti. „Pagyvenusių darbuotojų yra palyginti daugiau neproduktyviose ūkio šakose, ir jie daug rečiau keičia darbo vietas nei

jaunesnio amžiaus asmenys. Be to, rinkos, technologijų ir darbo organizavimo sritys kinta, o tai reiškia, kad darbuotojų įgūdžiai turi keistis vis greičiau ir greičiau“ (Okunevičiūtė–Neverauskienė ir Moskvina, 2008, p. 28). „Vyresnius darbuotojus galima apibūdinti, kaip darbuotojus, kurie atlieka užduotis ir suvokia darbo vertę. Jie nori stabilumo, be to, dažniausiai jie yra lojalesni savo darbdaviui, nei jaunosios kartos atstovai, kuriems būdingas nepastovumas, nes nėra įsipareigoję šeimai. Vyresniems būdinga psichikos ir gyvenimiška branda – gebėjimas išlaikyti atstumą (subordinaciją) ir tinkamai įvertinti sudėtingas situacijas ar konfliktus. Tikėtina, kad jo unikali vertė gali būti aukšta kvalifikacija ir profesionalizmas, kur amžius – pridėtinė vertė“ (Petrulis, 2015, p. 58).

Taigi, paprastai senėjimas vertinamas kaip etapas, kuriam būdingas praeityje sukauptų vertybių ir patirties turtingumas, o didėjančią žmonių gyvenimo trukmę galima laikyti laimėjimu, į kurį būtina atsivėlgti formuojant būsimą ekonominę, socialinę ir užimtumo politiką. Apibendrinant, galima teigti, kad vyresnio amžiaus darbuotojams būdingi tokie interesai kaip stabilumas, t.y. darbo vietos ir aplinkos, prie kurios jie pripratę, išlaikymas, darbo vieta arti gyvenamos vietos, tobulinimo ar mokymo galimybės, siekiant neatsilikti susivokiant naujuose technologiniuose laimėjimuose, neribotos galimybės pretenduoti į tam tikras darbo vietas, diskriminacijos dėl amžiaus nebuvimas, saugumas darbe bei sukauptos patirties ir įgytos aukštos kvalifikacijos įvertinimas.

### **2.3. Organizacijos interesai ir jų derinimo galimybės**

Tikriausiai kiekvieno darbdavio svajone galima būtų pavadinti darbuotojus, kurie organizacijoje jaustųsi tarsi šeimoje, dirbtų efektyviai, sąžiningai ir patys siektų prisidėti prie jos klestėjimo. Vienas iš veiksnių, skatinančių šį procesą, yra darbuotojo lūkesčius, kompetenciją ir įdėtas pastangas atitinkantis atlyginimas, tačiau didelis dėmesys taip pat skiriamas ir įmonės vidaus kultūrai, kurią puoselėjant galėtų prisidėti ir pats darbuotojas.

Organizacijos tikslai negali būti pasiekti be ilgalaikio jos narių pasiaukojimo. Todėl vadovai turi stengtis, kad kiekvienas darbuotojas patenkintų savo poreikius sąmoningai siekdamas savo tikslų, kartu siektų ir organizacijos tikslų, jausdamas moralinį pasitenkinimą šia veikla (Žaptorius, 2007). Autoriaus nuomone, dėl organizacijos gali stengtis tik toks asmuo, kuris yra motyvuotas, nepažeidžia savo interesų bei poreikių.

Šiais aspektais interesus skiria ir kiti autoriai:

- individo – kai yra kalbama apie asmeninę žmogaus karjerą;
- organizacijos – kai kalbama apie organizacinę karjerą.

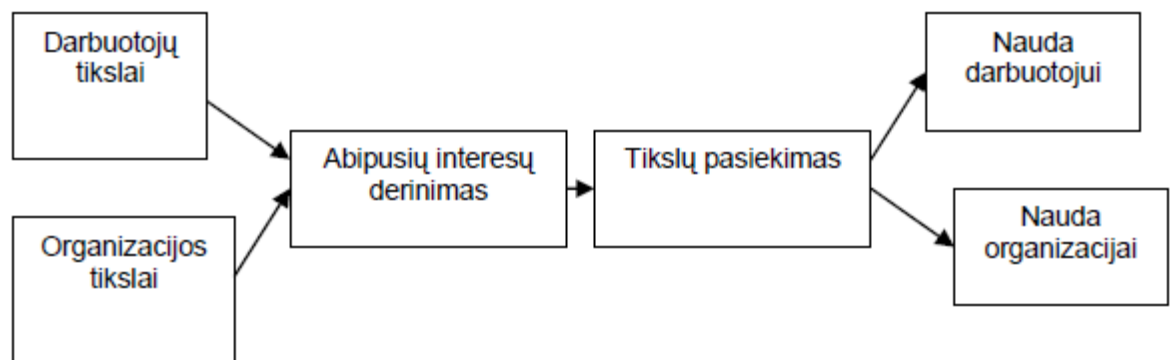
9 lentelėje matomos kelių autorių išskiriamos šių karjeros kryptų pagrindinės savybės.

9 lentelė. Asmeninės ir organizacinės karjeros palyginimas (sudaryta autorės, remiantis Petkevičiūte, (2006), Dreis (2009), Heslin (2003), Beaukes (2009), Herr et al. (2004))

Asmeninė karjera	Organizacinė karjera
Remiantis Petkevičiūte (2006)	
Asmuo kuris nori ir geba be perstojo mokytis, gali valdyti ir kurti savo karjerą.	Apima ne visus darbuotojus ir yra didelėse hierarchinėse struktūrose.
Dominuoja žmogaus vertybės, sprendimai ir tikslai, kurie vienu metu gali būti tinkami ir vykdomi ne tik vienoje organizacijoje.	Dominuoja organizacijos tikslai, vertybės ir siekiai, kurie nebūtinai turi sutapti su darbuotojo.
Galimos karjeros vystymo kryptys: vertikali ir horizontali.	Galimos karjeros kryptys: vertikali ir ne visiems prieinama.
Už karjeros valdymą yra atsakingas pats asmuo.	Už ilgalaikius darbuotojų karjeros siekius, atsakomybę prisiima darbdaviai.
Karjeros greitis ir kryptis priklauso nuo žmogaus galimybių, siekių ir atitinka vystymosi tempą.	Organizacija sprendžia, darbuotojų karjeros greitį ir kryptingumą.
Beribis procesas tęsiasi visą žmogaus gyvenimą.	Organizacinės karjeros trukmės laikas yra ribotas.
Užimtumas, tai nėra karjeros vertybė, svarbiausia yra pasitenkinimas karjera, užtikrinimas karjeros vystymasis, bei asmens pasitenkinimas gyvenimu.	Užimtumas yra garantuojamas, tačiau jis ne visada skatina vystymąsi.
Remiantis Dreis (2009), Heslin (2003), Beaukes (2009), Herr et al. (2004)	
Apibūdinama kaip vertikalus ar horizontalus judėjimas organizacijos viduje.	Būdinga hierarchija.
Mažesnis organizacijos vaidmuo.	Dominuoja organizacija su savo procesais ir tvarkomis.
Karjera dinamiška, priklauso nuo asmeninių žmogaus savybių.	Individo karjeros vystymasis priklauso nuo bendro individo vertinimo organizaciniu mastu.
Asmeninis požiūris į sėkmę, lemia darbo rezultatus.	Apima tik dalį darbuotojų ir yra gana didelėse ir hierarchinėse struktūrose.
Būdinga iniciatyvumas, mobilumas, profesinis lankstumas, imlumas naujovėms, asmeninė atsakomybė bei aktyvumas.	Žemas asmens iniciatyvumas, varžomas mobilumas, aiški ir lengvai prognozuojama karjeros ateitis.
Socialinis saugumas ir stabilumas suvokiamas reliatyviai.	Vyrauja socialinis saugumas ir nuoseklumas
Išryškėja asmens savęs pažinimas, savarankiškumas, nuolatinis mokymasis.	
Vystosi racionalus ir savalaikis kūrybinis procesas.	

Išanalizavus pateiktus karjeros bruožus, galima teigti, kad šiuolaikinė karjera tiesiogiai siejasi su individo ir organizacijos tarpusio santykiais. „Individai karjerą vysto atsižvelgdami į asmeninius motyvus, gebėjimus, išsikeltus karjeros tikslus, tuo tarpu organizacijos vaidmuo darbuotojų karjeros valdyme galėtų būti apibrėžtas kaip nukreipiamasis, kadangi kompanija, konsultuodama darbuotojus karjeros klausimais ir sudarydama jiems galimybes siekti karjeros, nukreipia juos organizacijai naudinga linkme“ (Plytnikaitė, 2010, p. 14). Pastebima, kad valdant darbuotojų karjerą atsiranda galimybė suderinti dabartinius aukštos kvalifikacijos darbuotojų interesus su organizacijos ateities planais. Todėl

vis didesnis dėmesys organizacijose skiriamas nuolatiniam mokymams, darbuotojų tobulėjimui, naujų žinių ir įgūdžių valdymui. „Keičiantis situacijai, svarbesne tapo abipusė nauda, kurią bendradarbiaudami gali tikėtis gauti ir darbuotojas, ir organizacija. Darbuotojas investuoja savo turimas kompetencijas (žinias, gebėjimus, įgūdžius), laiką, pastangas ir už tai tikisi tam tikros naudos, kuri dažniausiai yra suvokiama kaip tiesioginis piniginis atlygis arba pokytis karjeros portfelyje (kompetencijų, patirties)“ (Valickas ir kt., 2015, p. 28). Taigi, organizacijos tikslams pasiekti reikalingi darbuotojai, o kiekvienas darbuotojas individualius interesus stengiasi patenkinti per veiklą organizacijoje. „Pagrindinė organizacijos iniciatyva yra bendromis visų dirbančiųjų pastangomis siekti vieno bendro tikslo. Organizacijai svarbiausia siekti pelno, naudos, ir labai dažnai atskirų darbuotojų poreikiai ir interesai menkai akcentuojami. Tačiau pamažu ši tendencija keičiasi, darbuotojams ir darbdaviams vis dažniau tampant partneriais ar net bendradarbiais. Tokioje aplinkoje ir smagiau, ir produktyviau dirbti abiem suinteresuotoms pusėms“ (Petkevičiūtė, 2013, p. 9). Šis interesų bendrumas matomas 4 paveiksle.



**4 pav. Organizacijos ir asmens interesų bendrumas (Davis, Newstrom. Human Behaviour at Work: Organizational Behaviour. 1985)**

Formuluojant įmonės tikslus, pirmiausiai išskiriami pagrindiniai (generaliniai) tikslai, kurie išskaidomi į siauresnius, pastarieji dar smulkinami. Pagal grupes organizacijos tikslai skirstomi į ekonominius ir socialinius. Socialiniais įmonės tikslais galima laikyti gero įmonės klimato suformavimą, tinkamų darbo sąlygų garantavimą, rūpinimąsi kiekvieno darbuotojo lūkesčiais ir jų įgyvendinimu, darbuotojo įtraukimą formuojant ir įgyvendinant įmonės tikslus. „Socialinius tikslus ne visada galima išreikšti konkrečiais dydžiais, jie dažnai nepakankamai atskleidžia socialinio proceso esmę, nors kai kurie rodikliai (vidutinis darbo užmokestis, darbuotojams skirta pelno suma, lėšos labdarai, kenksmingų darbo vietų skaičius ir kt.) kartu yra ir socialiniai. Daug svarbiau turėti socialinės politikos nuostatas ir nenukrypstamai jas įgyvendinti, formuojant ekonominius gamybinės įmonės tikslus“ (Zinkevičiūtė ir Vasiliauskas, 2013, p. 74). Personalo vadyboje rekomenduojama laikytis tokių principų: organizacijos ir individo interesų derinimas bendradarbiavimas, kvalifikacijos ir atsakomybės bei personalo augimas (Sakalas, 2003).

*Organizacijos ir individo interesų derinimas.* Kiekvienam darbuotojui organizacijoje sudaromos geros darbo sąlygos, suteikiama gabumų ugdymo, norų ir poreikių patenkinimo galimybė, taip sukuriamas efektyvi profesinės veiklos motyvavimo sistema, didinanti organizacijos veiklos efektyvumą.

*Bendradarbiavimo principas.* Siekiant organizacijos tikslų turi būti derinami skirtingų grupių interesai. „Bendradarbiavimo principas įsigali visuose lygiuose, vis didesnę reikšmę įgauna grupinis darbas, juo galima pasiekti grupės sinergijos efektą. Todėl šiandien vietoj sąvokų „vadovas – pavaldinys“ vis plačiau vartojama „bendradarbių“ sąvoka. Šiuo požiūriu partnerystės principas prilygintas demokratizavimo principui” (Sakalas, 2003, p. 32). Šį bendradarbiavimą atspindi R. Reday – Mulvey bendradarbiavimo modelis, matomas 10 lentelėje.

10 lentelė. Reday – Mulvey bendradarbiavimo modelis (Walker, 2006)

Darbuotojo gebėjimai	Darbinė aplinka
Tinkama kvalifikacija ir įgūdžiai	Senėjimo problemos supratimas
Komandinis darbas	Lanksti organizacija, lankstus darbo laikas
Savarankiškas darbas	Įvairovė (lygios galimybės) ( <i>angl. diversity</i> )
Nuolatinis mokymasis ir tobulėjimas	Karjeros planavimas
Lankstumas ir mobilumas (gebėjimas prisitaikyti)	Tęstinis, nuolatinis mokymas
	Sveikos ir saugios darbo sąlygos

*Kvalifikacijos ir atsakomybės principas.* „Kiekvieną darbuotojų siekiama skatinti ugdyti sugebėjimus, net ir tokius, kurių dabar nereikia. Ypatingas dėmesys skiriamas atsakomybei didinti. Siekiama, kad darbuotojai dirbtų ne iš baimės, kad gali būti atleisti iš darbo, bet dėl to, kad jausdamiesi visateisiais organizacijos nariais, patys prisiima atsakomybę už organizacijos veiklos rezultatus“ (Sakalas, 2003, p. 32).

Sekantis yra *personalo augimo principas*, kuriame akcentuojama individuali atsakomybė už sąlygų tobulėti sudarymą. Patenkintas savo darbu ir organizacija gali būti tik nuolat naujo siekiantis, sąmoningumą ir darbo efektyvumą didinantis darbuotojas.

Dar išskiriamas *humaniškumo principas*, nurodantis, kad žmogiškieji išteklių yra didžiausia vertybė, taip pat *automizavimo principas*, kur sudaromos sąlygos individualybei reikštis, *optimalių darbo sąlygų principas*, apimantis tokias sritis kaip saugaus darbo reikalavimai, darbuotojų darbo ir poilsio režimas, galimybė dirbti namuose ir pan. „Pateiktieji principai neišsemia visos principų įvairovės, tačiau jie gerai atspindi šiuolaikinę personalo vadybos koncepciją“ (Sakalas, 2003, p. 32). Taigi, organizacijos, siekiančios veiklos efektyvumo, privalo vadovautis žmogiškųjų išteklių vadybos principais, kadangi nuo darbuotojų darbo našumo priklauso visos organizacijos sėkmė. Kai darbuotojai nėra abejingi procesams, vykstantiems organizacijoje tai yra didelis pasiekimas, inspiruojantis būti produktyviais bei geriausia motyvacija (Šimanskienė, 2008). Motyvacijos procesą sudaro veiksniai, sukeltantys, nukreipiantys ir palaikantys žmogaus elgesį tam tikra įsipareigojimo kryptimi, veikiantys

vidines ir išorines savybes. Įvairių skatinimo bei motyvavimo priemonių pasirinkimas priklauso nuo organizacijos darbo specifikos, vidaus taisyklių, darbuotojų tarpusavio santykių ir kitų veiksnių. Remiantis Maslow, žmogaus motyvaciją sudaro penkių poreikių hierarchija: fiziologiniai, saugumo, priklausomumo, pagarbos ir saviraiškos. Darbuotojų atveju pirmiausiai reikalinga alga ir saugi darbo aplinka, o tada jau gali būti naudojamos skatinimo priemonės, suteikiančios priklausomybės, galimybės tobulėti bei pagarbos jausmus.

Analizuojant įmonės interesus, pastebima, kad tarp ekonominių ir socialinių tikslų grupių egzistuoja prieštaravimas, „tačiau ir šiuo atveju ekonominius ir socialinius tikslus galima derinti, nes:

- materialinis darbuotojų skatinimas efektyviai dirbančiose gamybinėse įmonėse yra labai svarbi socialinė funkcija;
- tik ekonomiškai efektyviai dirbančiose gamybinėse įmonėse sukuriama puikios darbo ir poilsio sąlygos, daugiau lėšų skiriama socialinėms reikmėms“ (Zinkevičiūtė ir Vasiliauskas, 2013, p. 74). Planuojant ir vystant karjerą turi būti atsižvelgta į kiekvienos asmenybės individualumą, nes labai svarbūs veiksniai yra individo elgsena bei poreikiai, vertybės, interesai, gebėjimai. Būtent vyresniems darbuotojams skirti mokymai ar perkvalifikavimo kursai galėtų padidinti šios grupės sėkmingą dalyvavimą darbo rinkoje bei tobulėjimo galimybes.

Kadangi dalis vyresnio amžiaus asmenų dėl sveikatos problemų yra nepajėgūs arba nenori dirbti visą darbo dieną, turėtų būti plėtojamos lankstaus darbo organizavimo formos, užtikrinama socialinių ir darbo teisių apsauga, taip pat laikomasi darbo vietų kokybės, saugos ir sveikatos darbe reikalavimų, kas yra ypač aktualu vyresniame amžiuje. Svarbu paminėti, kad vyresni darbuotojai dažniausiai yra mažiau mobilūs nei kitų amžiaus grupių asmenys, todėl apsiriboja darbo paieška savo šalies darbo rinkoje bei pasitenkina vietinių darbdavių diktuojamomis sąlygomis.

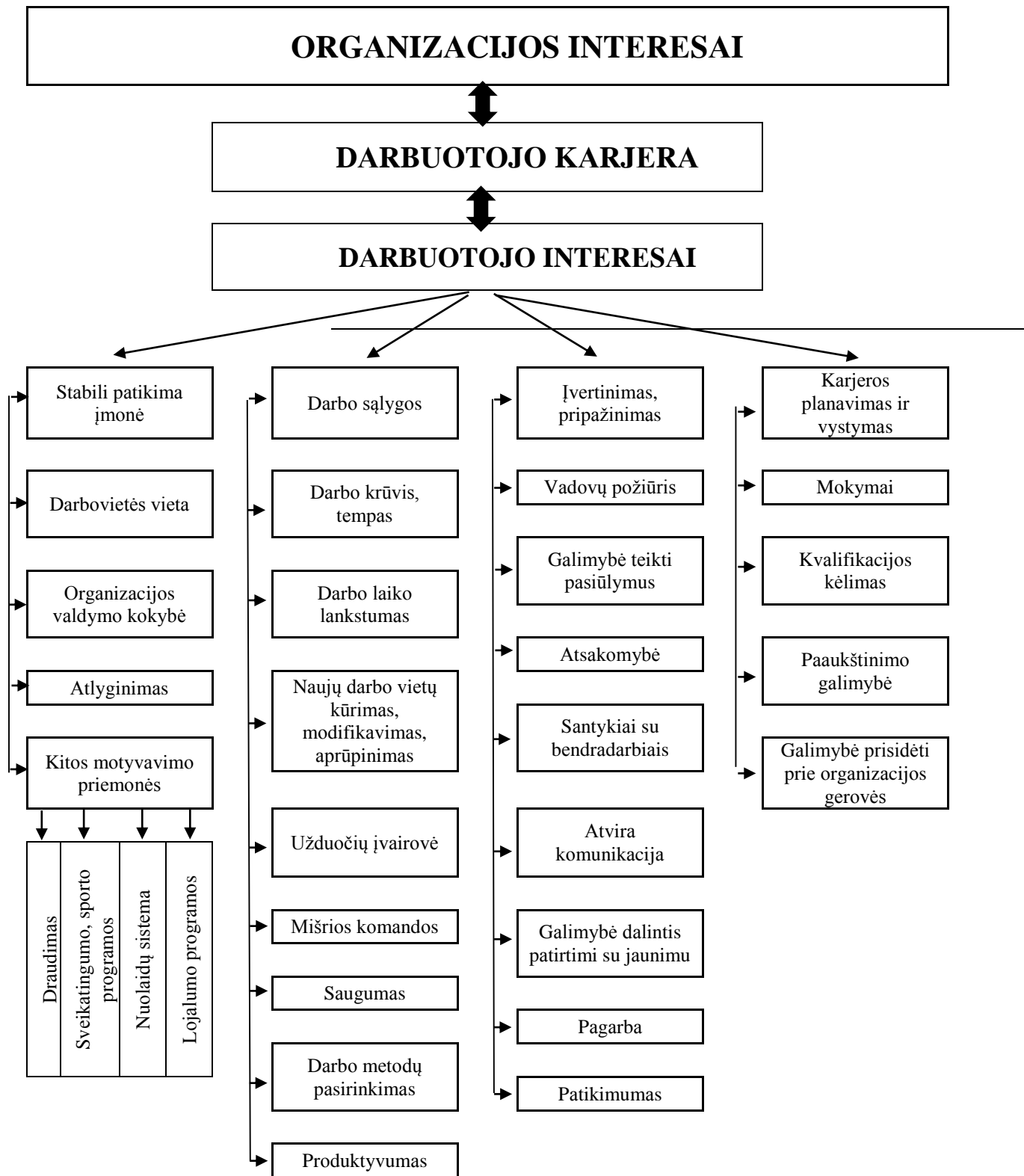
Kadangi siekiant valdyti senstančią darbo jėgą svarbiausias yra darbdavio ir darbuotojo santykis, organizacija privalo sukurti sąlygas, kuriose darbuotojai turi galimybę valdyti savo karjerą, o darbuotojų pareiga tampa pasinaudoti šiomis galimybėmis ir tobulinti savo gebėjimus (Walker, 2006). Dažniausiai mokslinėje literatūroje bei atliktuose tyrimuose išskiriami vyresnio amžiaus darbuotojų ir organizacijos interesai pateikiami 11 lentelėje.

