



KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS

EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS

Vilma Berankienė

VYRESNIO AMŽIAUS DARBUOTOJŲ KARJERA

MAGISTRO DARBAS

Darbo vadovė prof. dr. Rūta Čiutienė

KAUNAS, 2017

**KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS**

VYRESNIO AMŽIAUS DARBUOTOJŲ KARJERA

Įmonių valdymas (621N22001)

MAGISTRO DARBAS

Studentė.....

VMGAVL-5 gr. Vilma Berankienė

2016 m. gruodžio d.

Vadovė

Prof. dr. Rūta Čiutienė

2017 m. gruodžio d.

Recenzentas

Prof. dr. Violeta Šilingienė

2017 m. gruodžio d.

KAUNAS, 2017



KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS

Ekonomikos ir verslo fakultetas

Vilma Berankienė

Įmonių valdymas, 621N22001

Vyresnio amžiaus darbuotojų karjera
AKADEMINIO SĄŽININGUMO DEKLARACIJA

2016 m. gruodžio 17 d.

Kaunas

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

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

(vardą ir pavardę įrašyti ranka)

(parašas)

SUMMARY

Aging is becoming a global problem. The aging society becomes bigger and bigger part of the population. This is the result of the declining birth rate. Human life is becoming longer due to constantly improving quality of healthcare and social services. Constant emigration decreases the number of people of working age in the labour market. In 2013, there was one person of pension age per four working people worldwide; in 2060, two working people will have to maintain one pensioner. This may become an unbearable burden for the working social group.

The big change in age variances are topical for countries of the whole world. However, this trend is very clear in the developed countries. This is a great challenge faced not only by the governmental institutions of these countries, but by the representatives of business and state bodies as well. The aim of any employer is to retain the employees of older age for as long as possible in the labour market.

The problem raised in the paper – what factors determine the career of employees of older age?
The subject of the paper – career of people of older age.

The objective of paper – organisation of career for the people of older age.

The tasks of paper: 1) to analyse the problem of remain of people of older age in the labour market. 2) To study the theoretical aspects of the career of people of older age. 3) To prepare a model of factors influencing career of people of older age. 4) To prepare the methodology of the research and carry out an empirical research in order to find out the manifestation of the factors influencing the career of elderly people and to present conclusions and recommendations.

Methods of the work – analysis of scientific literature, statistical analysis, quantitative study – questionnaire survey. There has been performed an analysis of the case of Alytus Vocational Training Centre.

Having studied the reasons for retirement of people of older age from labour market, the author has established that those are financial circumstances, discrimination of employees of older age, education, health state, chosen profession, work conditions and different attitude to work of generations. By the theoretical aspect it has been established that career is the aggregate of external and internal factors determining the consistent lifelong development of an individual in order to integrate and realise themselves in professional and social activity. The author has eliminated the factors promoting a person of older age to pursue a professional career, i.e. discipline, ability to absorb information related to the specifics of work, absorption of knowledge on new technologies, adoption to changes within the organisation, creativity and independence, initiative, vocational aptitude, willingness to learn,

responsibility, persistence, ability to communicate, level of conflict and experience. The author has created a theoretical model of career of people of older age determining the internal and external factors determining an individual's career. The author has presented the evidence that the career of employees of older age, to a greater extent, depend on the organisation.

The author has carried out the analyses of the employees' case of Alytus Vocational Training Centre. The organisation employs 273 people, of which 97 employees are aged from 50 to 70. 83 employees have filled in the questionnaire submitted via the internet. The research results have been processed by means of SPSS data processing program. It has been established that the employees of older age of Alytus Vocational Training Centre are willing to work until they reach the pension age. And longer, their attitude towards their work is positive, favourable work conditions have been created for them, they are satisfied with their working hours, however, the employees lack responsibility, independence, tolerance in respect to the organisation. From time to time, psychological stress prevails within the organisation, a part of men state that they have been experiencing discrimination. The organisation does not have a flexible salary system. The employees are motivated only by intangible incentives. The organisation does not perform the planning of employees' career.

The author has provided the recommendations on promoting the career of employees of older age.