11 lentelė. Vyresnių nei 55 metai amžiaus darbuotojų ir organizacijos interesai (sudaryta autorės)

55+ amžiaus darbuotojų interesai	Organizacijos interesai
Stabiliai veikianti, patikima ir socialiai atsakinga bendrovė.	Pelno ir rentabilumo didinimas.
Darbo vieta arti gyvenamos vietos.	Įmonės apimties didinimas
Lūkesčius ir kompetenciją atitinkantis darbo atlygis.	Pardavimų apimties didinimas.
Darbuotojų tobulinimas, karjeros planavimas.	Kaštų mažinimas.
Nuolatinis mokymas ar perkvalifikavimas (standartiniai mokymai, padedantys geriau prisitaikytų prie reikalavimų, specialūs mokymai, parengti pagal vyresnių darbuotojų poreikius).	Realizavimo būdų optimizavimas.
Mišrios (amžiumi) komandos.	Optimali rinkos dalis.
Naujų darbo vietų kūrimas arba esamų modifikavimas (pvz. darbo vieta, kurioje mažesni darbo reikalavimai ar krūvis, t.y. individualiai pritaikytas darbo turinys).	Dividendų normos didinimas.
Darbo vietų aprūpinimas specialia įranga (pvz. apšvietimo gerinimas, užrašai didesniu šriftu, apsauga nuo didelio aplinkos triukšmo).	Akcijų vertės augimas.
Saugos ir sveikatos darbe reikalavimų laikymasis, sveikos gyvensenos įgūdžių palaikymas.	Investicijų maksimizavimas.
Lankstus darbo grafikas ar galimybė dirbti trumpiau (individualiai pritaikytos darbo valandos)	Išgyvenimas konkurencinėje aplinkoje.
Amžiaus įvairovės skatinimas (įdarbinimo, išėjimo į pensiją pikų vengimas).	Tinkamų darbo sąlygų sudarymas.
Kova su amžiaus diskriminacija.	Gero įmonės klimato suformavimas.
Sveikatingumo / sporto programos.	Darbuotojų įtraukimas į įmonės tikslų formavimą ir jų įgyvendinimą.
Atviras darbuotojų įvertinimas ir pripažinimas už kokybiškai atliktus darbus, iniciatyvą.	Rūpestis darbuotojų lūkesčiais ir pagalba juos įgyvendinant.
Atvira komunikacija apie įmonės strategiją ir tikslus, pasiektus ir planuojamus rezultatus, kiekvieno indėlį į sėkmę.	
Šilti santykiai kolektyve, komandinio darbo skatinimas.	

Apibendrinant organizacijos bei vyresnio amžiaus asmenų karjeros interesų analizę, galima teigti, kad organizacija išsikeltų tikslų siekia per darbuotojų veiklą joje, todėl darbuotojų ir pačios įmonės interesų patenkinimas yra glaudžiai susiję. „Galima tvirtinti, kad organizacijoje turi vyrauti įvairios darbuotojų karjerų planavimo strategijos, kurias pasirinkus ir plėtojant, daugiau atsakomybės tenka pačiam darbuotojui. Organizacijos užduotis – padėti darbuotojams, siekiantiems karjeros, ir suteikti reikiamos informacijos, mokymų, konsultacijų“ (Petkevičiūtė, 2013, p. 7). Motyvuotų darbuotojų veikla efektyvesnė ir rezultatyvesnė, o nuo to tiesiogiai priklauso ir visos įmonės veiklos rezultatas. Todėl organizacijų savininkai ar vadovai siekdami įmonės bei savo asmeninių tikslų turi taip pat ieškoti galimybių patenkinti savo darbuotojų interesus.

Išanalizavus teorinius vyresnio amžiaus darbuotojų karjeros interesus, parengtas vėlyvosios karjeros modelis, matomas 5 paveiksle.



5 pav. Interesų derinimu grįstas vėlyvosios karjeros modelis (sudaryta autorės)



Vyresnio amžiaus darbuotojų interesai išskaidyti į keturias interesų grupes, iš kurių viena susijusi su įmone, kurioje dirbama, antra – su darbo vieta, metodais, trečioje išskiriami daugiau socialiniai bei su individo savijauta susiję interesai, o į ketvirtą grupę pateko mokymosi, tobulėjimo galimybės.

Su organizacija siejami tokie interesai, kaip pačios įmonės pasirinkimas – aktualu, kad ji būtų stabili, patikima, netoli vyresnio asmens gyvenamosios vietos, kokybiškai valdoma, mokanti lūkesčius tenkinantį atlyginimą, bei suteikianti kitokias motyvavimo priemones, atsižvelgiant į veiklos pobūdį.

Vyresnio amžiaus darbuotojai užimdami tam tikras pareigas tikisi gerų darbo sąlygų, saugumo darbe užtikrinimo, individualiai nustatyto darbo krūvio, tempo bei darbo laiko. Taip pat vyresniame amžiuje aktualus interesas yra pačios naujai įkurtos ar modifikuotos darbo vietos aprūpinimas tinkamomis priemonėmis, įranga, individualiai pritaikant ir darbo turinį, skiriant įvairias užduotis, suteikiant galimybę dirbti mišraus amžiaus komandose bei pasirinkti darbo metodus.

Vyresniame amžiuje savivertę keliantys bei savijautą gerinantys interesai yra įvertinimas, pripažinimas, pagarba, patikimumas, atsakomybė, galimybė dalintis patirtimi su jaunąja karta. Taip pat aktualūs socialinius poreikius darbovietėje tenkinantys interesai, tokie kaip vadovų požiūris, santykiai su bendradarbiais, atvira komunikacija ar galimybė teikti pasiūlymus.

Siekiant kilti karjeros laiptais svarbiais interesais tampa sudarytos karjeros planavimo bei vystymo galimybės, organizuojami mokymai, kvalifikacijos kėlimas, suteikiamos galimybės kilti pareigose ir prisidėti prie visos organizacijos gerovės.

Siekiant išsiaiškinti ar teorinėje darbo dalyje analizuoti ir modelyje išskiriami vyresnio amžiaus darbuotojų karjeros interesai yra aktualūs šiuolaikinėje darbo rinkoje buvo atliekamas empirinis tyrimas.

### 3. VYRESNIO AMŽIAUS DARBUOTOJŲ KARJEROS INTERESŲ TYRIMO METODOLOGIJA

#### 3.1. Tyrimo metodologiniai principai ir organizavimas

Siekiant išanalizuoti vyresnių nei 55 metai darbuotojų karjeros interesus bei jų tenkinimo galimybes Lietuvos organizacijose buvo atliktas kiekybinis tyrimas – anketinė apklausa.

**Empirinio tyrimo tikslas** – išsiaiškinti 55+ amžiaus grupės darbuotojų karjeros interesus

**Empirinio tyrimo uždaviniai:**

- Nustatyti vyresnių darbuotojų karjeros interesus;
- Įvertinti vyresnių darbuotojų karjeros bei organizacijos interesų derinimo galimybes.

Tyrimas buvo atliekamas keliais etapais: analizuojama mokslinė literatūra, atliekama anketinė apklausa, analizuojami ir interpretuojami duomenys.

Anketinė apklausa yra vienas dažniausiai naudojamų duomenų rinkimo metodų ir kaip teigia Kardelis (2002), pagrindinis jo uždavinys yra gauti kuo objektyvesnę informaciją. Šis kiekybinis tyrimas buvo pasirinktas dėl kelių privalumų:

- galimybė apklausti daug respondentų per nedidelį laiko tarpą;
- galimybė išsiaiškinti vyraujančias nuomones bei tendencijas;
- galimybė laisvai ir sąžiningai pateikti asmeninę nuomonę, nesant psichologinio barjero, kadangi anketa anoniminė.
- galimybė anketą pildyti respondentui patogiu laiku;
- atsakymams įtakos nedaro apklausėjas;
- galimybė naudoti įvairias kompiuterines programas apdorojant apklausos duomenis;
- ekonomiška laiko ir sąnaudų atžvilgiu.

Anketos pavyzdys pateikiamas 8 priede. Klausimynas sudarytas remiantis atlikta mokslinės literatūros analize. Anketoje pateikiamas 31 uždaro tipo klausimas - teiginiai su pasirenkamu atsakymo variantu, kurių pranašumas anot Kardelio (2002) yra tas, kad tyrėjui nereikia klasifikuoti atsakymų, taip išvengiant subjektyvumo, o respondentui lengviau pasirinkti kai pateikiamos alternatyvos. Taip pat atsakymų apibrėžtumas leidžia paprasčiau lyginti gautus duomenis tarpusavyje, sudaryti skales bei išsiaiškinti atsakymų turinį ir intensyvumą.

Apklausos klausimai sudaryti pagal nominalinę (demografinė anketos dalis) bei ranginę (klausimai apie interesus) skales. Anketos įvade nurodyta, kad ji skirta vyresnio nei 55 metai amžiaus darbuotojams ir siekiama ištirti būtent šios amžiaus grupės asmenų karjeros interesus. Anketoje pateikti

konkretūs klausimai ir lengvai suprantami atsakymų variantai. Anketos klausimai suskirstyti į tris grupes:

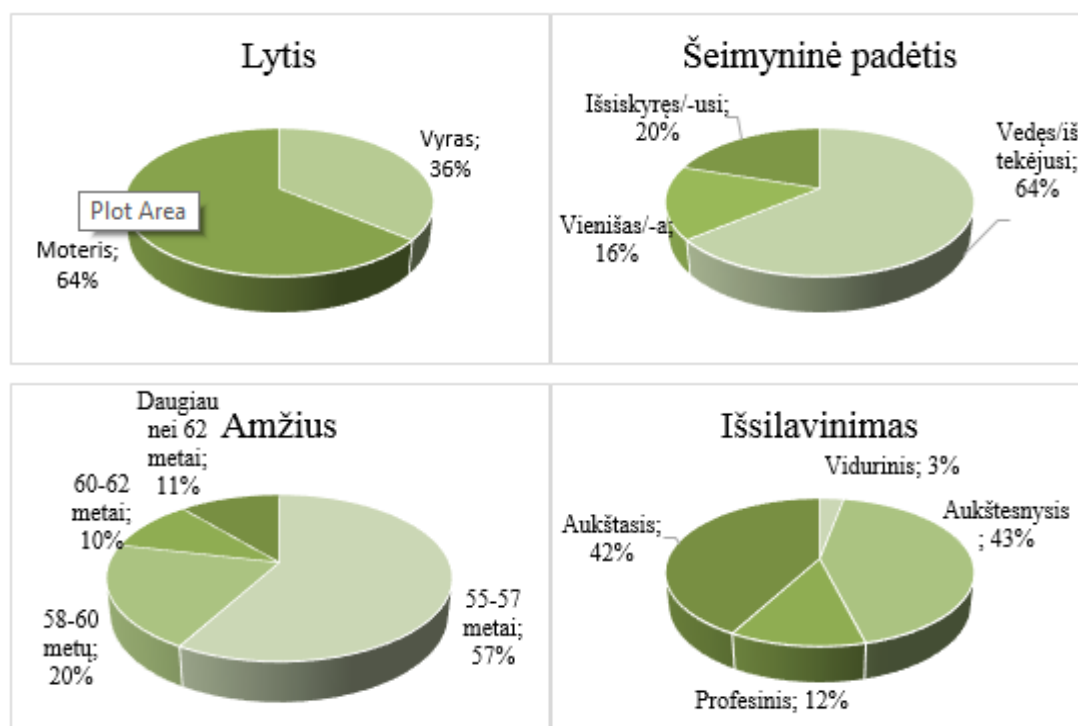
1. Bendri klausimai (1 - 9 klausimai);
2. Darbuotojo karjeros interesai (10 - 17 klausimai);
3. Organizacijos ir darbuotojo interesų derinimas (18 - 31 klausimai).

Anketinė apklausa vykdyta 2016 metų lapkričio mėnesį. Kadangi anketa skirta išskirtinai 55+ amžiaus grupei, stengiantis pasiekti kuo didesnę respondentų skaičių, anketa buvo platinama keturiose organizacijose: prekyba buitine bei statybinėmis medžiagomis užsiimančioje įmonėje, valstybinėje įstaigoje, pieno produktų gamyba užsiimančioje įmonėje ir mokymo įstaigoje. Anketa buvo įvesta interneto tinklapyje [www.apklausa.lt](http://www.apklausa.lt) ir nuoroda į ją išsiųsta minėtų organizacijų darbuotojams.

Tyrimo rezultatai pateikiami analizuojant 100 vyresnio amžiaus darbuotojų atsakymų. Tyrimo duomenims sisteminti naudota MS Excel programa. Duomenų apdorojimui ir apibendrinimui naudoti statistiniai ir lyginamosios analizės metodai, o rezultatams pavaizduoti pasitelkti grafikai ir lentelės.

### 3.2. Tyrimo dalyviai ir jų charakteristika

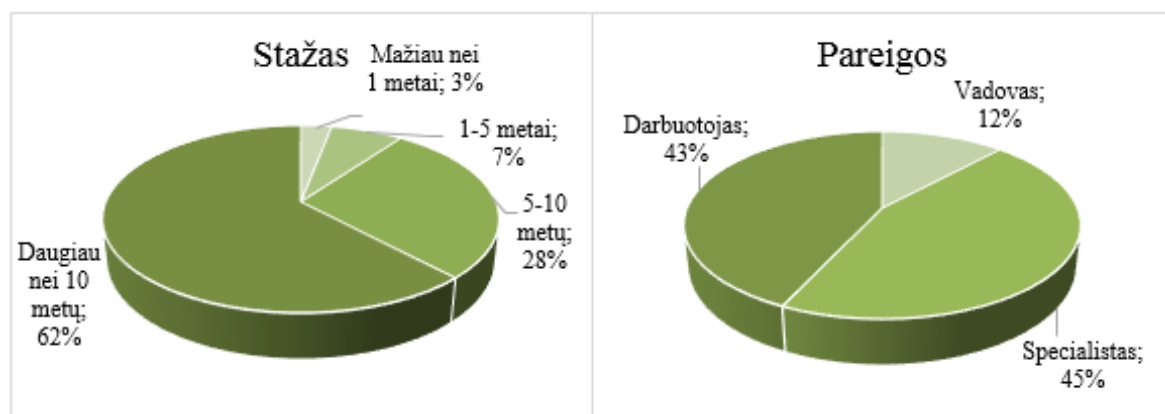
Tiriant vyresnio amžiaus darbuotojų karjeros interesus, yra aktualūs ir demografiniai rodikliai, leidžiantys suvokti šių interesų kontekstinius niuansus. Respondentų paskirstymas pagal lytį, šeimyninę padėtį, išsilavinimą bei amžių matomas 6 paveiksle.



6 pav. Respondentų paskirstymas pagal lytį, šeimyninę padėtį, išsilavinimą ir amžių

Kaip matoma 6 paveiksle, didžioji dalis tyrime dalyvavusių asmenų yra moterys (64 %), todėl galima daryti prielaidą, kad moteriškosios asmeninės savybės labiau nei vyriškosios darys įtaką ir tyrimo rezultatams. Kitas svarbus rodiklis lemiantis tolesnį pasirinkimą yra šeimyninė padėtis, nes net 64 % tyrimo dalyvių yra vedę/ištekėję, todėl sprenddami apie ateities karjeros galimybes, šie respondentai vadovaujasi ne tik asmeniniais savo interesais, bet atsižvelgia ir į sutuoktinio/-ės nuomonę. Karjeros vystyme svarbią vietą užimantis išsilavinimas tarp tyrimo dalyvių pasiskirstė taip: 43 % - aukštesnysis, 42 % - aukštasis, 12 % - profesinis ir 3 % - vidurinis. Kadangi šiame darbe analizuojami išskirtinai vyresnių nei 55 metai asmenų interesai, apklausoje respondentų amžius buvo suskirstytas keliais intervalais, iš kurių daugiausiai dalyvių (57 %) yra 55 - 57 metų amžiaus, 20 % - 58 - 60 metų amžiaus, 10 % - 60 - 62 metų amžiaus, o 11 % - vyresni nei 62 metų.

Kokias pareigas respondantai užima dabartinėje darbovietėje, bei kiek laiko dirba šioje organizacijoje matoma 7 paveiksle.



**7 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą ir užimamas pareigas dabartinėje darbovietėje**

43 % tyrime dalyvavusių respondentų yra darbuotojai, 45 % - specialistai ir tik 12 % užima vadovaujančias pareigas. Nepaisant to, kad daugeliui nėra pavykę užkopti karjeros laiptais iki vadovaujančių pozicijų, net 62 % apklaustųjų dabartinėse darbovietėse dirba daugiau nei 10 metų, o 28 % - nuo 5 iki 10 metų ir tik 3 % yra neseniai pakeitę darbovietę, t.y. dirba mažiau nei 1 metus. Tyrime dalyvavusių respondentų struktūra patvirtina teorinę prielaidą, kad vyresnio amžiaus darbuotojai yra, nelinkę blaškytis bei keisti darbovietės.

Taigi, tipinis apklausoje dalyvavęs asmuo yra 55 - 57 metų ištekėjusi moteris, turinti aukštesnįjį arba aukštąjį išsilavinimą, dabartinėje darbovietėje dirbanti daugiau nei 10 metų ir užimanti darbuotojos ar specialistės pareigas.

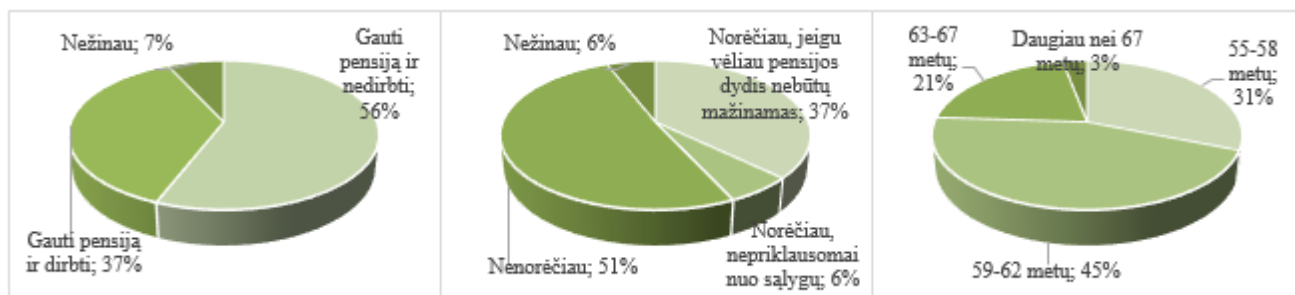
## 4. VYRESNIO AMŽIAUS DARBUOTOJŲ KARJEROS INTERESŲ DERINIMO TYRIMO REZULTATAI IR DISKUSIJA

### 4.1. Vyresnio amžiaus darbuotojų karjeros interesų analizė

Analizuojant vyresnio amžiaus darbuotojų karjeros interesus, respondentų buvo klausiama:

- kas yra karjera ir kokie veiksniai lemia, o kokie trukdo jos sėkmei?
- kokie yra svarbiausi karjeros interesai?
- kokios karjeros galimybės, modelis, elementai ir apribojimai taikomi organizacijose?
- ar organizacija išsiaiškina darbuotojų interesus bei į juos atsižvelgdama kuria personalo politiką, leidžiančią darbuotojams siekti ir asmeninių tikslų?

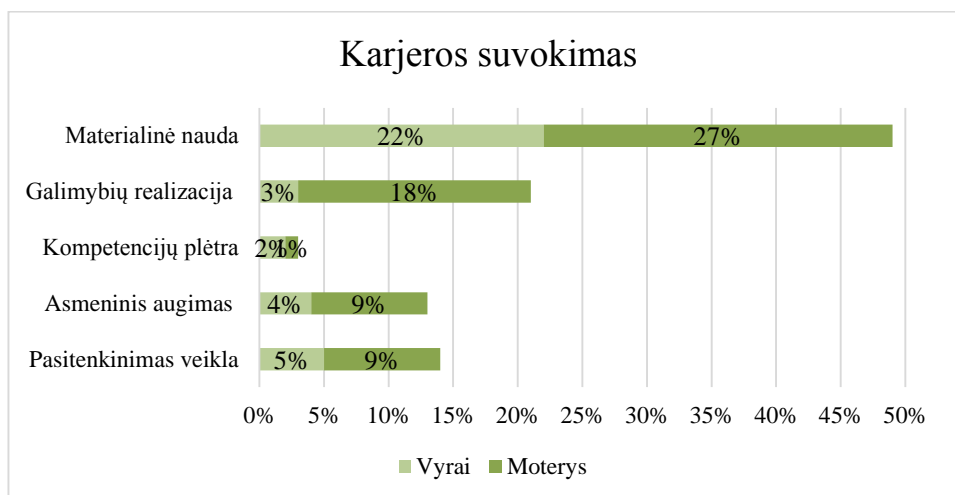
Analizuojant respondentų požiūrį į ateities perspektyvas, 45 % tyrimo dalyvių nurodė, kad norėtų dirbti iki 59 - 62 metų, o 31 % jau sulaukę 55 - 58 metų norėtų palikti darbo rinką. Iki 63 - 67 metų sutiktų dirbti 21 % respondentų, o 3 % - netgi būdami vyresni nei 67 metai. Į išankstinę pensiją išeiti nepriklausomai nuo sąlygų pageidautų tik 6 % apklaustųjų, 37 % norėtų, jei vėliau pensijos dydis nebūtų mažinamas ir 51% visai nenorėtų. Netgi būdami pensinio amžiaus dirbti sutiktų 37 % tyrimo dalyvių, o 56 % gaudami pensiją likti ir darbo rinkoje jau nebenorėtų. Šis nuomonių pasiskirstymas matomas 8 paveiksle.



8 pav. Respondentų nuomonės apie darbą pensiniame amžiuje, pageidaujamą dirbti amžių ir išankstinę pensiją pasiskirstymas

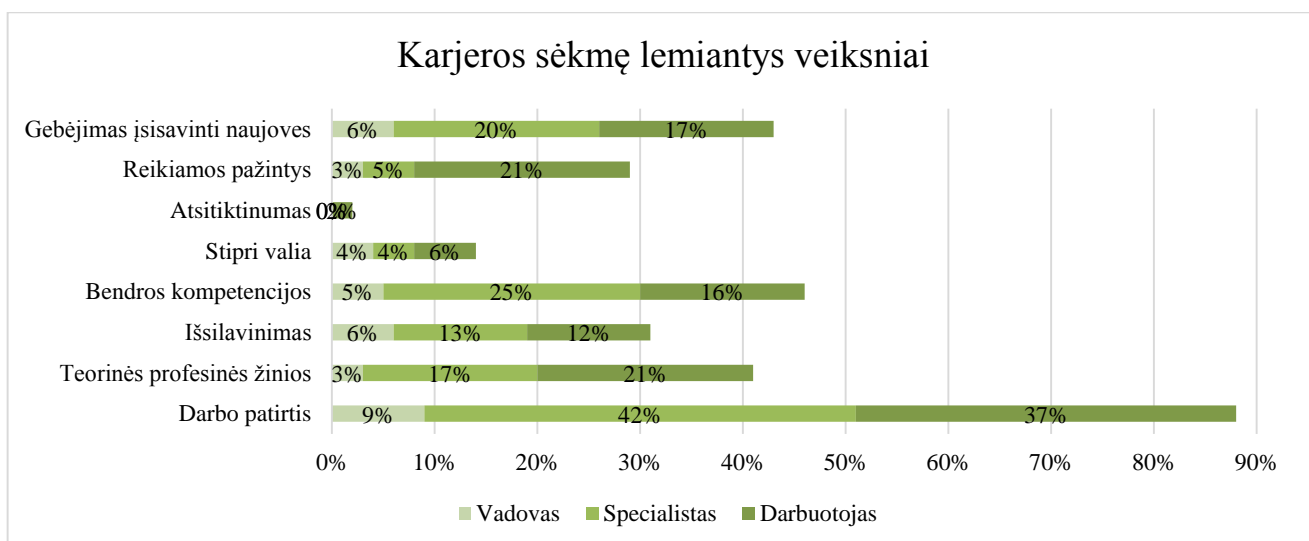
Tyrimo rezultatai rodo, kad dalis vyresnio amžiaus darbuotojų ne tik nenorėtų išeiti į išankstinę pensiją (51 %), bet gali ir nori išlikti darbo rinkoje netgi būdami pensinio amžiaus (37 %). Tai patvirtina nuostatą, kad reikalinga išsiaiškinti vyresnių asmenų interesus ir požiūrį į karjerą, siekiant sėkmingos organizacijų veiklos, nes ši amžiaus grupė pasiryžusi ir toliau didinti darbo rinkoje užimamą dalį. Todėl tolesni anketinėje apklausoje užduodami klausimai, analizuojantys vyresnių darbuotojų požiūrį į karjerą, sėkmę lemiančius veiksnius bei karjeros interesus.

Požiūrio į karjeros sąvoką pasiskirstymas matomas 9 paveiksle.



9 pav. Respondentų požiūrio į karjerą procentinis pasiskirstymas

49 % tyrime dalyvavusių asmenų karjerą tapatina su materialine nauda ir tik 3 % joje išvelgia kompetencijų plėtrą (žr. 9 pav.). Galima išskirti, kad 61 % tyrime dalyvavusių vyrų karjerą įvertino būtent kaip materialinę naudą, moterų tarpe šį variantą pasirinko 42%. 28 % tyrime dalyvavusių moterų karjerą įvertino kaip galimybių realizaciją, kai tuo tarpu vyrams tai pasirodė visiškai netinkama, nes tik 8 % dalyvavusių pasirinko šį variantą. Karjerą, kaip pasitenkinimą veikla įvardijo 14%, o asmeninį augimą – 13 % apklaustųjų. Taigi, įvertinus vyresnio amžiaus asmenų pasirinkimą, karjerą vienareikšmiškai galima laikyti materialine nauda, nes taip nurodo beveik pusė respondentų.



10 pav. Respondentų nuomonės apie karjeros sėkmę lemiančius veiksnius pasiskirstymas

Vertinant darbuotojų karjeros sėkmės veiksnius, nustatyta, kad darbo patirtis dažniau nei kiti yra pripažįstamas kaip karjeros sėkmę lemiantis veiksnys (88 %). Taip mano 75 % vadovaujančias pareigas užimančių asmenų, 93 % specialistų ir 86 % darbuotojų. Pagal gautus duomenis, galima teigti, kad darbo patirtis yra vertinama nepriklausomai nuo užimamų pareigybių, todėl svarbi žengiant bet kuria karjeros pakopa. Šį rodiklį galima laikyti vyresnio amžiaus darbuotojų privalumu, nes per ilgą darbinį laikotarpį šie asmenys būna sukaukę didelį patirties bagažą.

Respondentai taip pat nurodė, kad svarbūs veiksniai yra bendros kompetencijos (46 %), gebėjimas įsisavinti naujoves (43 %), bei teorinės profesinės žinios (41 %). Šiek tiek mažiau svarbus yra išsilavinimas (31 %) ir reikiamos pažintys (29 %). Stebina, kad abu šie veiksniai surinko beveik vienodą respondentų balsų skaičių, o reikiamas pažintis įvertino net 49% darbuotojo pareigas užimančių asmenų, todėl galima daryti prielaidą, kad mūsų šalyje vis dar populiarus giminių ir artimųjų įdarbinimas, ypač paprastų darbininkų grupėje.

Mažiausiai reikšmingais veiksniais siekiant karjeros tyrimo dalyviai nurodė stiprią valią (14 %) bei atsitiktinumą (2 %).

Su kokiomis problemomis respondentams teko susidurti siekiant karjeros matoma 11 paveiksle.



**11 pav. Karjeros siekimui trukdančios problemos**

Kaip matoma iš 11 paveiksle pateiktų duomenų, siekdami karjeros vyresniame amžiuje darbuotojai susiduria su įvairiomis problemomis, tačiau dažniausiai pasikartojanti, kuri pasitaikė trečdaliui respondentų (34 %) yra sudėtingos naujos technologijos. Nors, kaip minėta, gebėjimą įsisavinti naujoves 43 % respondentų nurodė kaip svarbų veiksnį, tačiau pripažįstama, kad naujos technologijos vis tik yra iššūkis vyresniems žmonėms.

26 % tyrimo dalyvių teko susidurti su konkurencija, o 25 % - su neigiamais stereotipais. Diskriminaciją dėl amžiaus, motyvacijos, iniciatyvumo stoką ir ribotas fizines galimybes kaip svarbias problemas nurodė po 23 % apklausoje dalyvavusių asmenų, todėl galima teigti, kad šie veiksniai tikrai daro įtaką vėlyvajai karjerai. Taip pat 21 % vyresnių darbuotojų teko susidurti su mokymų stoka bei nepalankiu darbdavio požiūriu, o 18 % su pokyčių baime. Šiek tiek mažiau – 17 % teigė, patyrę problemų dėl gyvenamosios vietos ir sveikatos, o mažiausiai – 12 % apklaustųjų patyrė stresą siekdami karjeros. Galima teigti, kad visos išvardintos problemos yra aktualios darbo rinkoje ir patvirtina ankstesnėje šio darbo dalyje analizuotas teorines prielaidas, susijusias su vyresniems asmenims kylančiais sunkumais darbinėje aplinkoje.

Vykdamas tyrimą, dalyviams buvo pateikta 16 teiginių, siekiant išsiaiškinti požiūrį į darbinę veiklą, kuriuos jie turėjo įvertinti taip: visiškai pritariu (5), pritariu (4), nei pritariu nei nepritariu (3), nepritariu (2), visiškai nepritariu (1). Gauti rezultatai pateikiami 12 lentelėje.

12. lentelė. Respondentų požiūris į darbinę veiklą

	Visiškai pritariu, proc.	Pritariu, proc.	Nei pritariu, nei nepritariu, proc.	Nepritariu, proc.	Visiškai nepritariu, proc.
Domiuosi įmonėje vykstančiais pokyčiais	13	59	13	14	1
Noriai dalyvauju visose įmonės organizuojamose šventėse, susirinkimuose ir pan.	9	36	20	32	3
Stengiuosi dirbti kokybiškai	24	65	11	0	0
Rodau iniciatyvą	13	35	25	26	0
Sutikčiau dirbti ir po darbo valandų	4	17	31	32	15
Siekiu kelti savo kvalifikaciją	12	32	22	31	2
Siekiu išnaudoti savo potencialą	9	46	27	17	0
Atlieku daugiau nei iš manęs reikalaujama	10	20	31	36	3
Darau tik tiek, kiek iš manęs reikalaujama	7	44	29	14	5
Esu atsidavęs/-usi savo atliekamam darbui, bet ne darbovietai	7	24	47	19	3
Esu atsidavęs/-usi organizacijai, kurioje dirbu	10	32	32	24	2
Nekeisčiau darbovietės, net jei pasitaikytų palankesnė galimybė	3	25	34	32	6
Domiuosi situacija darbo rinkoje, reguliariai peržiūriu kitų darbdavių darbo pasiūlymus	4	18	20	46	12
Nesidomiu kitų darbdavių pasiūlymais	18	42	25	13	2
Rekomenduočiau naudotis savo darbovietės teikiamomis paslaugomis	12	41	35	11	1
Savo darbu jaučiuosi prisidedantis/-i prie bendrų įmonės tikslų	11	58	22	9	0

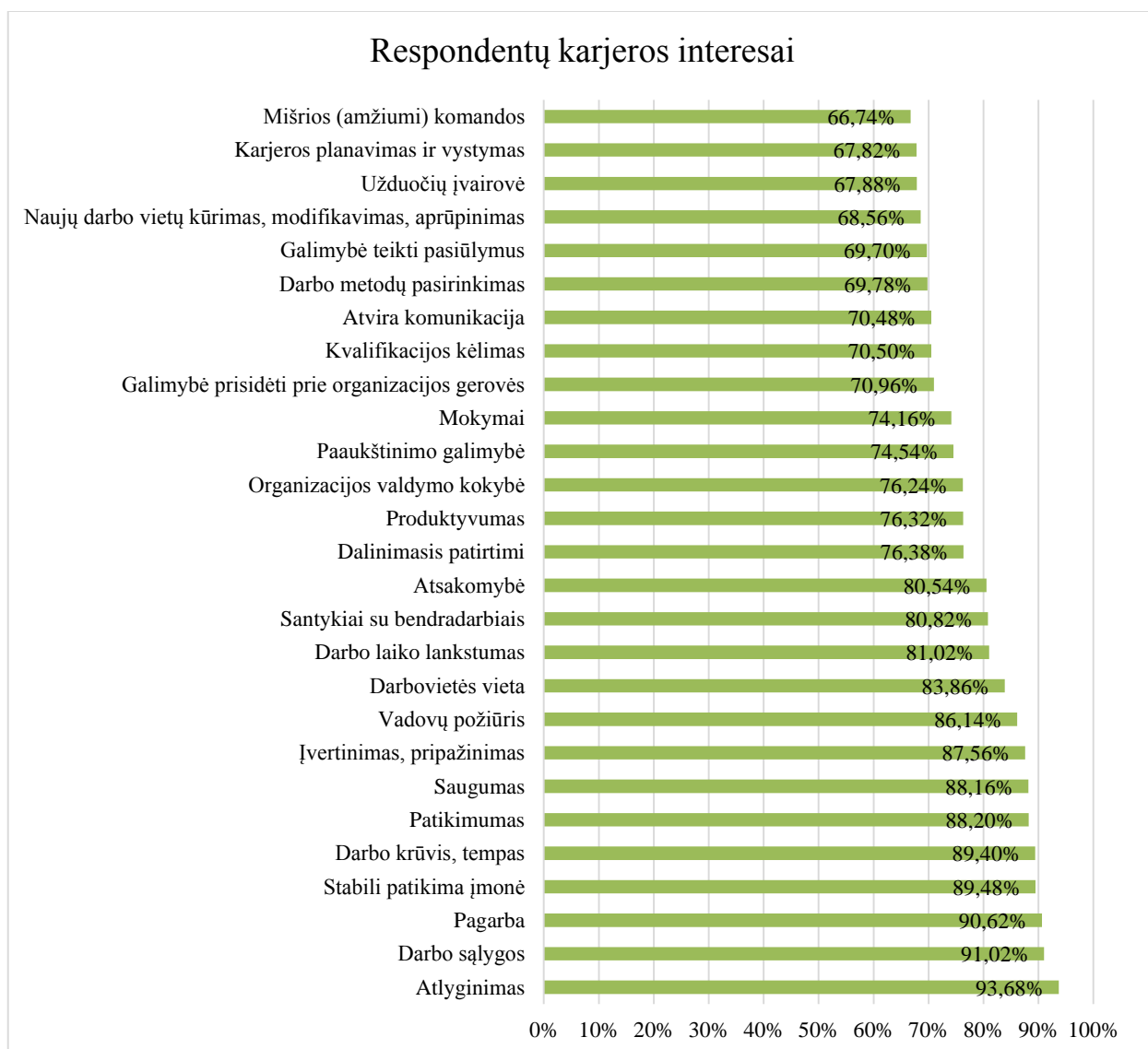


12 paveiksle matoma, kad labiausiai tyrime dalyvavę vyresnio amžiaus darbuotojai stengiasi dirbti kokybiškai (82,6 %), jaučiasi prisidedantys prie bendrų įmonės tikslų (74,2 %) ir domisi darbovietėje vykstančiais pokyčiais (73,8 %). Taip pat pastebima, kad šioje amžiaus grupėje nesidomima kitų darbdavių pasiūlymais bei situacija darbo rinkoje (51,2 %) ir nepritariama darbovietės keitimui, net pasitaikius palankesnei galimybei (57,4 %), kas įrodo vyresnių darbuotojų sėslumą, stabilumą, prisirišimą prie organizacijos, kurioje dirba. Šią tendenciją patvirtina ir pritarimas rekomenduoti savo darbovietės teikiamas paslaugas (70,4 %), kartu patvirtindamas tokį vyresnių darbuotojų bruožą kaip lojalumas. Šiek tiek mažiau pritarimo sulaukė siekis išnaudoti savo potencialą (68,8 %) bei rodyti iniciatyvą (66,4 %), atitinkamai tiek pat pritariant darymui tik tiek, kiek reikalaujama (66,2 %) ir labiau nepritariant atlikimui daugiau nei reikalaujama (59,6 %). Atsidavimas organizacijai, kurioje dirba (64,8 %) sulaukė didesnio respondentų palaikymo, nei pats atliekamas darbas (62,6 %), kas dar kartą patvirtina, jog vyresnio amžiaus žmonės labai prisirišę prie juos supančios aplinkos, net jei joje vykdoma veikla ne visai pateisina lūkesčius. Galima teigti, kad vidutiniškai įvertintas siekis kelti kvalifikaciją (63,6 %) bei noras dalyvauti įmonės šventėse, susirinkimuose ir pan. (63,2 %) rodo mažesnę vyresnių darbuotojų aktyvumą. Vienas iš mažiausiai pritarimo respondentų tarpe sulaukusių rodiklių yra darbas po darbo valandų (52 %), rodantis vyresnių asmenų siekį darbinei veiklai skirti tik tam numatytą laiką ir turėti pakankamai laisvalaikio.



**12 pav. Respondentų požiūris į darbinę veiklą**

Tyrimo dalyviai įvertino karjeros interesus kaip labai svarbius (5), svarbius (4), nei svarbius nei nesvarbius (3), nesvarbius (2) ir visiškai nesvarbius (1). Nuomonių pasiskirstymas, matomas 13 paveiksle.



**13 pav. Respondentų karjeros interesai**

Nors teoriškai buvo daroma prielaida, kad ne visada atlyginimas yra svarbiausias rodiklis, tačiau ji nepasitvirtino, nes tiek vertindami pačią karjeros sąvoką, analizuotą anksčiau, tiek karjeros interesus, tyrimo dalyviai materialinei naudai skyrė pirmą vietą. Atlyginimas, pagal apklausos rezultatus, yra svarbus 93,68 % respondentų. Tai tikriausiai lemia bendra padėtis valstybėje, darbo užmokestis nekyla taip sparčiai, kaip įvairių produktų ir paslaugų kainos, todėl darbuotojams yra ypač aktualu gauti kiek įmanoma didesnę atlyginimą, siekiant patenkinti poreikius. Darbo užmokestis, kaip svarbiausias interesus vyresnių darbuotojų tarpe, dar gali būti ir dėl įtakos artėjančios senatvės pensijos dydžiui, kuris Lietuvoje, lyginant su kitomis Europos Sąjungos šalimis, tikrai nėra didelis.

Antras, pagal svarbumą įvertintas, rodiklis yra darbo sąlygos (91,02 %). Tai gamybinių - techninių, socialinių ir organizacinių veiksnių visuma, daranti įtaką visam darbo procesui, todėl aktuali ne tik vyresniame amžiuje, bet ir visose ankstesnėse karjeros pakopose. Kuo geresnes darbo sąlygas sukuria organizacija, tuo geriau jaučiasi jos personalas, tuo lengviau įgyvendinami išskelti tikslai ir pasiekiamas rezultatas.

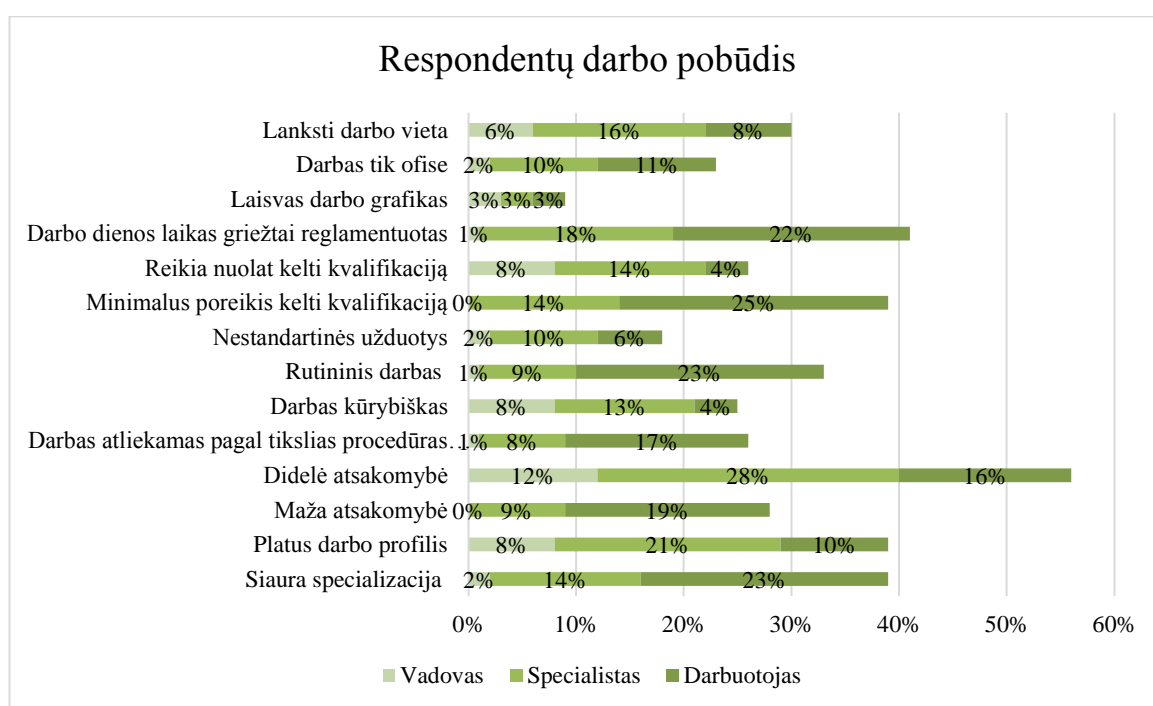
90,62 % respondentų nurodė, kad svarbi yra pagarba. Vyresnio amžiaus asmenys jaučiasi sukaupę didelę darbinę patirtį ir žinių bagažą, todėl verti pagarbos, kurią tikisi gauti iš aplinkinių jaunesnių kolegų. Per ilgus darbo metus pagarba, vyresnių darbuotojų nuomone, tampa užsitarnautu veiksniu, kaip ir savaime suprantamu ir privalomu, todėl priešingu atveju, šios amžiaus grupės nariai jaučiasi nevertinami, žlugdomas jų autoritetas. Pagarba tyrimo dalyvių tarpe įvertinta kaip svarbesnis veiksnys nei stabili, patikima įmonė (89,48 %). Atrodytų, kad kiekvienam turėtų būti svarbu dirbti stabilioje, patikimoje organizacijoje, tačiau, remiantis tyrimo rezultatais, vyresnių asmenų apsisprendimą renkantis darbo vietą labiau lemtų atlyginimas, darbo sąlygos ir pagarba. Beveik taip pat kaip pati įmonė vertinama ir darbo krūvis bei tempas (89,4%). Šis įvertinimas patvirtina prielaidą, kad darbo krūvis ir tempas vyresniems asmenims turėtų būti nustatomas individualiai, nes ne visi gali būti pajėgūs varžytis atlikdami užduotis vienodu tempu su jaunesniais darbuotojais.

Kaip svarbūs vėlyvojoje karjeroje veiksniai nurodomi ir patikimumas (88,2 %) bei saugumas (88,16 %). Kaip jau minėta, vyresni darbuotojai yra patikimesni už jaunos, todėl vertina šį bruožą kaip svarbų ir reikalingą darbinuose santykiuose. Taip pat vyresnio amžiaus žmonės siekia jaustis saugūs darbe, nori būti užtikrinti, kad organizacijoje laikomasi saugos reikalavimų, į ką jaunimas rečiau kreipia dėmesį. Vyresni darbuotojai organizacijose siekia ir įvertinimo bei pripažinimo (87,56 %). Per ilgą laiką sukaupę didelę patirtį, kuria dalintis norėtų 76,38 % respondentų, turėdami ilgą darbo stažą ir daug savo srities žinių vyresni asmenys jaučiasi nusipelnę būti už savo gebėjimus įvertinti bei sulaukti kolegų ir vadovų pripažinimo. Vadovų požiūris svarbus 86,14 % respondentų, kai tuo tarpu santykius su bendradarbiais įvertino 80,82 % apklaustųjų. Pakankamai aukštas šių interesų vertinimas rodo, kad vyresniems asmenims socialiniai ryšiai yra svarbesni už daugelį kitų rodiklių, pavyzdžiui, tokių kaip atsakomybė (80,54 %) ar produktyvumas (76,32 %). Kaip teigta teorinėje šio darbo dalyje, produktyvumas su amžiumi palaipsniui mažėja, tikriausiai todėl tyrimo dalyviai šį rodiklį įvertino kaip vidutiniškai svarbų, į priekį išskeldami patikimesnes savo savybes.