TURINYS

Paveikslų sąrašas	6
Lentelių sąrašas	7
ĮVADAS.....	8
1. VYRESNIO AMŽIAUS DARBUOTOJŲ IŠLIKIMO DARBO RINKOJE PROBLEMŲ IR KARJEROS ANALIZĖ	10
1.1. Senėjančios visuomenės pasitraukimo iš darbo rinkos veiksniai	10
1.1.1. Senėjančios visuomenės analizė.....	10
1.1.2. Priežastys, lemiančios vyresnio amžiaus darbuotojų pasitraukimą iš darbo rinkos.....	13
1.2. Darbdavių ir vyresnio amžiaus darbuotojų poreikiai, skatinantys karjerą	15
2. VYRESNIO AMŽIAUS DARBUOTOJŲ KARJEROS TEORINIAI SPRENDIMAI.....	19
2.1. Senėjančio darbuotojo ir vyresnio amžiaus darbuotojo sąvoka.....	19
2.2. Vyresnio amžiaus darbuotojų karjeros veiksniai.....	21
2.3. Teorinis vyresnio amžiaus darbuotojų karjeros modelis	33
3. ALYTAUS PROFESINIO RENGIMO CENTRO VYRESNIO AMŽIAUS DARBUOTOJŲ KARJEROS ATVEJO ANALIZĖ	36
3.1. Alytaus profesinio rengimo centro charakteristika.....	36
3.2. Empirinio tyrimo metodika	38
3.3. APRC vyresnio amžiaus darbuotojų karjeros tyrimo rezultatų analizė.....	41
IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS	61
LITERATŪRA.....	64
PRIEDAI.....	68

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Oficialaus ir realaus vyrų išėjimo į pensiją amžiaus santykis skirtingose valstybėse (EBPO).	11
2 pav. Oficialaus ir realaus moterų išėjimo į pensiją amžius skirtingose valstybėse (EBPO).	12
3 pav. Asmeninės karjeros modelis (adaptuotas pagal Valickas ir kt. (2015), Vainauskaitė ir Puškoriūtė (2010)).	27
4 pav. Vyresnio amžiaus darbuotojų karjeros modelis	33
5 pav. Alytaus profesinio rengimo centro struktūra	36
6 pav. APRC respondentų amžius	41
7 pav. APRC respondentų išsilavinimas	42
8 pav. Užimamos pareigos APRC	42
9 pav. Respondentų stažas APRC	43
10 pav. Požiūrio į darbą vertinimas	44
11 pav. Darbo prasmingumo vertinimas	45
12 pav. Karjeros vertinimas	46
13 pav. Karjeros priklausomybės vertinimas	47
14 pav. Organizacijos vertinimas	48
15 pav. Pasitenkinimo darbu vertinimas	49
16 pav. Motyvacijos dirbti veiksniai	50
17 pav. Nematerialinių skatinimo būdų vertinimas	51
18 pav. Saviraiškos vertinimas	52
19 pav. Veiksnių, skatinančių mokytis vertinimas	53
20 pav. Mokymosi kliūčių vertinimas	54
21 pav. Darbo keitimo priežastys	55

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Galimybės, kurias pasiūlė darbdaviai per pastaruosius 12 mėn., siekiant tęsti karjerą vyresniame amžiuje (dažnis). (Sudaryta pagal Skučienė ir kt. (2015, p. 86))	15
2 lentelė. Darbuotojams būdingų savybių palyginimas (proc.). (Sudaryta pagal Skučienė ir kt. (2015, p. 76)).....	17
3 lentelė. Vyresnio amžiaus kartos.....	21
4 lentelė. Karjeros apibrėžimai.....	22
5 lentelė. Vyresnio amžiaus darbuotojų privalumai ir trūkumai (sudaryta pagal A. Petruļį (2015, p. 59)	23
6 lentelė. Karjeros bruožai (sudaryta pagal Valickas ir kt. (2015, p. 43)).....	29
7 lentelė. Alytaus profesinio rengimo centro SSGG analizė (APRC 2013-2016 strateginis veiklos planas).	37
8 lentelė. Teorinio vyresnio amžiaus darbuotojo karjeros modelio ir tyrimo anketos susiejimas.....	39
9 lentelė. Patikimumo statistika.	40
10 lentelė. Reikšmių apibendrinimo statistika.	40
11 lentelė. Reikšmių suminė statistika.	41
12 lentelė. Respondentų pasiskirstymas, pagal atsakytus klausimus.....	56