Prie mažiausiai svarbių interesų tyrimo dalyviai priskyrė beveik visus su tobulėjimu susijusius veiksnius – paaukštinimo galimybė (74,54 %), mokymai (74,16 %), kvalifikacijos kėlimas (70,5 %), karjeros planavimas ir vystymas (67,82 %). Toks, pakankamai žemas šių interesų vertinimas patvirtina nuostatą, kad vyresniame amžiuje darbuotojai nėra linkę mokytis ar kelti kvalifikaciją, jų nebedomina karjeros planai ir nebesitikima paaukštinimo pareigose. Šie asmenys jaučiasi pakankamai tvirtai ir komfortabiliai šiuo metu užimamose pozicijose, todėl nebesidomi karjeros vystymo galimybėmis,

vengdami pokyčių ir naujovių. Taip pat ne ypač svarbiais respondentai laiko organizacijos valdymo kokybę (76,24 %), galimybę prisidėti prie organizacijos gerovės (70,96 %) ir atvirą komunikaciją (70,48 %). Tokį šių interesų vertinimą tikriausiai nulėmė tai, kad didžioji dalis apklausoje dalyvavusių asmenų užima darbuotojo ar specialisto pareigas, kur apsiribojama savo funkcijų atlikimu, nesidomint, kas vyksta aukštesniame lygyje, nes nebesiekiami į jį patekti. Tyrime dalyvavę asmenys net su tiesioginiu savo darbu susijusius interesus nurodė kaip mažiausiai svarbius: darbo metodų pasirinkimas – 69,78 %, galimybė teikti pasiūlymus – 69,7 %, užduočių įvairovė – 67,88 %, mišrios (amžiumi) komandos – 66,74%. Šis pasirinkimas dar kartą patvirtina, kad vyresnio amžiaus darbuotojai nesiekia pokyčių, priešingai nei jaunoji karta, yra linkę dirbti įprastais metodais, nelaukdami naujų, netikėtų užduočių.

Tyrimo dalyvių darbo pobūdžio apibūdinimas matomas 14 paveiksle.



**14 pav. Respondentų darbo pobūdis**

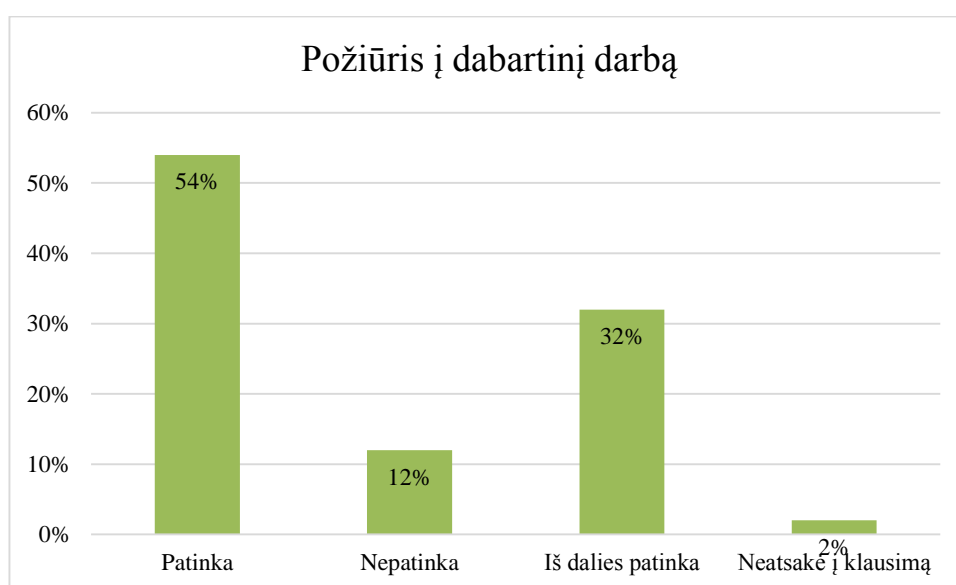
56 % tyrimo dalyvių savo darbą nurodė kaip reikalaujantį didelės atsakomybės. Šį bruožą pasirinko 100 % vadovų, 62 % specialistų ir 37 % darbuotojų. Kaip mažos atsakomybės savo darbo neįvertino nei vienas vadovas, 20 % specialistų ir 44 % darbuotojų. 41 % respondentų teigė dirbantys griežtai reglamentuotu darbo laiku. Taip nurodė 40 % specialistų ir 51 % darbuotojų, kai tuo tarpu vadovaujančias pareigas užimantis asmuo tik 1 iš 12 laikosi griežto darbo laiko režimo, o laisvu darbo grafiku dirba 9 % apklaustųjų.

39 % respondentų savo darbą apibūdino, kaip siauros specializacijos ir 39 % – kaip platų darbo profilį, todėl galima teigti, kad šį rodiklį, nepriklausomai nuo darbuotojo amžiaus, lemia įmonės specifika. Taip pat 39 % nurodė, kad jų užimamose pareigose yra minimalus poreikis kelti kvalifikaciją.

Verta atkreipti dėmesį, kad tarp taip manančių nebuvo nei vieno vadovaujančio asmens, 67 % vadovų teigė, kad jiems reikia nuolat kelti kvalifikaciją. Taip mano 31 % specialistų ir 9 % darbuotojų.

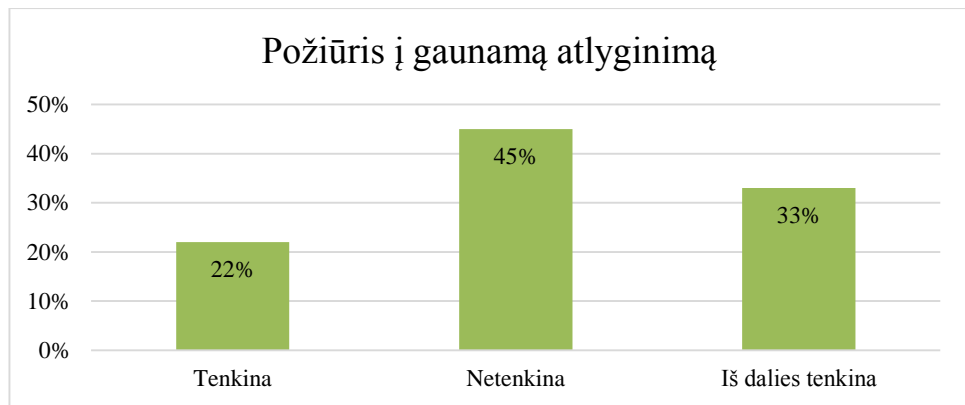
33 % apklausos dalyvių laiko savo darbą rutininį. Taip mano 1 iš 12 vadovų, 20 % specialistų ir 53 % darbuotojų. Priešingai pasiskirsto darbas, kaip kūrybišką vertinantys asmenys: vadovai – 67 %, specialistai – 29 % ir 9 % darbuotojai. Ofise dirbančių yra 23 %, o lanksčiose darbo vietose – 30 % apklaustųjų.

Išanalizavus šiuos rodiklius galima teigti, kad didžioji dalis vyresnio amžiaus darbuotojų, dalyvavusių tyrime, dirba didelės atsakomybės reikalaujantį, rutininį darbą, griežtai reglamentuotu darbo laiku, bet lanksčioje darbo vietoje, kurioje nėra būtinybės nuolat kelti kvalifikaciją. Ar šiandieninis darbas respondentams patinka matoma 15 paveiksle.



**15 pav. Respondentų požiūris į dabartinį darbą**

Daugiau nei pusė (54 %) tyrimo dalyvių teigė, kad dabartinis darbas jiems patinka, trečdalis (32 %) – kad iš dalies patinka ir 12 % nurodė savo darbo nemėgstantys. Nors didžioji dalis vyresnio amžiaus darbuotojų, kurie dalyvavo tyrime, dirba mėgstamą darbą, tačiau 45 % nėra patenkinti gaunamu atlyginimu, o 33 % patenkinti iš dalies (žr. 16 pav.).



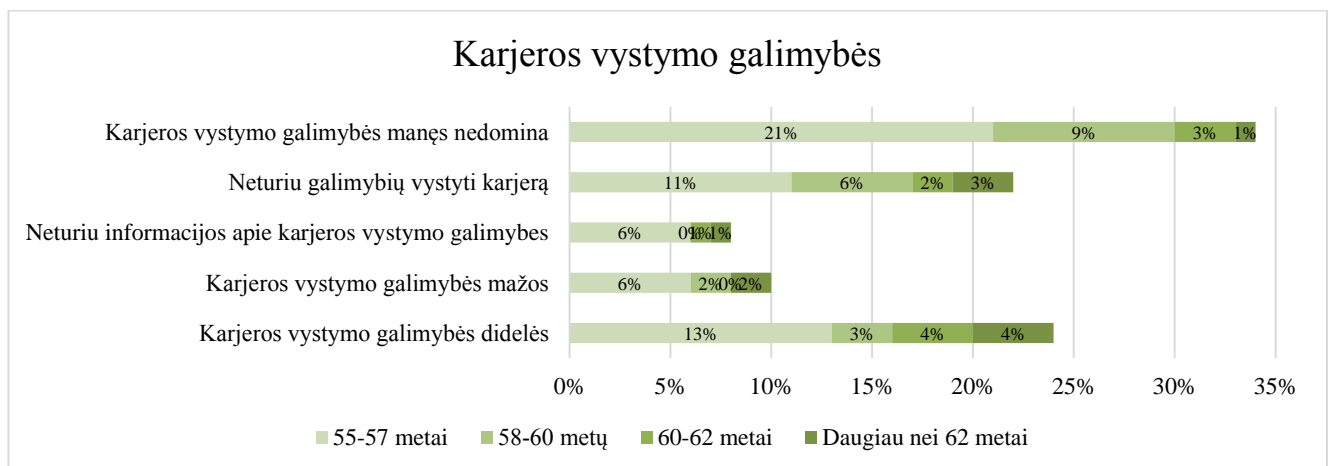
16 pav. Respondentų požiūris į gaunamą atlyginimą

22 % respondentų atlyginimas tenkina, todėl vertinant darbo užmokestį kaip svarbiausią vyresnių darbuotojų interesą, organizacijų vadovai pakoreguodami darbo užmokesčio sistemas galėtų žymiai padidinti patenkintų, lojalių ir patikimų darbuotojų skaičių, kuris darytų įtaką ir pačios įmonės veiklos rezultatams.

#### 4.2. Organizacijos ir darbuotojų interesų derinimo galimybių analizė

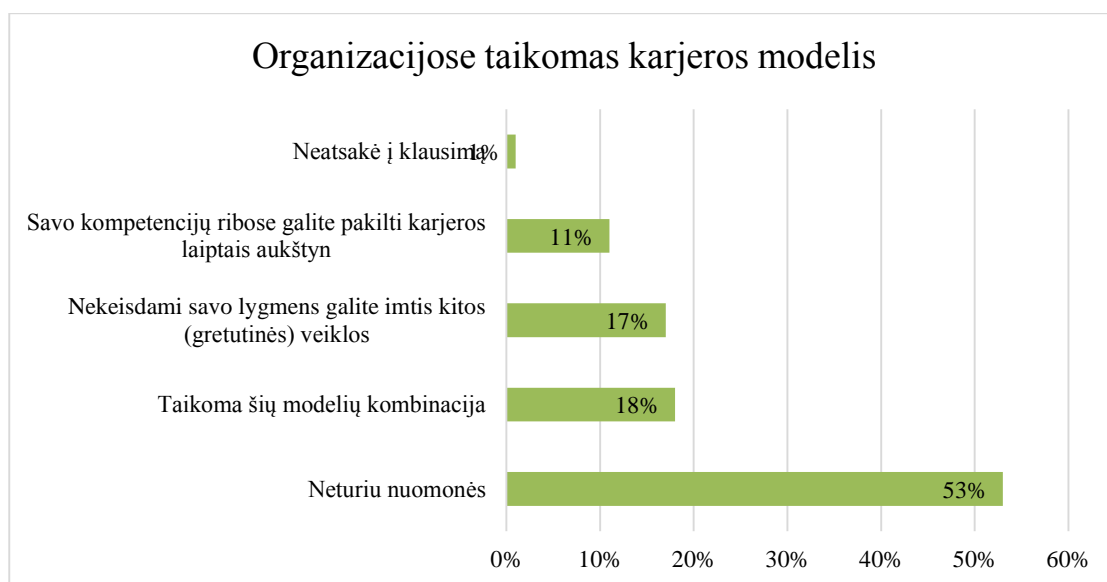
Išsiaiškinus vyresnio amžiaus darbuotojų karjeros interesus, anketinėje apklausoje buvo pateikiami klausimai, susiję su organizacijos interesų derinimo galimybėmis.

55 % apklaustųjų mano, kad asmuo yra pats atsakingas už savo karjerą, o 45 % - kad organizacija. Kadangi kiekvienoje organizacijoje sudarytos skirtingos galimybės siekti karjeros, respondentų buvo prašoma nurodyti, kokios sąlygos yra jų darbovietėje. Atsakymų pasiskirstymas matomas 17 paveiksle.



17 pav. Karjeros vystymo galimybės

Trečdalis respondentų (34 %) nurodė nesidomintys karjeros vystymo galimybėmis, 22 % teigė neturintys galimybių vystyti karjerą, o 8 % atsakė visai neturintys informacijos apie karjeros vystymo galimybes. Šis rezultatas dar kartą patvirtino, kad vyresnio amžiaus darbuotojai nėra suinteresuoti vystyti karjerą, net nebūtinai dėl kažkokių išorinių priežasčių, tokių kaip mažos galimybės organizacijoje (10 %), o tiesiog todėl, kad jų darbinės veiklos perspektyvos nebedomina. 24 % respondentų savo darbovietes įvertino kaip suteikiančias dideles karjeros vystymo galimybes, keista, kad taip mano 36 % vyresnių nei 62 metai asmenų. Nors apie karjeros vystymo galimybes nieko nežinantys teigė 8 % tyrimo dalyvių, tačiau teiraujantis, koks karjeros modelis taikomas organizacijoje, kurioje respondentas dirba, 53 % apklaustųjų pareiškė neturintys nuomonės (žr. 18 pav.). Galima daryti prielaidą, kad šį variantą pasirinko beveik visi nesidomintys ir neturintys galimybių vystyti karjerą asmenys. 11 % tyrimo dalyvių nurodė, kad jų organizacijose suteikiama galimybė pakilti karjeros laiptais aukštyn, 17 % - kad nekeisdami savo lygmens gali imtis kitos veiklos, o 18 % savo darbovietėse mato taikomą šių modelių kombinaciją, t.y. suteikiamą galimybę karjerą vystyti tiek horizontalia, tiek vertikalia kryptimi.



**18 pav. Organizacijose taikomas karjeros modelis**

Nors, kaip parodė tyrimo metu gauti duomenys, tik mažiau nei pusė (46 %) vyresnio amžiaus darbuotojų yra susipažinę su jų darbovietėje taikomu karjeros modeliu, tačiau visi dalyvavę tyrime išskyrė atskirus karjeros elementus, kurie naudojami organizacijose ir pateikiami 19 paveiksle.

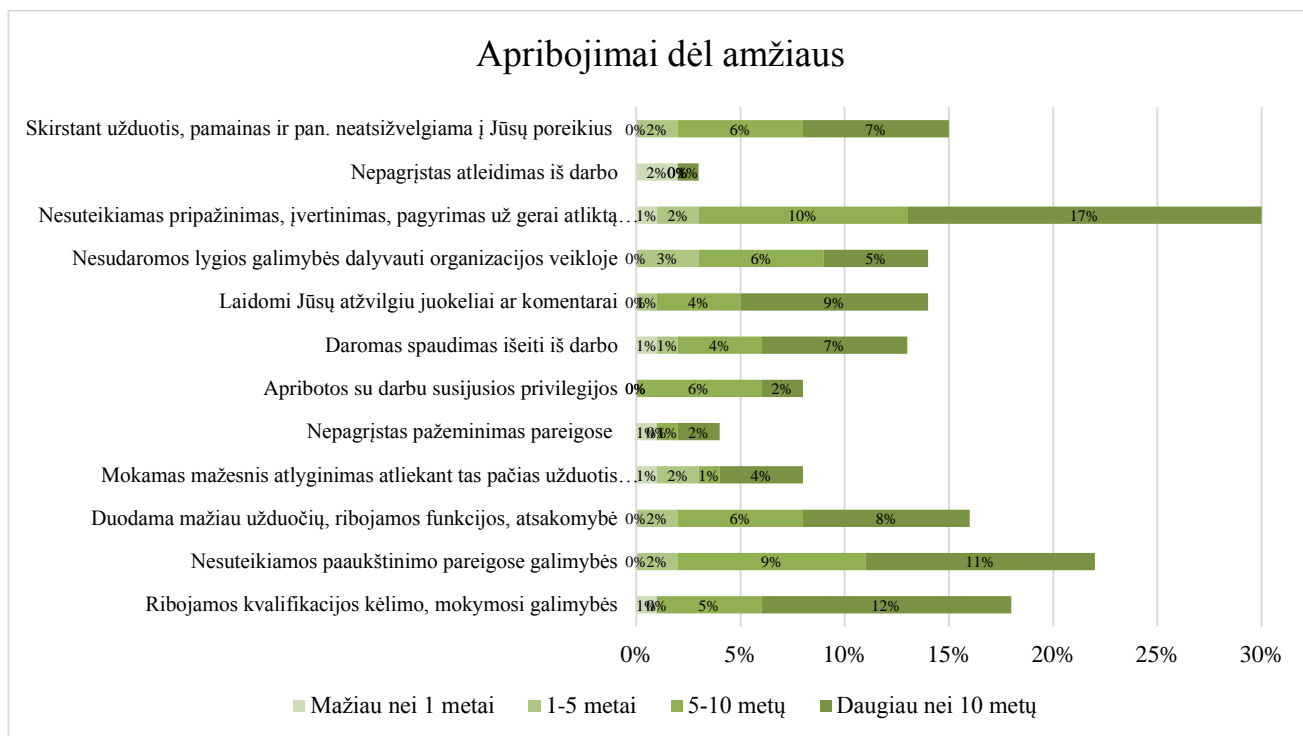


**19 pav. Organizacijose taikomi karjeros valdymo elementai**

Kaip dažniau už kitus organizacijose naudojamą elementą 39 % respondentų nurodė mokymus ir kvalifikacijos kėlimo galimybes, 36 % – galimybę kilti pareigose, 33 % – galimybę dalintis sukaupta patirtimi, o 32 % – darbuotojų motyvavimo priemonės. Nors, kaip parodė ankstesni anketoje užduoti klausimai, vyresnio amžiaus darbuotojai nelabai domisi savo karjeros planavimu ir vystymu, tačiau daugiau nei trečdalis apklausos dalyvių nurodė aukščiau išvardintas galimybes, naudojamas jų darbovietėje. Šios, kaip ir daugelis kitų rečiau pasitaikančių elementų, nėra skirtos išskirtinai vyresniems darbuotojams, jomis gali pasinaudoti bet kurie kompetentingi asmenys, nepriklausomai nuo amžiaus. Tik vyresnio amžiaus darbuotojams skirti karjeros valdymo elementai, nėra ypač dažnai naudojami Lietuvos organizacijose. Kad darbovietėse rengiami specialūs mokymai vyresnio amžiaus darbuotojams nurodė 21 % tyrimo dalyvių, kai tuo tarpu su išėjimo į pensiją ruošimosi programomis susidūrė 3 % respondentų. Taip pat įmonėse retai rengiami raštiški karjeros planai (2 %), išskiriami bendri organizacijos ir darbuotojo karjeros tikslai (8 %), vykdomas profesinis orientavimas (9 %) bei karjeros seminarai (9 %). Šiek tiek dažniau vyksta konsultavimas karjeros klausimais (13 %) ir mokamas teisingas, motyvuojantis darbo užmokestis (14 %), nors didėjantį atlyginimą kaip karjeros elementą nurodė 27 % respondentų, galima teigti, kad jis dažnu atveju neišauga tiek, kad būtų vertinamas kaip teisingas ir motyvuojantis. 17 % respondentų teigė, kad jų darbovietėse darbuotojai vertinami teisingai, o 23 % – kad organizacijoje yra laisvai prieinama informacija apie laisvas darbo vietas, kas yra aktualu siekiant kilti karjeros laiptais.



Su kokiomis kliūtėmis ir apribojimais teko susidurti vyresnio amžiaus darbuotojams siekiant karjeros matoma 20 paveiksle.



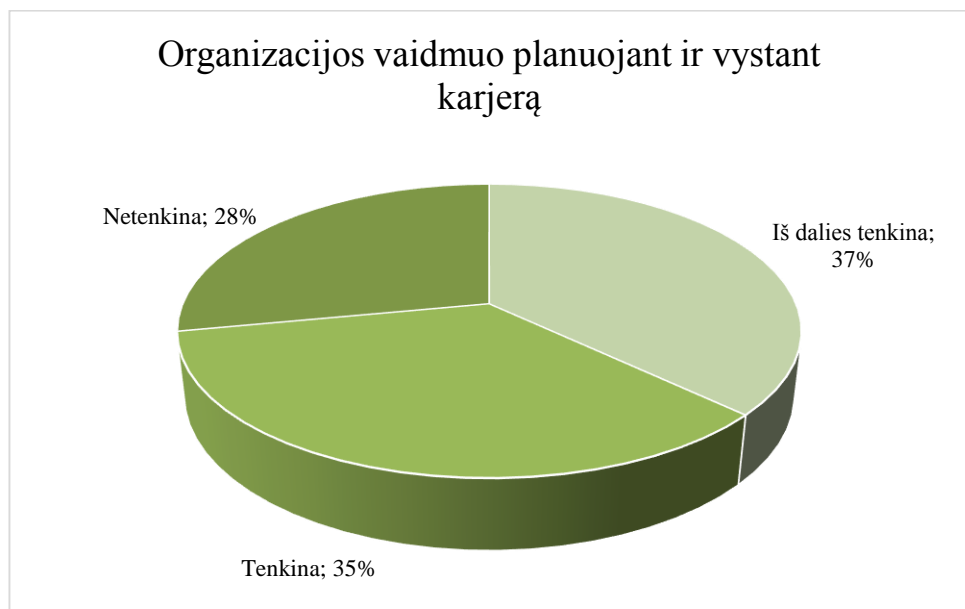
**20 pav. Apribojimai dėl amžiaus**

Beveik trečdalis tyrimo dalyvių (30 %) nurodė buvę neįvertinti, nepagirti už gerai atliktą darbą, tarp jų 27% įmonėje dirbančių ilgiau nei 10 metų ir 36 % dirbančių 5 - 10 metų. Nors pripažinimas, įvertinimas buvo įvardintas kaip vienas iš svarbiausių vyresnio amžiaus asmenų karjeros interesų, tačiau organizacijoje jis pasirodo suteikiamas retai. Kiti apribojimai vyresnių asmenų karjeroje – nesuteikiamos paaukštinimo pareigose (22 %), kvalifikacijos kėlimo, mokymosi (18 %) galimybės. Kaip parodė ankstesni tyrimo rezultatai, dalis vyresnio amžiaus darbuotojų nėra suinteresuoti kelti kvalifikaciją ar pakilti pareigose, tačiau šiuo atveju, pati įmonė apribojo tokias darbuotojų galimybes. 16 % respondentų teko susidurti su funkcijų, atsakomybės, užduočių apribojimais, 15 % asmenų interesų nebuvo paisoma skirstant užduotis, pamainas ir pan., 14 % darbuotojų neturėjo lygių galimybių dalyvauti organizacijos veikloje ir taip pat 14 % girdėjo savo atžvilgiu laidomus komentarus ar juokelius, o 13 % respondentų buvo spaudžiami išeiti iš darbo. Kitus apribojimus, susijusius su amžiumi, darbuotojams teko patirti dar rečiau, tačiau tai vis tik įrodo, kad darbo rinkoje egzistuoja diskriminacija dėl amžiaus, kurią vienais ar kitais būdais patiria dalis vyresnio amžiaus asmenų. Nepaisant šių pasitaikančių apribojimų, 43 % apklaustųjų mano, kad jų darbovietė rūpinasi darbuotojais, stengiasi įgyvendinti jų lūkesčius. Personalo politikos vertinimas matomas 21 paveiksle.



**21 pav. Organizacijose vykdomos personalo politikos įvertinimas**

Trečdalis (33 %) vyresnio amžiaus darbuotojų teigė, kad įmonė personalui skiria mažai dėmesio, o 15 % apklaustųjų nurodė, kad organizacija išnaudoja savo darbuotojus. Šie rezultatai rodo, kad dalis vertinimų, organizacijose vykdomos personalo politikos atžvilgiu, yra neigiami ir įmonės turėtų skirti daugiau dėmesio ir investicijų žmogiškiesiems ištekliams. Tai patvirtina ir ne ypač gerai įvertintas organizacijų vaidmuo planuojant ir vystant karjerą (žr. 22 pav.).

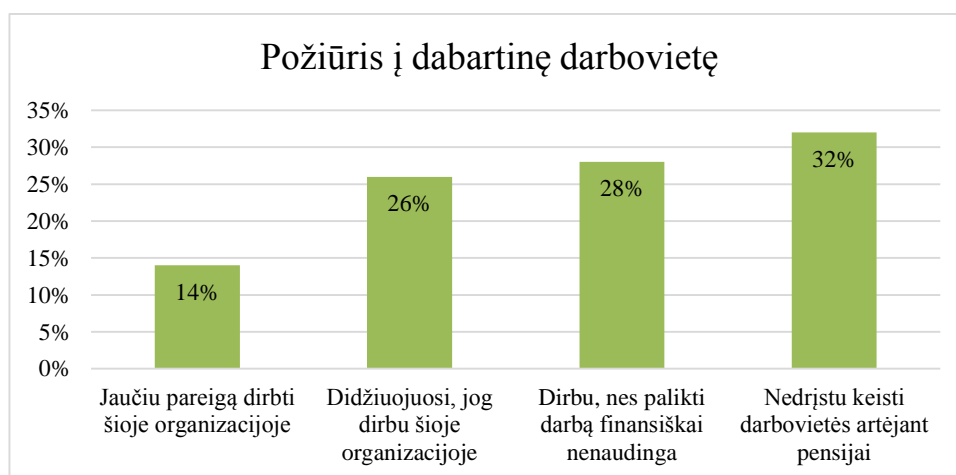


**22 pav. Organizacijos vaidmuo planuojant ir vystant karjerą**

28 % respondentų yra nepatenkinti įmonės indėliu į karjeros vystymą, 37 % - patenkinti iš dalies, o 35 % - patenkinti. Pagal gautus duomenis, galima teigti, kad organizacijos per mažai dėmesio skiria

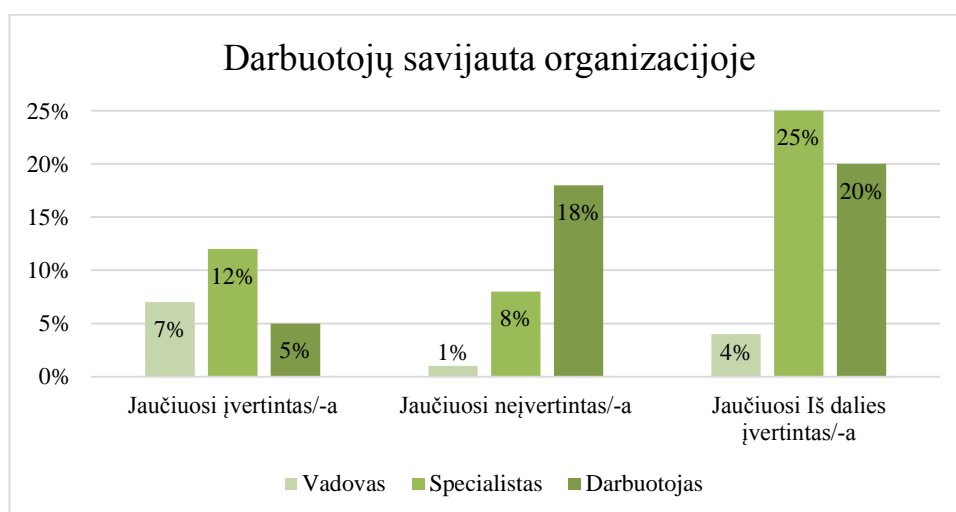
ne tik patiems darbuotojams, bet ir jų karjeros galimybėms, nes tik trečdalis apklaustųjų teigiamai vertina organizacijos vaidmenį planuojant ir vystant karjerą.

Kaip minėta anksčiau, vyresnio amžiaus darbuotojai yra lojalūs ir nesiekiantys keisti darbovietės, tačiau analizuojant toliau tyrime užduotus klausimus matoma, kad tai nėra organizacijų nuopelnas, o labiau asmeninė nuostata, nes 26 % respondentų didžiuojasi savo darbovieta, o 14 % jaučia pareigą joje dirbti. Kiti asmenys dirba organizacijose dėl labiau asmeninių priežasčių: darbą palikti finansiškai nenaudinga – 28 %, nedrįsta keisti darbovietės artėjant pensijai – 32 %. Šie rezultatai matomi 23 paveiksle.



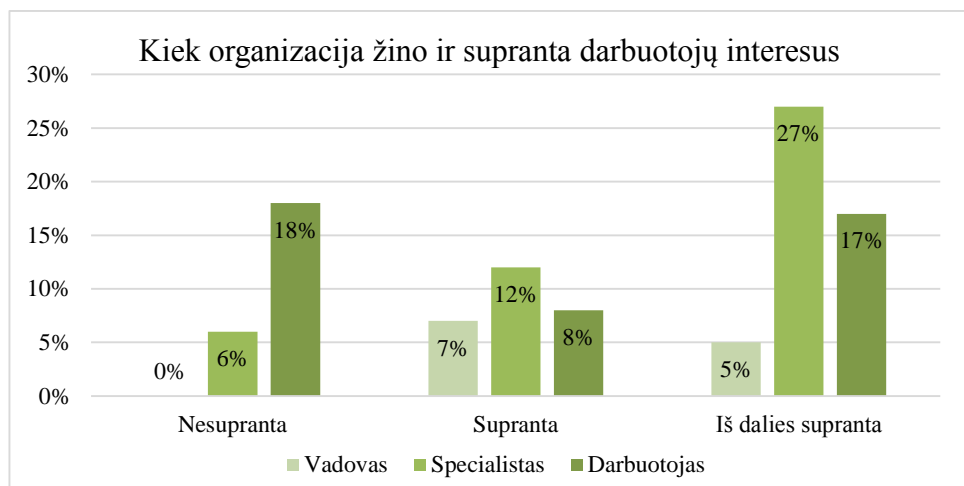
**23 pav. Respondentų požiūris į dabartinę darbovietę**

Ar darbuotojai jaučiasi įvertinti organizacijoje, kurioje dirba matoma 24 paveiksle.



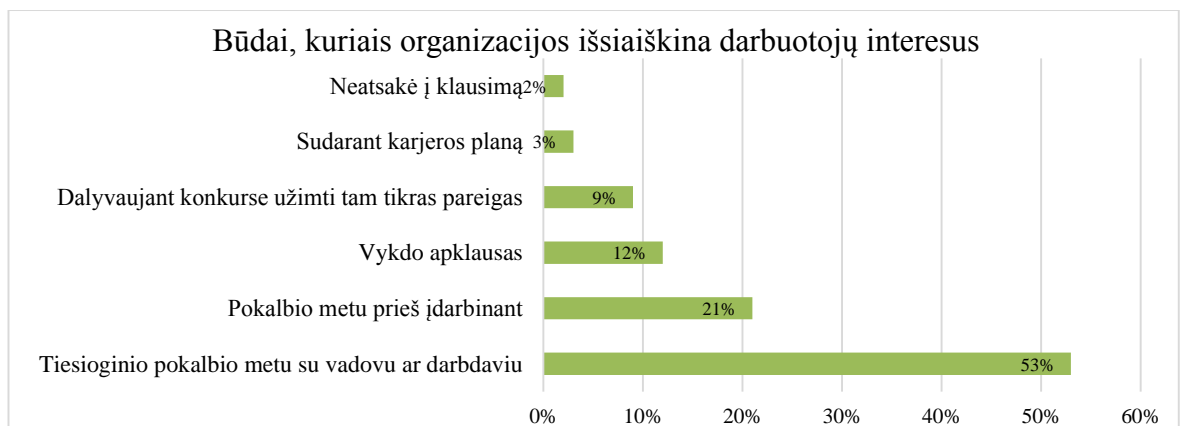
**24 pav. Darbuotojų savijauta organizacijoje**

Beveik pusė respondentų (49 %) teigė esantys iš dalies įvertinti, tačiau 41 % darbuotojų, 18 % specialistų ir 1 iš 12 vadovų jaučiasi neįvertinti. Įvertinti organizacijoje jaučiasi 24 % apklaustųjų: 58 % vadovų, 27 % specialistų ir 16 % darbuotojų. Šis rezultatas dar kartą patvirtina, kad organizacijose vykdoma personalo politika vyresnių darbuotojų atžvilgiu nėra visiškai teisinga, nes dalis darbuotojų jaučiasi nusipelnę geresnio vertinimo, nei gauna iš įmonės, kurioje dirba. Panašūs respondentų vertinimai ir apie įmonės turimas žinias bei supratimą darbuotojų interesų atžvilgiu pateikiami 25 paveiksle. 27 % apklaustųjų sutiko, kad organizacija jų interesus supranta, 49 % - kad supranta iš dalies, o 24 % - kad nesupranta.



**25 pav. Kiek organizacija žino ir supranta darbuotojų interesus**

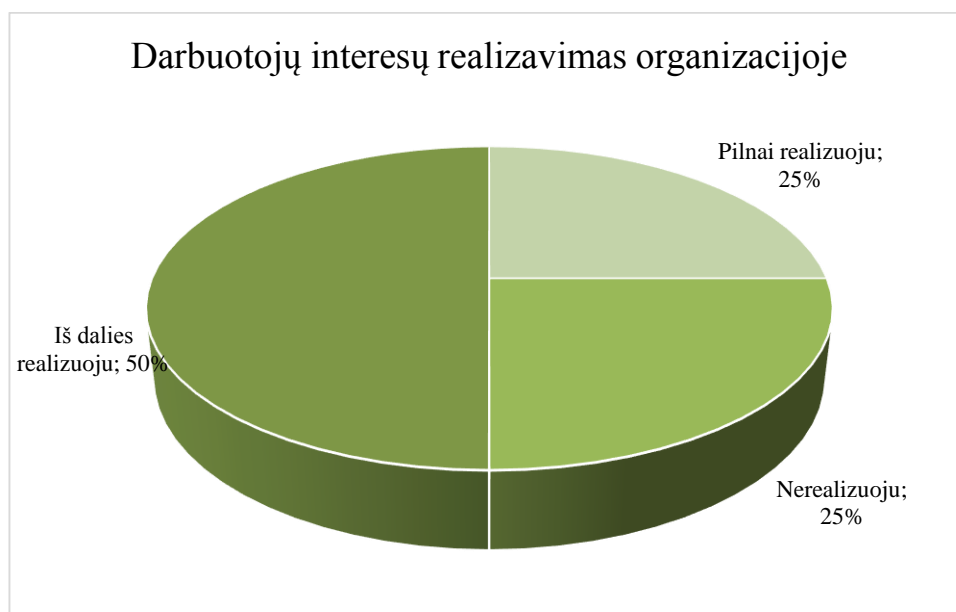
Tyrimo rezultatai rodo, kad ne visos organizacijos stengiasi išsiaiškinti savo darbuotojų interesus, arba domisi tik aukštesnes pareigas užimančiu personalu, nes 42 % darbuotojų teigia, kad įmonė nežino jų interesų, o 39 % - kad žino tik iš dalies. Kokiais būdais organizacijos išsiaiškina savo darbuotojų interesus matoma 26 paveiksle.



**26 pav. Būdai, kuriais organizacijos išsiaiškina darbuotojų interesus**

Pagal 26 paveiksle matomus duomenis, daugiau nei pusė (53 %) apklausos dalyvių teigė, kad jų interesus organizacija sužino tiesioginio pokalbio su vadovu ar darbdaviu metu. Tai akivaizdžiai populiariausias įmonės ir darbuotojų bendravimo būdas, kuomet sudaroma galimybė pateikti savo pageidavimus ir nurodyti siekius. Rečiausiai tirtose įmonėse kuriami karjeros planai (3 %), taip pat skelbiami konkursai tam tikroms pareigoms užimti (9 %) ir vykdomos apklausos (12 %). Taip yra greičiausiai todėl, kad šių metodų pasirinkimą lemia pačios organizacijos veiklos pobūdis. Kadangi tik nedidelė dalis dalyvavusių apklausoje vyresnio amžiaus asmenų organizacijoje dirba neilgą laiką, interesų išsiaiškinimą pokalbio metu prieš įdarbinant pasirinko 21 % respondentų.

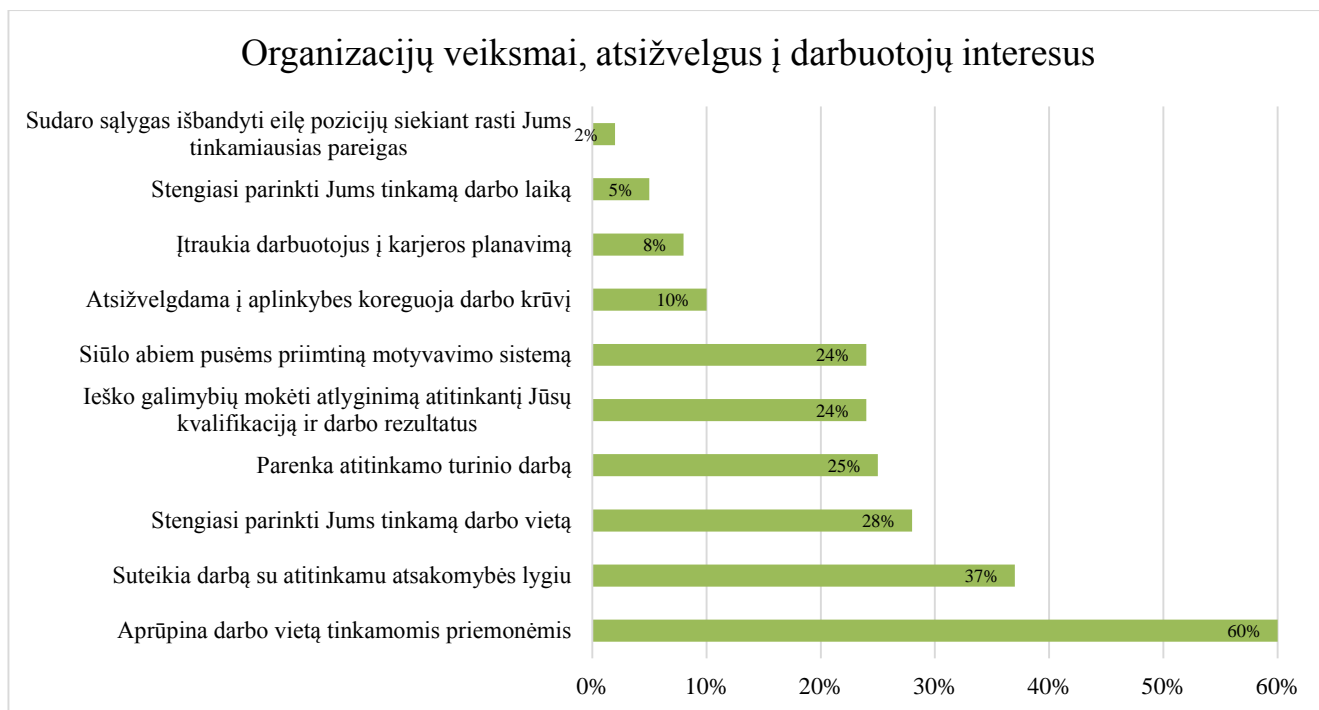
Nors ne visada organizacija žino ar stengiasi sužinoti darbuotojų interesus, tačiau buvo domėtasi, ar patys darbuotojai jaučiasi pilnai realizuojantys savo interesus įmonėje, kurioje dirba. Respondentų atsakymų pasiskirstymas matomas 27 paveiksle.



**27 pav. Darbuotojų interesų realizavimas organizacijoje**

25 % apklausos dalyvių mano, kad nerealizuoja ir lygiai tiek pat – 25 % mano, kad pilnai realizuoja savo interesus, o likusi dalis – 50 % - realizuoja iš dalies. Toks keistas atsakymų pasiskirstymas lyg ir leistų teigti, kad visi vyresnio amžiaus darbuotojai jaučiasi savo interesus realizuojantys iš dalies.

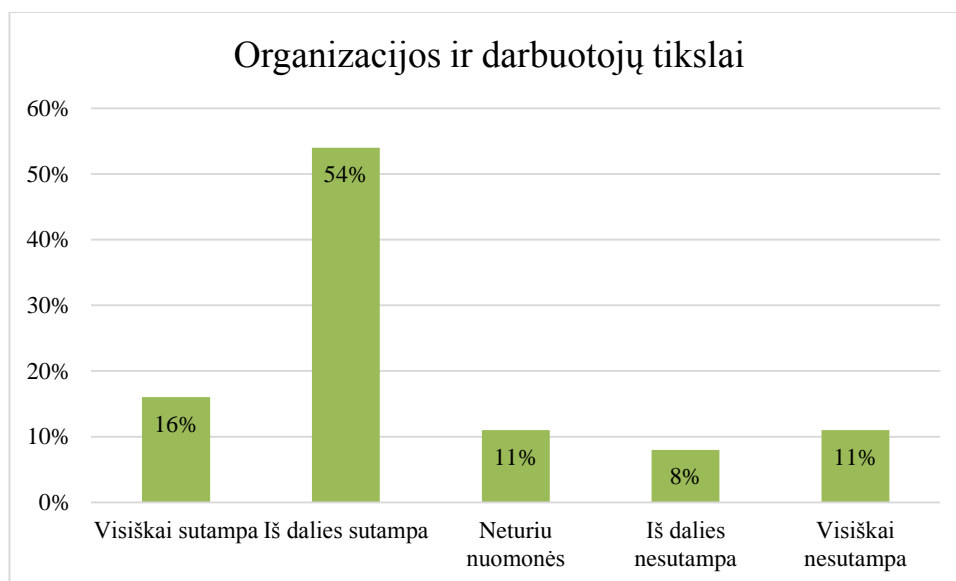
Kokių veiksmų imasi organizacija, atsižvelgdama į darbuotojų interesus matoma 28 paveiksle.



**28 pav. Organizacijų veiksmai, atsižvelgus į darbuotojų interesus**

Respondentams įvertinus, ką dažniausiai jiems siūlo organizacija, matoma, kad 60 % asmenų nurodė darbo vietos aprūpinimą tinkamomis priemonėmis. Atsižvelgiant į tai, kad darbo sąlygos buvo antras po atlyginimo svarbiausias interesus, pasirodo, organizacijose jis pakankamai dažnai įgyvendinamas. Kaip vidutiniškai svarbi tarp interesų vertinta atsakomybė taip pat patenkinama, nes 37 % respondentų buvo suteiktas darbas su atitinkamu atsakomybės lygiu. Tokių įvertinimų kaip tinkamai parinkta darbo vieta (28 %), atitinkamo turinio darbas (25 %), abiem pusėms priimtina motyvavimo sistema (24 %) organizacijose sulaukė apie ketvirtadalį vyresnio amžiaus darbuotojų, tai beveik atitinka šių interesų svarbą vertinančių asmenų skaičių. Su galimybės, mokėti kvalifikaciją ir darbo rezultatus atitinkantį atlyginimą, paieška organizacijose susidūrė 24 % asmenų, o tai yra palyginus nedidelis rodiklis, atsižvelgiant į tai, kad, kaip jau minėta, darbo užmokestis yra svarbiausias vyresnių darbuotojų interesus. Taip pat ir darbo krūvis bei tempas, respondentų įvardintas penktas iš svarbiausių interesų, organizacijose koreguojamas 10%, o darbo laiko lankstumas - 5 %. Kadangi vyresnio amžiaus darbuotojai nėra linkę planuoti karjeros (rodiklis buvo priešpaskutinis svarbiausių interesų sąrašė), organizacijose taip pat retai šie darbuotojai įtraukiami į karjeros planavimą (8 %). 2 % apklaustų asmenų turėjo galimybę išbandyti eilę pozicijų, siekiant rasti jiems tinkamiausias pareigas. Tokių sąlygų sudarymas organizacijoms yra sudėtingas, reikalauja laiko ir investicijų, todėl suprantama, kad naudojamas itin retai.

Kaip matoma, išanalizavus vyresnio amžiaus darbuotojų interesus ir organizacijų suteikiamas galimybes juos tenkinti, dažnu atveju dėl vienokių ar kitokių priežasčių šis bendradarbiavimas nevyksta. Kaip patys darbuotojai vertina savo ir organizacijos tikslų sutapimą matoma 29 paveiksle.



**29 pav. Respondentų nuomonė, apie organizacijos ir darbuotojų tikslų sutapimą**

Gautas rezultatas, kaip ir analizuojant atskirų interesų įgyvendinimą, patvirtino, kad daugiau nei pusė (54 %) respondentų sutinka, kad jų ir organizacijos tikslai iš dalies sutampa, o 16 % teigia, kad visiškai sutampa. 11 % tyrimo dalyvių mano, kad tikslai visiškai nesutampa ir 8 % - kad iš dalies nesutampa. Taigi, galima teigti, kad 70 % apklausoje dalyvavusių vyresnio amžiaus darbuotojų dirba įmonėse, kurių interesai atitinka pačių darbuotojų interesus.

Apibendrinant tyrimo metu gautus rezultatus, galima teigti, kad 51 % vyresnio amžiaus darbuotojų nenorėtų išeiti į išankstinę pensiją, o 37 % gali ir nori išlikti darbo rinkoje netgi būdami pensinio amžiaus. 49 % tyrime dalyvavusių asmenų karjerą tapatina su materialine nauda. Dažniausiai respondentų nurodytas veiksnys, lemiantis karjeros sėkmę, yra darbo patirtis, o didžiausias trukdis, pasitaikęs trečdaliui respondentų yra sudėtingos naujos technologijos. Labiausiai tyrime dalyvavę vyresnio amžiaus darbuotojai stengiasi dirbti kokybiškai, jaučiasi prisidedantys prie bendrų įmonės tikslų ir domisi darbovietėje vykstančiais pokyčiais. Taip pat pastebima, kad šioje amžiaus grupėje nesidomima kitų darbdavių pasiūlymais bei situacija darbo rinkoje ir nepritariama darbovietės keitimui, net pasitaikius palankesnei galimybei, kas įrodo vyresnių darbuotojų sėslumą, stabilumą, prisirišimą prie organizacijos, kurioje dirba. Galima teigti, kad vidutiniškai įvertintas siekis kelti kvalifikaciją bei noras dalyvauti įmonės šventėse, susirinkimuose ir pan. rodo mažesnę vyresnių darbuotojų aktyvumą.

Nors buvo daroma prielaida, kad atlyginimas ne visada yra svarbiausias rodiklis, tačiau ji nepasitvirtino, nes tiek vertindami pačią karjeros sąvoką, tiek karjeros interesus, tyrimo dalyviai

materialinei naudai skyrė pirmą vietą. Atlyginimas, pagal apklausos rezultatus, yra svarbus 93,68 % respondentų, tačiau juo nepatenkinti 45 % tyrimo dalyvių, o 33% patenkinti iš dalies. 90,62 % respondentų svarbi yra pagarba, taip pat vyresnio amžiaus žmonės siekia jaustis saugūs darbe, nori būti užtikrinti, kad organizacijoje laikomasi saugos reikalavimų, į ką jaunimas rečiau kreipia dėmesį. Vyresni darbuotojai organizacijose siekia ir įvertinimo bei pripažinimo, o darbo krūvis ir tempas jiems turėtų būti nustatomas individualiai, nes ne visi gali būti pajėgūs varžytis atlikdami užduotis vienodu tempu su jaunesniais darbuotojais.

Tyrimo rezultatai patvirtino nuostatą, kad vyresniame amžiuje darbuotojai nėra linkę mokytis ar kelti kvalifikaciją, jų nebedomina karjeros planai ir nebesitikima paaukštinimo pareigose. Šie asmenys jaučiasi pakankamai tvirtai ir komfortabiliai šiuo metu užimamose pozicijose, todėl nebesidomi karjeros vystymo galimybėmis, vengdami pokyčių ir naujovių. Didžioji dalis vyresnio amžiaus darbuotojų, dalyvavusių tyrime, dirba mėgstamą, didelės atsakomybės reikalaujantį, rutininį darbą, griežtai reglamentuotu darbo laiku, bet lanksčioje darbo vietoje, kurioje nėra būtinybės nuolat kelti kvalifikaciją.

Kaip dažniausiai organizacijose naudojami karjeros vystymo elementai buvo nurodyti mokymai ir kvalifikacijos kėlimo galimybės, galimybė kilti pareigose, galimybė dalintis sukaupta patirtimi, darbuotojų motyvavimo priemonės. Nors pripažinimas, įvertinimas buvo nurodytas kaip vienas iš svarbiausių vyresnio amžiaus asmenų karjeros interesų, tačiau organizacijoje jis pasirodo suteikiamas retai - trečdalis tyrimo dalyvių (30 %) nurodė buvę neįvertinti, nepagirti už gerai atliktą darbą, taip pat susidūrė su įvairiais kitais apribojimais, o tai įrodo, kad darbo rinkoje egzistuoja diskriminacija dėl amžiaus, kurią vienais ar kitais būdais patiria dalis vyresnio amžiaus asmenų. Nepaisant šių pasitaikančių apribojimų, 43% apklaustųjų mano, kad jų darbovietė rūpinasi darbuotojais, stengiasi įgyvendinti jų lūkesčius, o trečdalis apklaustųjų teigiamai vertina organizacijos vaidmenį planuojant ir vystant karjerą. Tačiau organizacijose vykdoma personalo politika vyresnių darbuotojų atžvilgiu nėra visiškai teisinga, nes didžioji dalis darbuotojų jaučiasi nusipelnę geresnio vertinimo, nei gauna iš įmonės, kurioje dirba. Beveik pusė tyrimo dalyvių mano, kad organizacija jų interesus supranta iš dalies, taip pat iš dalies savo interesus realizuojantys jaučiasi ir patys vyresnio amžiaus darbuotojai. Populiariausias įmonės ir darbuotojų bendravimo būdas, kuomet sudaroma galimybė darbuotojui pateikti savo pageidavimus ir nurodyti siekius yra tiesioginis pokalbis su vadovu ar darbdaviu (53 %).

Kaip matoma, išanalizavus vyresnio amžiaus darbuotojų interesus ir organizacijų suteikiamas galimybes juos tenkinti, kartais dėl vienokių ar kitokių priežasčių šis bendradarbiavimas nevyksta, tačiau galima teigti, kad 70 % apklausoje dalyvavusių vyresnio amžiaus darbuotojų dirba įmonėse, kurių interesai atitinka pačių darbuotojų interesus.



## IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS

1. **Išanalizavus padėtį darbo rinkoje pastebimas tolygiai didėjantis vyresnių nei 55 metai darbuotojų skaičius**, per pastaruosius 5 metus išaugęs apie 20 %, o ateityje prognozuojamas dar didesnis jų skaičiaus augimas. Ši tendencija jau šiuo metu leidžia vyresnio amžiaus darbuotojus laikyti svarbia darbo rinkos dalimi, todėl organizacijų siekiu turėtų tapti galimybių, išnaudoti vyresnio amžiaus darbuotojų potencialą, padidinti jų gebėjimus ir kompetencijas, palaikant fizinę ir psichinę sveikatą bei motyvaciją, paieška.

2. **Išanalizavus karjeros valdymo teorinius aspektus, galima teigti, kad sėkmingą ilgalaikės karjeros vystymą šiuolaikinėse organizacijose užtikrina tokios darbuotojų kompetencijos kaip gebėjimas mokytis ir tobulėti, prisitaikyti prie pokyčių, susivokti naujausiuose technologiniuose laimėjimuose bei juos taikyti, kūrybinis mąstymas.** Organizacijų vadovai dažnai vengia mokyti vyresnius darbuotojus, pagrįsdami tuo, kad pastarieji lėčiau mokosi, nesugeba suvokti naujų idėjų bei informacinių technologijų; dėl visuomenėje paplitusių neigiamų stereotipų šie darbuotojai dažnai neįtraukiami į kompetencijų ugdymą ar viso gyvenimo mokymo programas: kai kuriais atvejais darbuotojo gebėjimo mokytis kompetencija mažėja. Šių gebėjimų stoką valdant karjerą kompensuoja vyresnio amžiaus darbuotojų patirtis, gebėjimas bendradarbiauti, patikimumas, stabilumas ir lojalumas.

3. Atlikus vyresnio amžiaus darbuotojų interesų teorinę analizę, galima teigti, kad:

3.1. Vyresnio amžiaus asmenys **nori jaustis saugūs, siekia likti aktyviais darbo rinkoje, užsiimti intensyvia veika ir yra motyvuoti mokytis, suvokia darbo vertę, yra mažiau mobilūs**, todėl apsiriboja darbo paieška savo šalies darbo rinkoje bei pasitenkina vietinių darbdavių diktuojamomis sąlygomis.

3.2. **Organizacijos užduotis - padėti darbuotojams**, siekiantiems karjeros, ir suteikti reikiamos informacijos, mokymų, konsultacijų, sudaryti geras darbo sąlygas, suteikti gabumų ugdymo, norų ir poreikių patenkinimo galimybę, plėtoti lankstaus darbo organizavimo formas, užtikrinti socialinių ir darbo teisių apsaugą, darbo vietų kokybę, saugos ir sveikatos darbe reikalavimų laikymąsi, taip sukuriant efektyvią profesinės veiklos motyvavimo sistemą, didinančią ir pačios organizacijos veiklos efektyvumą.

4. **Išanalizavus teorinius vyresnio amžiaus darbuotojų karjeros interesus, parengtas vėlyvosios karjeros modelis**, apimantis keturias interesų grupes: interesai susiję su organizacija; interesai susiję su pareigomis; interesai tenkinantys socialinius poreikius; tobulėjimo galimybių interesai.

5. Atlikus vyresnio amžiaus darbuotojų interesų tyrimą nustatyta, kad:

5.1. **Vyresnio amžiaus darbuotojai ne tik nenori išeiti į išankstinę pensiją, bet gali ir nori išlikti darbo rinkoje netgi būdami pensinio amžiaus.** Tačiau, vyresnio amžiaus darbuotojai dažniau nesidomi kitų darbdavių pasiūlymais, situacija darbo rinkoje, nepitaria darbovietės keitimui, net pasitaikius palankesnei galimybei. Tai leidžia manyti, kad vyresni darbuotojai yra sėslesni, stabilesni, labiau prisirišę prie organizacijos, kurioje dirba.

5.2. **Vyresniame amžiuje darbuotojai nėra linkę mokytis ar kelti kvalifikaciją, jų nebedomina karjeros planai ir nebesitikima paaukštinimo pareigose.** Šie asmenys jaučiasi pakankamai tvirtai ir komfortabiliai šiuo metu užimamose pozicijose, todėl nebesidomi karjeros vystymo galimybėmis, vengdami pokyčių ir naujovių.

5.4. **Darbo patirtis** dažniau nei kiti veiksniai yra laikomas karjeros sėkmę lemiančiu veiksnium, o **sudėtingos naujos technologijos** - didžiausias trukdis. **Karjera tapatinama su materialine nauda.** Atlyginimas vertinamas kaip svarbiausias interesas, tačiau dabartinėse darbovietėse šiuo metu gaunamu darbo užmokesčiu nėra patenkinti beveik pusė respondentų.

5.5. Vyresnių asmenų interesas – **darbo sąlygos organizacijose** patenkinamas dažniau, aprūpinant darbo vietas tinkamomis priemonėmis.

5.6. Vyresnio amžiaus žmonės nori **jaustis saugūs darbe.** Svarbu, kad būtų užtikrintas, saugos reikalavimų laikymasis.

5.7. Vyresni darbuotojai organizacijose siekia būti **gerbiami, įvertinti bei pripažinti**, o **darbo krūvis ir tempas jiems turėtų būti nustatomas individualiai.** Ne visi vyresnio amžiaus darbuotojai gali būti pajėgūs varžytis atlikdami užduotis vienodu tempu su jaunesniais darbuotojais.

5.8. **Dažniausiai organizacijos** darbuotojų interesus išsiaiškina tiesioginio pokalbio su vadovu ar darbdaviu metu ir **naudoja tokius karjeros vystymo elementus kaip mokymai ir kvalifikacijos kėlimo galimybės, galimybė kilti pareigose, galimybė dalintis sukaupta patirtimi, darbuotojų motyvavimo priemonės.**

## LITERATŪRA

- Arnold, J. (1997). *Managing Careers into the 21st Century*. London: Paul Chapman Publishing Ltd.
- Arrowsmith, J. & McGoldrick, A. E. (1997). A Flexible Future for Older Workers? *Personnel Review*, 26(4), 258-273
- Atamančiuk G.V. (2002). *Upravljenje – faktor razvitija. Razmyšlenija ob uprablenčiskoi dejatelnosti*. Moskva: Ekonomika. ISBN 5-282-02151-X.
- Bagdonas, A., Jucevičienė, P. (2002). *Švietimo subjektų interesai, jų laukai bei juos įtakojantys veiksniai*. Socialiniai mokslai, 1 (33). ISSN 1392-758. Kaunas.
- Baltrūnienė, Z., Volbekienė, V. (1998). *Profesinės karjeros vadovas*. Vilnius: Solertija.
- Baruch, Y. (2004). Transforming careers: from linear to multidirectional career paths. Organizational and individual perspectives. *Career Development International*. 9(1)1. 58-73.
- Beach, S. D. (1985). *Personnel: The Management of People at Work*. New York: Macmillan Publishing Company.
- Beaukes, C.J. (2009). *The relationship between employability and emotional intelligence*. Unpublished research report, Department of Industrial and Organisational Psychology, University of South Africa, Pretoria.
- Beehr, T.A. & Bowling, N.A. (2002). Career issues facing older workers. Work careers: A developmental perspective. Prieiga per <http://psycnet.apa.org/journals/amp/66/3/193/>
- Billett, S., Dymock, D., Johnson, G. & Martin G. (2011). Overcoming the Paradox of Employers' Views About Older Workers. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(6), 1248-1261.
- Bishop, J. (1997). What We Know About Employer-provided Training: a Review of the Literature. *Research in Labor Economics*, 16, 19-87.
- Bockman, S. & Sirotnik, B. (2008). The Aging Workforce: An Expanded Definition. *Business Renaissance Quarterly*, 3(3), 129-136.
- Brazienė R., Mikutavičienė I., Dorelaitienė A., Žalkauskaitė U., ir Jurkevičienė J. (2014). *Vyresnio amžiaus žmonių (socialinės įtraukties) į(si)traukimo į darbo rinką galimybių ataskaita*. Vilnius *Business dictionary*. Prieiga per <http://www.businessdictionary.com/definition/career.html>
- Chiu, W.C.K., Chan, A.W., Snape, E. & Redman T. (2001). Age Stereotypes and Discriminatory Attitudes Towards Older Workers: An East–West comparison. *Human Relations*, 54(5), 629-66.
- Conen, W., van Dalen, H., Henkens, K. & Schippers, J. (2009). *Activating Senior Potential in Ageing Europe: an Employers' Perspective*. The Hague: European Commission.
- Čiutienė, R., ir Railaitė, R. (2013). Darbuotojų amžiaus įvairovės valdymas. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 68, 29-40.

- Čiutienė, R., ir Railaitė, R. (2014). Vyresnio amžiaus darbuotojų senėjimo valdymo darbinėje aplinkoje ypatumai. ISSN 1648-9098. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*. 2(34). 29–36.
- Čiutienė, R. (2006) *Darbuotojų ir organizacijos interesų derinimas formuojant karjerą*. Daktaro disertacija [interaktyvus]. Kaunas: ISM vadybos ir ekonomikos universitetas, Prieiga per <http://submit.library.lt/ETD-afiles/ISM/etd-LABT20060424-104830-90849/restricted/Interesuderinimas.pdf>
- Davis, K., Newstrom, J.W. *Human Behaviour at Work: Organizational Behaviour.*, 1985
- Dreis, N., Pepermans, R., Hofmans, J., Rypens, L. (2009). Development and validation of an objective intra-organisational career success measure for managers. *Journal of Organisational Behaviour*, 30, 543-560.
- European Environment Agency (2010). The European Environment. State and Outlook 2010. Assessment and Megatrends. Prieiga per [www.eea.europa.eu](http://www.eea.europa.eu)
- Fiske, S.T., & Taylor, S.E. (1991). *Social Cognition*. New York: McGraw - Hill.
- Gabbard, C. P. (2000). *Lifelong motor development (3rd Ed.)*. Boston: Allyn and Bacon.
- Garlauskaitė, A., ir Zabarauskaitė, R. (2015). Lietuvos gyventojų senėjimą lemiančių veiksnių analizė. *Verslas XXI amžiuje*, 7(2), 199–209.
- Green, A., Hoyos, M., Barnes, S.A., Owen, D., Baldauf, B., Behle, H. (2013). The Concept of Employability with a Specific Focus on Young People, Older Workers and Migrants. Literature Review on Employability, Inclusion and ICT, Report 1: European Commission.
- Greenhaus, J. H., Callanan, G. A., Godshalk, V. M., (2000). *Career management*. USA: Harcourt Colledge Publishers.
- Gruževskis, B., Okunevičiūtė–Neverauskienė, L., Žalimienė, L., Česnuitytė, V. (2006). *Sunkiai integruojamų asmenų padėties darbo rinkoje analizė ir priemonės jų užimtumui didinti: mokslinio tyrimo ataskaita*. Darbo ir socialinių tyrimų institutas. Prieiga per [http://www.ldb.lt/Informacija/Apie/Documents/sunkiai\\_integruojami.pdf](http://www.ldb.lt/Informacija/Apie/Documents/sunkiai_integruojami.pdf)
- Gumuliauskienė A., Augienė D. ir kt. (2002). *Karjera šiandien ir rytoj*. Šiauliai: VšĮ Šiaulių universiteto leidykla.
- Halder, A. (2002). *Filosofijos žodynas*. Vilnius: Alma litera.
- Harris, M.M. (2007). *Handbook of research in international human resource management*. Cleveland: CRC Press. ISBN 0-8058-4949-1.
- Hashim, J.& Wok, S. (2011). Competence as a Moderator of Older Workers' Trainability and Performance. *Department of Business Administration, Economics & Management Sciences, International Islamic University Malaysia*, 1-22.
- Havighurst, R. J. (1952). *Developmental tasks and education*. New York: David McKay.

- Herr, E.L., Cramer, S.H., Niles, S.G. (2004) *Carrer guidance and counselling through the lifespan: Systematic approaches*. 6th edition. London: Prentice-Hall
- <http://ec.europa.eu/eurostat/tgm/table.do?tab=table&init=1&language=en&pcode=tsdde100&plugin=1>
- <https://osp.stat.gov.lt>
- [http://ec.europa.eu/economy\\_finance/publications/european\\_economy/2014/pdf/ee8\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/economy_finance/publications/european_economy/2014/pdf/ee8_en.pdf)
- Jucevičienė, P. (1996). *Organizacijos elgsena*. Kaunas: Technologija.
- Kanopienė, V., ir Mikulionienė, S. (2006)S Demografinio senėjimo problemos socialinėje Europos Sąjungos darbotvarkėje. *Socialinis darbas*. 5(2).
- Kanopienė, V., ir Mikulionienė S. (2006) Gyventojų senėjimas ir jo iššūkiai sveikatos apsaugos sistemai. *Gerontologija*. 7(4).
- Kardelis K. (2002). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai. 2-asis leidimas*. Šiauliai.
- Kregždė, S. (1988). *Profesinio kryptingumo formavimosi psichologiniai pagrindai*. Kaunas: Šviesa.
- Kroll, M. (2003). The Challenge of the Age and Competency Structure in Industry for Innovations and Human Resource Policy. *Journal of European Industrial Training*, 27(7), 355-371.
- Kluge, A., & Krings, F. (2008). Attitudes Toward Older Workers and Human Resource Practice. *Swiss Journal of Psychology*, 67(1), 61-64.
- Kublickienė, L. (1993). Šiuolaikiniai pokyčiai ir socialinių grupių interesai. *Žmogaus interesai ir dabartis*. Vilnius: Filosofijos, sociologijos ir teisės institutas.
- Kučinskienė R. (2003). *Ugdymo karjerai metodologija*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
- Lapinskaitė, I., ir Krikščiūnaitė, M. (2014). Švietimo įstaigų žmogiškųjų išteklių ir žmogiškojo kapitalo vertės sąsaja. *Mokslas-Lietuvos ateitis. Verslas XXI amžiuje*, 6 (1), p. 41–48.
- Lengvinienė, S., Rutkienė, A., ir Tandzegolskienė, I. (2014). Vyresnio amžiaus asmenų išlikimo darbo rinkoje teoriniai aspektai. *Profesinis rengimas: tyrimai ir realijos*, 25, 128-137.
- Lietuvos Respublikos Nedarbo socialinio draudimo įstatymas, 2013 m. gruodžio 16 d., Nr. IX-1904, Vilnius.
- Lietuvos Respublikos Užimtumo rėmimo įstatymas, 2006 m. birželio 15 d. Nr. X-694, Vilnius
- Loretto, W., & White, P. (2006). Employers' Attitudes, Practices and Policies Towards Older Workers. *Human Resource Management Journal*, 16(3), 313-330.
- Myers, G. David (2000). *Psichologija*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
- Marionaitė, V. (2009). *Organizacijos tikslai ir darbuotojų paskatinimai*. Personalo vadyba, 2(90), 15-18.
- Metcalf, H. & Meadows, P. (2006). Survey of Employers' Policies, Practices and Preferences Relating to Age. *Department for Work and Pensions Research Report*, 325, *DTI Employment Relations Research Series*, 49, 2-240.
- Milkintaitė, L. (2011). Vyresnio amžiaus (daugiau nei 50 m.) asmenų likimo / integracijos darbo rinkoje (arba profesinės veiklos) galimybės: darbdavių, dirbančiųjų bei bedarbių požiūris. *Projekto "BEST*

- AGERS- geriausių profesionalų žinių ir patirties panaudojimas skatinant verslą ir plėtojant verslumo įgūdžius Baltijos jūros regione" (Nr. 037) Šiauliai.*
- Minkevičienė, A. (2006). *Karjera be sienų mokymosi visą gyvenimą kontekste*. KSMK konferencijos dalyvių pranešimai.
- Mitrikas, A.A. (1993). *Žmonių interesai ir laiko naudojimo preferencijos*. Žmogaus interesai ir dabartis. Vilnius.
- Okunevičiūtė-Neveauskienė, L.; Moskvina, J. (2007) Vyresnio amžiaus Lietuvos gyventojų profesinio mokymo ir konsultavimo poreikiai. *Gerontologija*. 4(8). Vilnius: Lietuvos gerontologų ir geriatrų draugija. 236-245.
- Okunevičiūtė Neveauskienė, L., Moskvina, J. (2008). Vyresnio amžiaus asmenų dalyvavimo darbo rinkoje galimybių vertinimas. *Socialinis darbas Nr.7(1)*, 26-35.
- Okunevičiūtė-Neveauskienė, L., ir Pocius, A. (2005). Vyresnio amžiaus žmonių padėties darbo rinkoje ir jų užimtumo galimybių vertinimas. *Aktualijos*. Prieiga per [http://www.elibrary.lt/resursai/DB/StatistikosDep/LEA/2005\\_01/LEA\\_2005\\_01\\_L053-060.pdf](http://www.elibrary.lt/resursai/DB/StatistikosDep/LEA/2005_01/LEA_2005_01_L053-060.pdf).
- Oxford business english dictionary (2005) Oxford: Oxford university press. SBN9780194316170.
- Palidaukaitė, J. (2007). *Motyvacijos unikalumas valstybės tarnyboje*. Viešoji politika ir administravimas. Vilnius, Nr. 19, 33-45
- Patrickson, M. & Ranzijn, R. (2010). Workforce Ageing: the Challenges for 21st Century Management. *International Journal of Organisational Behaviour*, 10(4), 729-739.
- Perek-Białas, J., & Turek, K. (2012). Organisation-level Policy Towards Older Workers in Poland. *International Social Welfare* 21, 101-116.
- Petkevičiūtė, N. (2006) *Karjeros valdymas :asmeninė / individualioji / perspektyva*.Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas. ISBN 9955-12-156-4.
- Petkevičiūtė, N. (2013). *Karjeros valdymas: organizacinė perspektyva*. VDU leidykla, Kaunas.
- Petrulis, A. (2015). Vadovavimas darbuotojams demografinių pokyčių kontekste. *Regional Formation and Development Studies*. 2(16) ISSN 2029-9370.
- Pitt-Catsoupes, M., Matz-Costa, C. & Brown, M. (2011). The Prism of Age: Managing Age Diversity in XXI Century Workplace. *Managing an Age diverse Workforce*, UK: Palgrave Macmillan.
- Plytnikaitė, L. (2010). *Karjeros valdymo įtaka darbuotojų lojalumui*. Magistro baigiamasis darbas. VU
- Posthuma, R.A., & Campion, M.A. (2008). Age Stereotypes in the Workplace: Common Stereotypes, Moderators, and Future Research Directions. *Published Journal of Management*, 35(1), 58-188.
- Raščiuvienė, J. (2009). *Vyresnio amžiaus bedarbių integracijos į darbo rinką problemos*. Magistro baigiamasis darbas. VDU.

- Railaitė R. (2016). Žmogiškojo kapitalo formavimosi veiksniai globalios ekonomikos sąlygomis. *Žmogiškųjų išteklių valdymo aktualijos*. 36-42. Prieiga per [http://www.khf.vu.lt/dokumentai/failai/katedru/verslo/ZIVA\\_2016.pdf](http://www.khf.vu.lt/dokumentai/failai/katedru/verslo/ZIVA_2016.pdf)
- Sakalas, A. (2003). *Personalo vadyba*. Vilnius : Margi raštai.
- Sakalas, A., ir Čiutienė, R. (2004) Career models comparative analysis. *Inžinierinė ekonomika*, Kaunas: Kauno technologijos universitetas. 38(3). 55-62. ISSN 1392-2785.
- Sakalas A., Šalčius A. (1997). *Karjeros valdymas. Mokomoji knyga*. Kaunas: Technologija, ISBN 9986-13-606-7.
- Sakalas, A., Šilingienė, V. (2000). *Personalo valdymas*. Kaunas: Technologija.
- Schreuder A.M.G., Coetzee M., (2006). *Careers: An organisational perspective*. Cape Town: Juta & Co
- Schuler, R. (1995). *Managing Human Resources*. New York: West Publishing Company.
- Stanišauskienė V. (2004). *Rengimosi karjerai proceso socioeducaciniai pagrindai*. Kaunas: Technologija.
- Stevens, R. H. (2010). Managing Human Capital: How to Use Knowledge Management to Transfer Knowledge in Today's Multi-Generational Workforce. *International Business Research*, 3 (3), p. 77–83.
- Šimanskienė, L. (2008). *Organizacinės kultūros diagnostavimo metodika*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
- Taylor, P. & Walker, A. (1997). Age Discrimination and Public Policy. *Personnel Review*, 26(4), 307-318.
- Trumpulis, U. (2010). *Žmogaus individualūs interesai kaip viešojo intereso pagrindas*. Vilnius.
- Ustinavičiūtė, L., Katkonienė, A., Žemaitaitytė, I. (2011). *Veiksniai, susiję su sėkmingu karjeros planavimu ir profesijos pasirinkimu paauglystėje*. *Socialinis darbas* 10(2): 169–180.
- Vaitkevičiūtė, V. (1999). *Tarptautinių žodžių žodynas*. Vilnius. Leidykla „Žodynas“.
- Valackienė, A. (2003). Profesinę karjerą sąlygojantys veiksniai. *Profesinis rengimas: tyrimai ir ralijos*, 7. ISSN 1392-6241
- Valackienė, A. (2005). Profesinės karjeros procesas: teoriniai aspektai. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 5, 382-388.
- Valickas, A., Chomentauskas, G., Dereškevičiūtė, E., Žukauskaitė, I., ir Navickienė, L. (2015). *Asmeninės karjeros valdymas studentui*. Vilnius: Vilniaus universitetas.
- Van Dalen, H., Henkens, K. & Schippers, J. (2010). How do Employers Cope with an Ageing Workforce? Views from Employers and Employees. *Demographic research*, 22(32), 1015-1036.
- Vasiljevienė, N. (2000) *Verslo etika ir elgesio kodeksai: filosofinės ištakos, metodologiniai pagrindai ir šiuolaikinės praktikos bruožai*. Kaunas.: Vilniaus universitetas, Kauno humanitarinis fakultetas.

- Walker, A. (1995). *Investing in Ageing Workers – A Framework for Analysing Good Practice in Europe*.  
Dublin: European Foundation for the Improvement of Working and Living Condition.
- Walker, A. (2006). The Emergence of Age Management in Europe. *International Journal of Organisational Behaviour*. 10(1) 685-697.
- Wistanley, D., Woodall, J. (2000) The etical dimension of human resource management. *Human resource management journal*. 10(2).
- Zinkevičiūtė, V., ir Vasiliauskas, A.V. (2013) *Gamybos logistika. Gamybos vadyba*. Vadovėlis.  
Klaipėda: Viešoji įstaiga Socialinių mokslų kolegija. ISBN 978-9986-31-429-5
- Žaptorius, J. (2007). Darbuotojų motyvavimo sistemos kūrimas ir jos teorinė analizė. *Filosofija. Sociologija*. 4. 105 – 117.
- Žukauskienė R. (2002). *Raidos psichologija*. Vilnius. ISBN 9986-09-092-X



# PRIEDAI

1 PRIEDAS

## DEMOGRAPHIC BALANCE, 2015

	Population, 1 January 2015	Live births	Deaths	Natural change (*)	Net migration and statistical adjustment (**)	Total change between 1 January 2015 and 2016	Population, 1 January 2016
EU-28 (*)	508 293.4	5 091.3	5 226.5	-135.2	1 897.8	1 762.7	510 056.0
Belgium (**)	11 209.0	122.3	110.5	11.7	69.1	80.9	11 289.9
Bulgaria	7 202.2	66.0	110.1	-44.2	-4.2	-48.4	7 153.8
Czech Republic	10 538.3	110.8	111.2	-0.4	16.0	15.6	10 553.8
Denmark	5 659.7	58.2	52.6	5.7	41.9	47.5	5 707.3
Germany	81 197.5	738.0	925.0	-187.0	1 151.5	964.5	82 162.0
Estonia (**)	1 313.3	13.9	15.2	-1.3	4.0	2.7	1 315.9
Ireland	4 628.9	65.9	30.0	36.0	-6.4	29.6	4 658.5
Greece	10 858.0	91.9	120.8	-29.0	-35.5	-64.5	10 793.5
Spain	46 449.6	417.3	420.0	-2.8	-8.4	-11.1	46 438.4
France (**)	66 415.2	800.8	600.1	200.6	45.8	246.5	66 661.6
Croatia	4 225.3	37.5	54.2	-16.7	-17.9	-34.6	4 190.7
Italy	60 795.6	485.8	647.6	-161.8	31.7	-130.1	60 665.6
Cyprus	847.0	9.2	5.9	3.3	-2.0	1.3	848.3
Latvia	1 986.1	22.0	28.5	-6.5	-10.6	-17.1	1 969.0
Lithuania	2 921.3	31.5	41.8	-10.3	-22.4	-32.7	2 888.6
Luxembourg	563.0	6.1	4.0	2.1	11.2	13.3	576.2
Hungary	9 855.6	92.1	131.6	-39.4	14.4	-25.1	9 830.5
Malta	429.3	4.3	3.4	0.9	4.2	5.1	434.4
Netherlands	16 900.7	170.0	147.0	23.0	55.4	78.4	16 979.1
Austria	8 576.3	84.4	83.1	1.3	122.9	124.2	8 700.5
Poland	38 005.6	369.3	394.9	-25.6	-12.8	-38.4	37 967.2
Portugal	10 374.8	85.5	108.5	-23.0	-10.5	-33.5	10 341.3
Romania	19 870.6	185.0	260.7	-75.7	-35.0	-110.7	19 760.0
Slovenia	2 062.9	20.6	19.8	0.8	0.5	1.3	2 064.2
Slovakia	5 421.3	55.6	53.8	1.8	3.1	4.9	5 426.3
Finland	5 471.8	55.5	52.5	3.0	12.6	15.6	5 487.3
Sweden	9 747.4	114.9	90.9	24.0	79.7	103.7	9 851.0
United Kingdom	64 767.1	777.2	602.8	174.4	399.7	574.1	65 341.2
Iceland	329.1	4.1	2.2	2.0	1.5	3.4	332.5
Liechtenstein	37.4	0.3	0.3	0.1	0.2	0.3	37.6
Norway	5 166.5	59.1	40.7	18.3	29.2	47.5	5 214.0
Switzerland	8 237.7	84.8	67.3	17.6	70.0	87.5	8 325.2
Montenegro	622.1	7.4	6.3	1.1	-0.9	0.1	622.2
FYR of Macedonia	2 069.2	23.1	20.5	2.6	-0.5	2.1	2 071.3
Albania	2 892.3	33.2	22.4	10.8	-17.1	-6.3	2 886.0
Serbia (**)	7 114.4	65.7	103.7	-38.0	0.0	-38.0	7 076.4
Turkey	77 695.9	1 325.8	405.2	920.6	124.6	1 045.1	78 741.1
Bosnia and Herzegovina (**)(*)	3 830.9	29.2	34.8	-5.6	0.0	-5.6	3 825.3
Kosovo (**)(*)	1 804.9	31.1	8.9	22.2	-55.6	-33.3	1 771.6

(\*) Live births minus deaths.

(\*\*) Total change minus natural change.

(\*) Break in series.

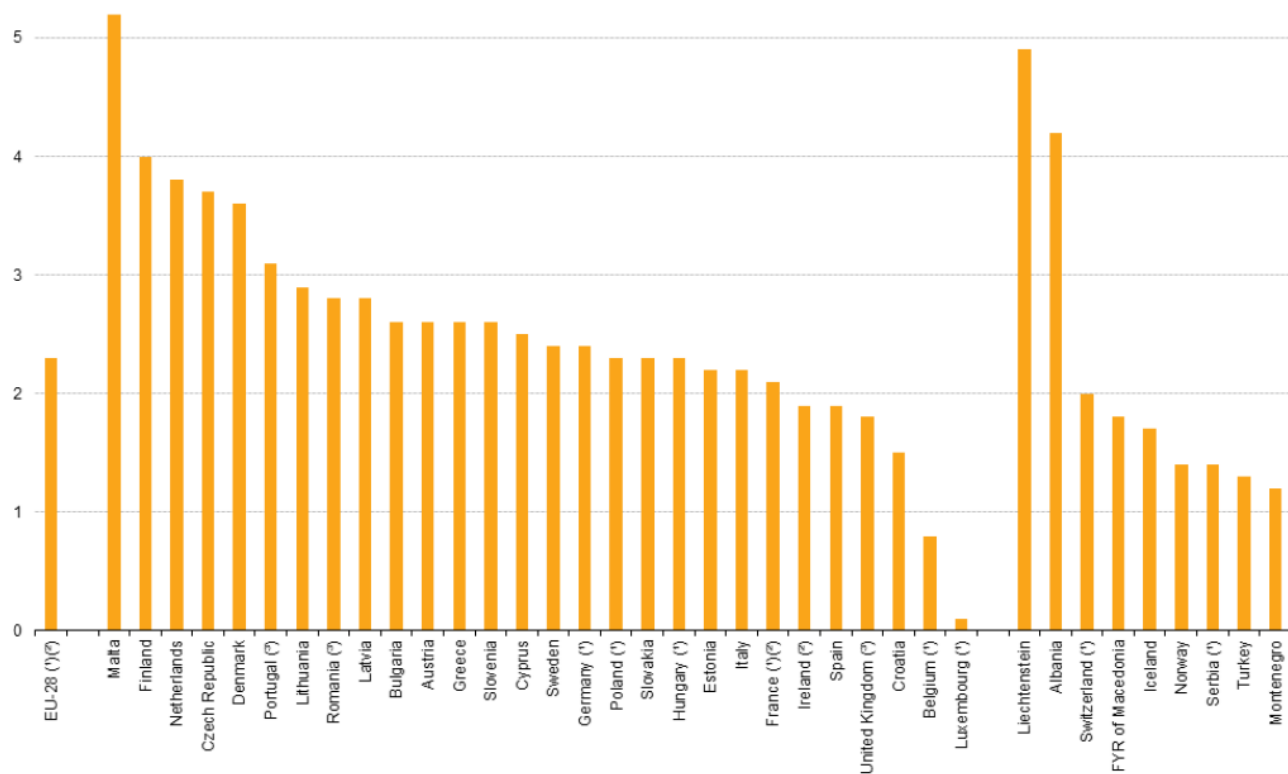
(\*) Due to a lack of data on migration, the demographic balance is based exclusively on the natural change.

(\*) Demographic balance: 2014.

(\*) Under United Nations Security Council Resolution 1244/99.

Šaltinis: Eurostatas

INCREASE IN THE SHARE OF THE POPULATION AGED 65 YEARS OR OVER  
BETWEEN 2005 AND 2015 (PERCENTAGE POINTS)



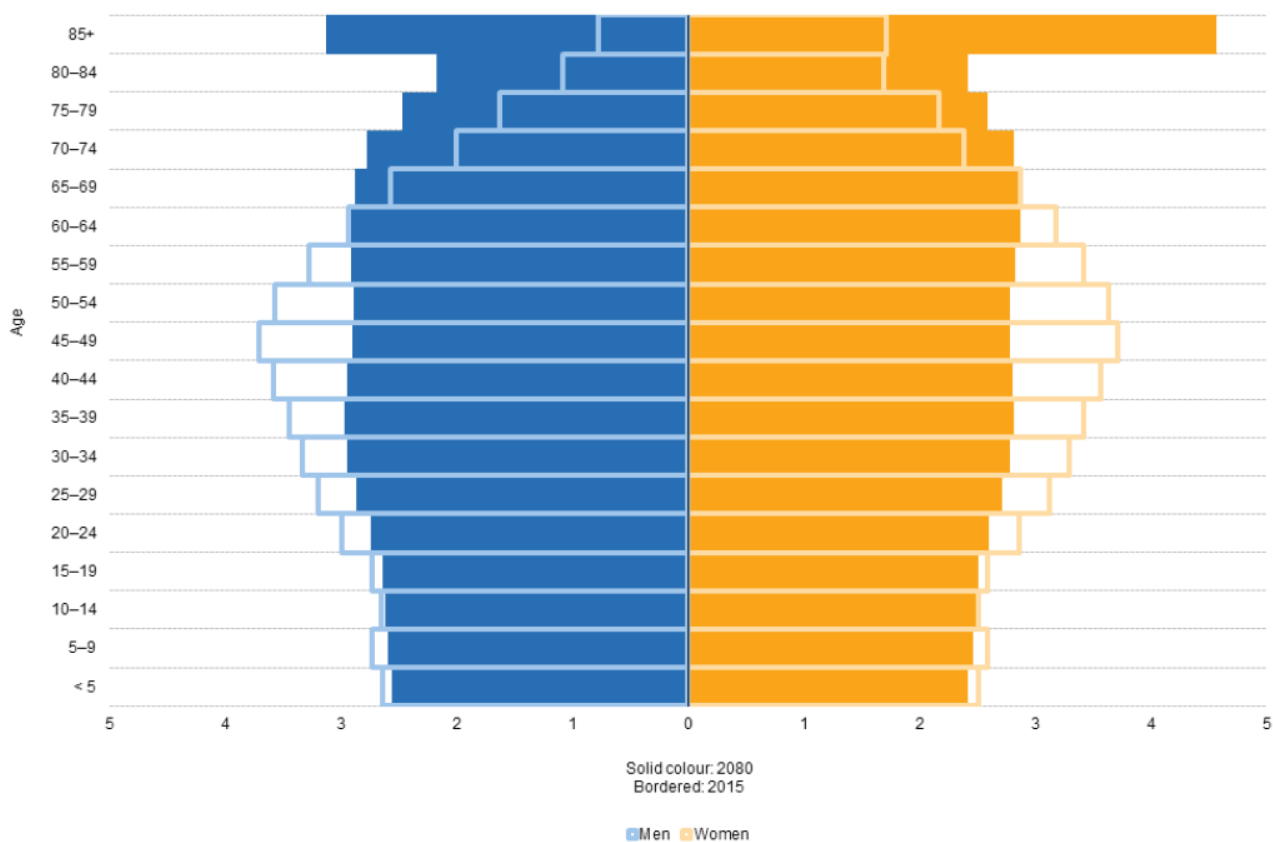
(\*) Break in time series in various years between 2005 and 2015.

(\*) Provisional.

(\*) Estimation.

Šaltinis: Eurostatas

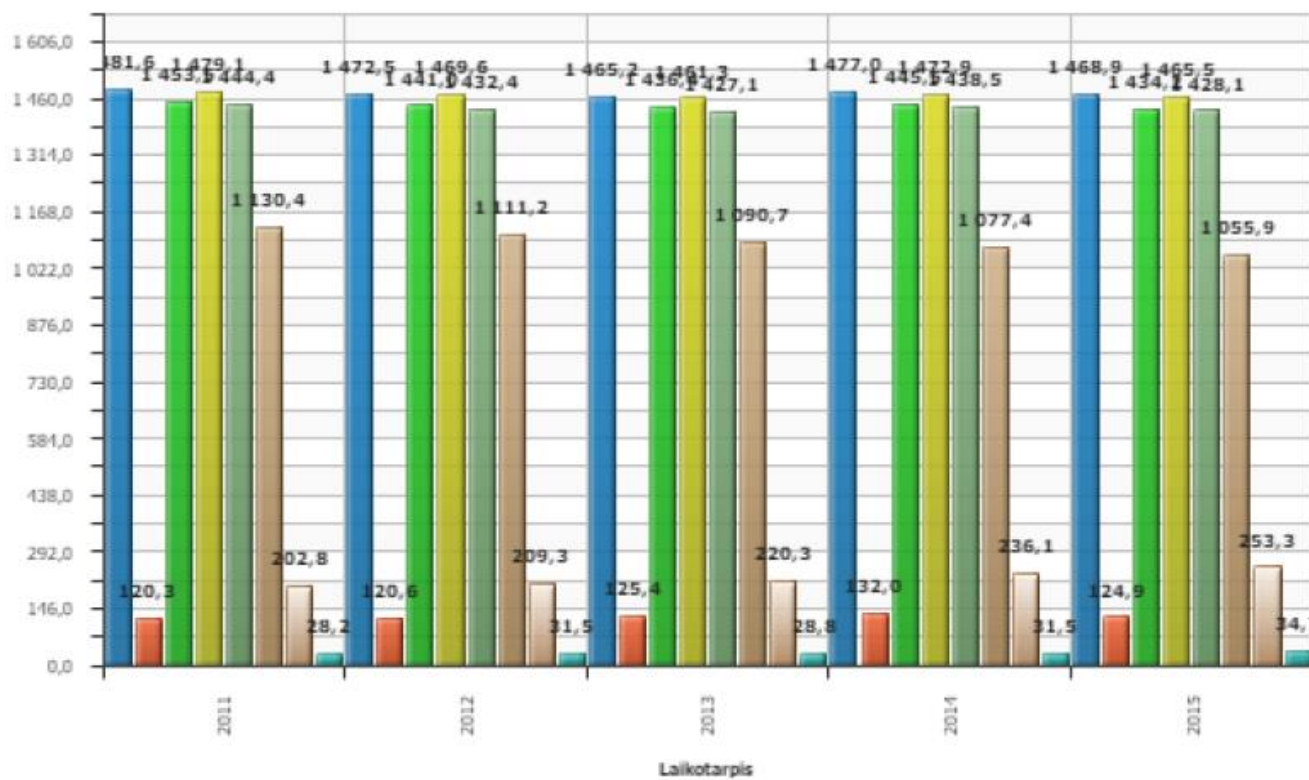
POPULATION PYRAMIDS, EU28, 2015 AND 2080 <sup>(1)</sup> (% OF THE TOTAL POPULATION)



(\*) 2015: provisional; estimate. 2080: projections (EUROPOP2013).

Šaltinis: Eurostatas

## DARBO JĖGA



Šaltinis: Lietuvos statistikos departamentas

## EMPLOYMENT RATES FOR SELECTED POPULATION GROUPS, 2004–14 (%)

	Male, age group 15–64			Female, age group 15–64			Older workers (55–64 years)		
	2004	2009	2014	2004	2009	2014	2004	2009	2014
EU-28	70.3	70.6	70.1	55.5	58.3	59.6	40.6	45.9	51.8
Euro area (EA-19)	71.3	70.8	69.0	54.8	58.1	58.8	38.7	45.1	51.7
Belgium	67.9	67.2	65.8	52.6	56.0	57.9	30.0	35.3	42.7
Bulgaria (*)	57.9	66.9	63.9	50.6	58.3	58.2	32.5	46.1	50.0
Czech Republic (*)	72.3	73.8	77.0	56.0	56.7	60.7	42.7	46.8	54.0
Denmark	79.7	78.0	75.8	71.6	72.7	69.8	60.3	58.2	63.2
Germany (*)	70.8	75.4	78.1	59.2	65.2	69.5	41.8	56.1	65.6
Estonia	65.7	64.3	73.0	60.7	63.2	66.3	53.0	60.3	64.0
Ireland (*)	75.9	66.5	66.9	56.5	57.4	56.7	49.5	51.3	53.0
Greece	73.0	73.0	58.0	45.2	48.9	41.1	39.9	42.4	34.0
Spain (*)	73.6	66.5	60.7	48.8	53.3	51.2	41.2	44.0	44.3
France (*)	69.4	68.3	67.7	58.2	59.8	60.9	37.8	39.0	47.0
Croatia	61.8	65.2	59.1	47.8	53.7	50.0	30.1	39.4	36.2
Italy	70.2	68.5	64.7	45.5	46.4	46.8	30.5	35.6	46.2
Cyprus (*)	79.8	76.3	66.0	58.7	62.3	58.6	49.9	55.7	46.9
Latvia	65.3	60.3	68.4	57.2	60.4	64.3	46.6	52.5	56.4
Lithuania	65.2	59.3	66.5	58.3	60.4	64.9	47.3	51.2	56.2
Luxembourg (*)	72.8	73.2	72.6	51.9	57.0	60.5	30.4	38.2	42.5
Hungary	63.1	60.7	67.8	50.7	49.6	55.9	31.1	31.9	41.7
Malta (*)	75.1	71.9	74.9	32.7	38.0	49.3	31.5	29.1	37.7
Netherlands (*)	80.2	82.4	78.1	65.8	71.5	68.1	45.2	55.1	59.9
Austria	73.3	75.5	75.2	59.7	65.2	66.9	27.1	39.4	45.1
Poland (*)	57.2	66.1	68.2	46.2	52.8	55.2	26.2	32.3	42.5
Portugal (*)	74.0	70.8	65.8	61.5	61.5	59.6	50.2	49.7	47.8
Romania (*)	63.4	65.2	68.7	52.1	52.0	53.3	36.9	42.6	43.1
Slovenia	70.0	71.0	67.5	60.5	63.8	60.0	29.0	35.6	35.4
Slovakia (*)	63.2	67.6	67.6	50.9	52.8	54.3	26.8	39.5	44.8
Finland	69.7	69.5	69.5	65.6	67.9	68.0	50.9	55.5	59.1
Sweden (*)	73.6	74.2	76.5	70.5	70.2	73.1	69.1	70.0	74.0
United Kingdom	77.9	74.9	76.8	65.6	64.9	67.1	56.2	57.5	61.0
Iceland	85.8	80.0	84.0	78.8	76.5	79.3	81.8	80.2	83.6
Norway	77.9	78.3	77.0	72.2	74.4	73.4	65.8	68.7	72.2
Switzerland (*)	84.4	84.4	84.4	70.3	73.6	75.1	65.2	68.3	71.6
FYR of Macedonia	:	52.8	56.1	:	33.5	37.4	:	34.6	38.6
Turkey	:	64.5	69.5	:	24.2	29.5	:	28.2	31.4
Japan	80.0	80.2	81.5	57.4	59.8	63.6	63.0	65.5	68.7
United States	77.2	72.0	73.5	65.4	63.4	63.0	59.9	60.6	61.3

(\*) 2009–14: break in series.

(\*) 2004–09: break in series.

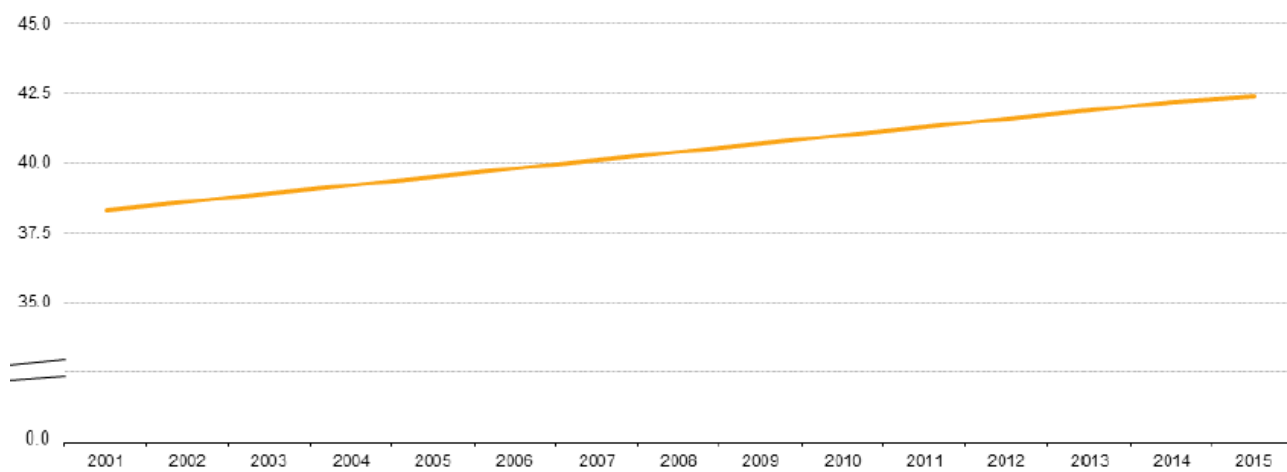
Šaltinis: Eurostatas

## PARTICIPATION RATE IN EDUCATION AND TRAINING BY SEX

GEO	2007		2007		2011	
	Total	Males	Females	Total	Males	Females
European Union (28 countries)	34,8 <sup>(e)</sup>	35,3 <sup>(e)</sup>	34,3 <sup>(e)</sup>	40,3 <sup>(e)</sup>	40,7 <sup>(e)</sup>	39,9 <sup>(e)</sup>
Euro area (18 countries)	35,1 <sup>(e)</sup>	36,2 <sup>(e)</sup>	34,0 <sup>(e)</sup>	44,7 <sup>(e)</sup>	45,8 <sup>(e)</sup>	43,6 <sup>(e)</sup>
Belgium	40,5	41,2	39,8	37,7	38,6	36,9
Bulgaria	36,4	37,9	35,0	26,0	27,5	24,6
Czech Republic	37,6	41,6	33,6	37,1	37,2	37,0
Denmark	44,5	43,9	45,1	58,5	55,2	61,8
Germany (until 1990 former t	45,4	48,3	42,4	50,2	52,8	47,6
Estonia	42,1	36,9	46,7	49,9	46,1	53,3
Ireland	:	:	:	24,4	24,5	24,4
Greece	14,5	14,3	14,6	11,7	10,3	13,1
Spain	30,9	30,8	31,0	37,7	38,8	36,6
France	35,1	36,4	33,8	50,5 <sup>(b)</sup>	50,2 <sup>(b)</sup>	50,8 <sup>(b)</sup>
Croatia	21,2	21,4	21,1	:	:	:
Italy	22,2	22,2	22,2	35,6	37,3	34,0
Cyprus	40,6	43,0	38,2	42,3	43,1	41,5
Latvia	32,7	25,9	39,0	32,3	26,9	37,3
Lithuania	33,9	28,7	38,7	28,5	23,4	33,1
Luxembourg	:	:	:	70,1	71,6	68,5
Hungary	9,0	8,3	9,6	41,1 <sup>(b)</sup>	43,0 <sup>(b)</sup>	39,4 <sup>(b)</sup>
Malta	33,7	34,6	32,8	35,9	37,7	34,1
Netherlands	44,6	47,5	41,6	59,3	62,8	55,8
Austria	41,9	44,0	39,9	48,2	48,7	47,6
Poland	21,8	21,3	22,4	24,2	23,2	25,2
Portugal	26,4	27,0	25,9	44,4	43,5	45,2
Romania	7,4	6,9	7,9	8,0	8,0	8,0
Slovenia	40,6	38,1	43,1	36,2	34,5	37,9
Slovakia	44,0	45,3	42,8	41,6	41,4	41,9
Finland	55,0	48,9	61,3	55,7	48,5	63,1
Sweden	73,4	70,8	76,1	71,8	69,2	74,4
United Kingdom	49,3	47,2	51,3	35,8	33,6	37,9
Norway	54,6	53,3	55,9	60,0	59,2	60,9
Switzerland	49,0	51,4	46,7	65,5	65,0	66,0
Serbia	:	:	:	16,5	16,8	16,1
Turkey	14,1	17,7	10,5	17,8	20,6	15,1

[http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?query=BOOKMARK\\_DS-052462\\_QID\\_4F02F24A\\_UID\\_-3F171EB0&layout=TIME,C,X,0;SEX,L,X,1;GEO,L,Y,0;UNIT,L,Z,0;TYPTRAI,L,Z,1;INDICATOR S,C,Z,2;&zSelection=DS-052462TYPTRAI,FED\\_NFE;DS-052462UNIT,PC;DS-052462INDICATORS,OBS\\_FLAG;&rankName1=TYPTRAI\\_1\\_2\\_-1\\_2&rankName2=UNIT\\_1\\_2\\_-1\\_2&rankName3=INDICATORS\\_1\\_2\\_-1\\_2&rankName4=TIME\\_1\\_0\\_0\\_0&rankName5=SEX\\_1\\_2\\_1\\_0&rankName6=GEO\\_1\\_2\\_0\\_1&sortC=ASC\\_-1\\_FIRST&rStp=&cStp=&rDCh=&cDCh=&rDM=true&cDM=true&footnes=false&empty=false&wai=false&time\\_mode=ROLLING&time\\_most\\_recent=true&lang=EN&cfo=%23%23%23%2C%23%23%23.%23%23%23%23/#](http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?query=BOOKMARK_DS-052462_QID_4F02F24A_UID_-3F171EB0&layout=TIME,C,X,0;SEX,L,X,1;GEO,L,Y,0;UNIT,L,Z,0;TYPTRAI,L,Z,1;INDICATOR S,C,Z,2;&zSelection=DS-052462TYPTRAI,FED_NFE;DS-052462UNIT,PC;DS-052462INDICATORS,OBS_FLAG;&rankName1=TYPTRAI_1_2_-1_2&rankName2=UNIT_1_2_-1_2&rankName3=INDICATORS_1_2_-1_2&rankName4=TIME_1_0_0_0&rankName5=SEX_1_2_1_0&rankName6=GEO_1_2_0_1&sortC=ASC_-1_FIRST&rStp=&cStp=&rDCh=&cDCh=&rDM=true&cDM=true&footnes=false&empty=false&wai=false&time_mode=ROLLING&time_most_recent=true&lang=EN&cfo=%23%23%23%2C%23%23%23.%23%23%23%23/#)

## MEDIAN AGE OF\_POPULATION, EU28, 2001–2015 YEARS



*Šaltinis:* Eurostatas

## ANKETA

Gerbiami respondentai,

Ši anketa skirta vyresniems nei 55 metų darbuotojams, kadangi Kauno technologijos universiteto ekonomikos fakulteto magistrantė Virginija Šakalienė atlieka tyrimą tema „**Vyresnio amžiaus darbuotojų karjeros interesai**“. Anketa anoniminė, jos duomenys bus panaudojami tik apibendrintai.

Nuoširdūs Jūsų atsakymai padės atlikti išsamų tyrimą ir pasiekti gerų rezultatų.

Iš anksto dėkoju už bendradarbiavimą!

## I BENDRI KLAUSIMAI

**1. Jūsų lytis:**

- Vyras  Moteris

**2. Jūsų šeimyninė padėtis:**

- Vedęs/ištekėjusi  Vienišas/-a  Išsiskyęs/-usi

**3. Jūsų išsilavinimas:**

- Vidurinis  Aukštesnysis  Profesinis  Aukštasis

**4. Jūsų amžius:**

- 55-57  58-60  60-62  Daugiau nei 62

**5. Jūsų darbo stažas dabartinėje darbovietėje:**

- Mažiau nei 1 metai  
 1 – 5 metai  
 5 – 10 metų  
 Daugiau nei 10 metų

**6. Jūsų užimamos pareigos:**

- Vadovas  Specialistas  Darbuotojas

**7. Ką rinktumėtės būdami pensiniame amžiuje?**

- Gauti pensiją ir nedirbti  Gauti pensiją ir dirbti  Nežinau

**8. Ar norėtumėte dar prieš pensinį amžių išeiti į išankstinę pensiją?**

- Norėčiau, jei pensijos dydis vėliau nemažėtų  
 Norėčiau, neatsižvelgiant į sąlygas  
 Nenorėčiau  
 Nežinau

**9. Iki kiek metų Jūs norite dirbti?**

- 55-58  59-62  63-67  Daugiau 67



## II. DARBUOTOJO KARJEROS INTERESAI

### 10. Jums karjera:

- Pasitenkinimas veikla
- Asmeninis augimas
- Kompetencijų plėtra
- Galimybių realizacija
- Materialinė nauda

### 11. Kokie veiksniai, Jūsų nuomone, lemia karjeros sėkmę?

- Darbo patirtis
- Teorinės profesinės žinios
- Išsilavinimas
- Bendros kompetencijos
- Stipri valia
- Atsitiktinumas
- Reikiamos pažintys
- Gebėjimas įsisavinti naujoves

### 12. Su kokiomis problemomis Jums tenka/-o susidurti, siekiant profesinės karjeros?

- Gyvenamoji vieta
- Diskriminacija dėl amžiaus
- Mokymų stoka
- Neigiami stereotipai
- Sveikatos problemos
- Nepalankus darbdavio požiūris
- Konkurencija
- Pokyčių baimė
- Motyvacijos, iniciatyvumo stoka
- Sudėtingos naujos technologijos
- Ribotos fizinės galimybės
- Stresas

### 13. Įvertinkite sekančius teiginius pagal svarbumą esant vyresniame nei 55 metai amžiuje (nuo visiškai pritariu iki visiškai nepritariu).

Teiginys	Visiškai pritariu	Pritariu	Nei pritariu nei nepritariu	Nepritariu	Visiškai nepritariu
Domiuosi įmonėje vykstančiais pokyčiais					
Noriai dalyvauju visose įmonės organizuojamose šventėse, susirinkimuose ir pan.					
Stengiuosi dirbti kokybiškai					
Rodau iniciatyvą					
Sutikčiau dirbti ir po darbo valandų					
Siekiu kelti savo kvalifikaciją					
Siekiu išnaudoti savo potencialą					
Atlieku daugiau nei iš manęs reikalaujama					

Darau tik tiek, kiek iš manęs reikalaujama					
Esu atsidavęs/-usi savo atliekamam darbui, bet ne darbovietai					
Esu atsidavęs/-usi organizacijai, kurioje dirbu					
Nekeisčiau darbovietės, net jei pasitaikytų palankesnė galimybė					
Domiuosi situacija darbo rinkoje, reguliariai peržiūriu kitų darbdavių darbo pasiūlymus					
Nesidomiu kitų darbdavių pasiūlymais					
Rekomenduočiau naudotis savo darbovietės teikiamomis paslaugomis					
Savo darbu jaučiuosi prisidedantis/-i prie bendrų įmonės tikslų					

**14. Įvertinkite sekančius interesus pagal svarbumą (nuo labai svarbaus iki visiškai nesvarbaus).**

Interesas	Labai svarbu	Svarbu	Nei svarbu nei nesvarbu	Nesvarbu	Visiškai nesvarbu
Stabili patikima įmonė					
Darbovietės vieta					
Organizacijos valdymo kokybė					
Atlyginimas					
Darbo sąlygos					
Darbo krūvis, tempas					
Darbo laiko lankstumas					
Naujų darbo vietų kūrimas, modifikavimas, aprūpinimas					
Užduočių įvairovė					
Mišrios komandos					
Saugumas					
Darbo metodų pasirinkimas					
Produktyvumas					
Įvertinimas, pripažinimas					
Vadovų požiūris					
Galimybė teikti pasiūlymus					
Atsakomybė					
Santykiai su bendradarbiais					
Atvira komunikacija					
Dalinimasis patirtimi					
Pagarba					
Patikimumas					
Karjeros planavimas ir vystymas					
Mokymai					
Kvalifikacijos kėlimas					
Paaukštino galimybė					
Galimybė prisidėti prie organizacijos gerovės					

**15. Jūsų darbą galima apibūdinti kaip (pažymėkite iki 6 variantų):**

- Siauros specializacijos
- Plataus darbo profilio
- Mažos atsakomybės
- Didelės atsakomybės
- Atliekamą pagal tikslias procedūras (nurodymus)
- Kūrybišką
- Rutininį
- Nestandartinių užduočių
- Reikalingas minimalus kvalifikacijos kėlimo poreikis
- Reikalingas nuolatinis kvalifikacijos kėlimas
- Darbo dienos laikas griežtai reglamentuojamas
- Laisvas darbo grafikas
- Darbas tik ofise
- Lanksti darbo vieta

**16. Ar Jums patinka šiandieninis Jūsų darbas?**

- Taip  Ne  Iš dalies

**17. Ar Jus tenkina šiandien gaunamas darbo užmokestis?**

- Taip  Ne  Iš dalies

### III. ORGANIZACIJOS IR DARBUOTOJŲ INTERESŲ DERINIMAS

**18. Kas atsakingas už darbuotojo karjerą?**

- Organizacija, kurioje dirbama  Pats asmuo

**19. Įvertinkite karjeros vystymo galimybes organizacijoje, kurioje dirbate:**

- Suteikiamos didelės galimybės
- Suteikiamos mažos galimybės
- Nesu informuotas/-a apie karjeros vystymo galimybes
- Neturiu galimybių vystyti karjerą
- Galimybės manęs nedomina

**20. Organizacijoje, kurioje dirbate naudojamas karjeros modelis:**

- Įgytų kompetencijų ribose galima kilti aukštyr karjeros laiptais
- Nekeičiant lygmens galima imtis kitos veiklos
- Taikoma šių modelių kombinacija
- Neturiu nuomonės

**21. Kurie iš šių karjeros valdymo elementų yra taikomi Jūsų darbovietėje?**

- Kilimo pareigose galimybė
- Atlyginimo didėjimas
- Laisvai prieinama informacija apie laisvas darbo vietas organizacijoje
- Darbuotojai vertinami teisingai
- Motyvavimo priemonių taikymas
- Profesinio orientavimo vykdymas
- Konsultuojama karjeros klausimais
- Mokymų organizavimas ir galimybės kelti kvalifikaciją suteikimas
- Išėjimo į pensiją programų ruošimas
- Bendrų darbuotojų ir organizacijos karjeros tikslų numatymas

- Raštiškų darbuotojų karjeros planų kūrimas
- Galimybių dalintis sukaupta patirtimi sudarymas
- Karjeros seminarų organizavimas
- Specialūs mokymai vyresnio amžiaus darbuotojams
- Teisingo, motyvuojančio darbo užmokesčio mokėjimas

**22. Ar dėl amžiaus Jums buvo:**

- Ribojamos kvalifikacijos kėlimo, mokymosi galimybės
- Nesuteikiamos paaukštinimo pareigose galimybės
- Skiriama mažiau užduočių, apribojant funkcijas, atsakomybę
- Skiriamas mažesnis darbo užmokestis atlikus tas pačias užduotis kaip ir kiti
- Nepagrįstai pažeminama pareigose
- Ribojamos privilegijos, kurios siejamos su darbu
- Daromas spaudimas dėl išėjimo iš darbo
- Laidomi Jūsų atžvilgiu juokeliai ar komentarai
- Nesudaroma lygių galimybių dalyvauti organizacijos veikloje
- Nesuteikiamas pripažinimas, įvertinimas, pagyrimas už gerai atliktą darbą
- Nepagrįstas atleidimas iš darbo
- Skirstant užduotis, pamainas ir pan. neatsižvelgiama į Jūsų poreikius

**23. Įvertinkite Jūsų darbovietėje vykdomą personalo politiką:**

- Įmonėje rūpinamasi darbuotojais, stengiamasi įgyvendinti jų lūkesčius
- Įmonėje darbuotojai išnaudojami
- Personalui skiriama mažai dėmesio
- Neturiu nuomonės

**24. Ar jus tenkina organizacijos vaidmuo planuojant ir vystant karjerą?**

- Taip  Ne  Iš dalies

**25. Koks Jūsų požiūris į dabartinę darbovietę?**

- Darbą palikti yra finansiškai nenaudinga
- Didžiuojuosi, kad dirbu šioje įmonėje
- Šioje įmonėje dirbu, nes jaučiu pareigą
- Nedrįstu keisti darbovietės artėjant pensijai

**26. Ar jaučiatės įvertinta/-s organizacijoje, kurioje dirbate?**

- Taip  Ne  Iš dalies

**27. Ar sutinkate, kad organizacija žino ir teisingai supranta Jūsų interesus?**

- Taip  Ne  Iš dalies

**28. Organizacija Jūsų interesus išsiaiškina:**

- Dalyvaujant konkurse tam tikroms pareigoms užimti
- Prieš įdarbinant vykdant pokalbį
- Sudarant karjeros planą
- Vykdant pokalbį su tiesioginiu vadovu ar darbdaviu
- Vykdant apklausas

**29. Ar galite teigti, kad Jūs pilnai realizuojate savo interesus organizacijoje, kurioje dirbate?**

- Taip  Ne  Iš dalies

**30. Organizacijoje atsižvelgiant į Jūsų interesus:**

- Siekiama parinkti Jums tinkama darbo vieta
- Stengiamasi mokėti kvalifikaciją ir darbo rezultatus atitinkantis darbo užmokestis
- Siūloma abiem pusėms priimtina motyvavimo sistema
- Suteikiamas darbas su atitinkamu atsakomybės lygiu
- Stengiamasi parinkti Jums tinkamas darbo laikas
- Siekiama parinkti atitinkamo turinio darbą
- Sudaromos sąlygos išbandyti eilę pozicijų siekiant rasti Jums tinkamiausias pareigas
- Darbo vieta aprūpinama tinkamomis priemonėmis
- Atsižvelgiant į aplinkybes koreguojamas darbo krūvis
- Darbuotojai įtraukiami į karjeros planavimą

**31. Kaip manote, ar Jūsų tikslai sutampa su organizacijos, kurioje dirbate tikslais?**

- Visiškai sutampa
- Iš dalies sutampa
- Neturiu nuomonės
- Iš dalies nesutampa
- Visiškai nesutampa

**Dėkoju už bendradarbiavimą**