ĮVADAS

Senėjimas tampa globalia problema. Senėjanti visuomenė užima vis didesnę populiacijos dalį. Tai lėmė mažėjantis gimstamumas, dėl nuolat tobulėjančios sveikatos priežiūros ir socialinių paslaugų kokybės ilgėja žmonijos gyvenimo amžius. Nuolatinė emigracija mažina darbingo amžiaus žmonių išlikimą darba rinkoje. Pasaulyje 2013 m. keturiems dirbantiems asmenims teko vienas pensinio amžiaus asmuo, 2060 metais vieną pensininką turės išlaikyti du dirbantys asmenys. Tai gali tapti nepakeliama našta dirbančiai socialinei grupei. Darbdaviai dažniausiai tikisi matyti jaunos kartos, aktyvius ir atitinkamą išsilavinimą turinčius atstovus savo organizacijose, tačiau dėl mažo darbo užmokesčio jie atsisako dirbti ir emigruoja, ieškodami geresnių darbo ir gyvenimo sąlygų. Senėjanti karta dažnai gyvena pagal nusistovėjusį modelį, jų emigraciją stabdo užsienio kalbos barjeras, sėslumas, sovietinio laikmečio suformuotas mentalitetas ir prisirišimas prie užgyvento nekilnojamo turto.

Dideli amžiaus kaitos pokyčiai aktualūs viso pasaulio šalims, tačiau išsivysčiusiose šalyse ši tendencija labai akivaizdi. Tai didelis iššūkis ne tik šalių vyriausybinėms institucijoms, bet verslo ir valstybinių įstaigų atstovams. Kiekvieno darbdavio ateities tikslas, kuo ilgiau išlaikyti vyresnio amžiaus darbuotojus darbo rinkoje. Tačiau patys darbuotojai nemotyvuoti domėtis inovacijomis, siekti savo žinių, įgūdžių tobulinimo ir kelti kvalifikaciją. Pasyvumą dažnai lemia mažas darbo užmokestis, netinkamas profesijos pasirinkimas, sveikatos sutrikimai, dažnai pasitaikanti diskriminacija senėjančio darbuotojo atžvilgiu. Vyresnio amžiaus darbuotojų integraciją į darbo rinką ir išlikimą joje lemia lūkesčių ir vertybių santykis, organizacijos požiūris į darbuotojo poreikius ir interesus, psichologinis kontaktas, lygių teisių galimybės, darbo ir darbo laiko sąlygos. Šiuo metu mokslinėje literatūroje gausu informacijos apie vyresnio amžiaus darbuotojų karjeros organizavimo galimybes, senėjančių darbuotojų išlaikymo darbo rinkoje perspektyvas, profesinio tobulėjimo ir mokymosi visą gyvenimą aspektus, tačiau pasigendama tyrimų, orientuotų į vyresnio amžiaus darbuotojų karjeros veiksmų analizę.

Darbo problema – kokie veiksniai lemia vyresnio amžiaus darbuotojų karjerą?

Darbo objektas – vyresnio amžiaus darbuotojų karjera.

Darbo tikslas – karjeros organizavimas vyresnio amžiaus darbuotojams.

Darbo uždaviniai:

1. išanalizuoti vyresnio amžiaus darbuotojų išlikimo darbo rinkoje problemą.
2. Ištirti vyresnio amžiaus darbuotojų karjeros teorinius aspektus.
3. Parengti vyresnio amžiaus darbuotojų karjeros veiksmų modelį.
4. Parengti tyrimo metodologiją ir atlikti empirinį tyrimą, siekiant išsiaiškinti vyresnio amžiaus darbuotojų karjeros veiksmų raišką ir pateikti išvadas ir rekomendacijas.

Darbo metodai – mokslinės literatūros analizė, statistinė analizė, kiekybinis tyrimas – anketinė apklausa.

Darbo struktūra. Darbą sudaro: trys pagrindinės dalys, rekomendacijos ir išvados. Pirmoje dalyje aptariami senėjančios visuomenės pasitraukimo iš darbo rinkos veiksniai. Analizuojama pasaulio, Europos ir Lietuvos senėjančios visuomenės statistika. Aptariama vyresnio amžiaus darbuotojų pasitraukimo iš darbo rinkos problema. Apsprendžiami darbdavių ir vyresnio amžiaus darbuotojų poreikiai, skatinantys karjerą. Antroje dalyje aprašomi teoriniai vyresnio amžiaus darbuotojų karjeros sprendimai. Apibrėžiama senėjimo ir vyresnio amžiaus darbuotojo sąvoka, analizuojami vyresnio amžiaus darbuotojų karjeros teoriniai veiksniai. Remiantis mokslinės literatūros analize, sudaromas vyresnio amžiaus darbuotojų karjeros modelis. Trečioje dalyje atliekama Alytaus profesinio rengimo centro vyresnio amžiaus darbuotojų karjeros atvejo analizė. Pateikiama įmonės charakteristika, aptariama empirinio tyrimo metodika. Darbe naudojamas kiekybinis tyrimas, jam atlikti naudojama anketa. Analizuojami tyrimo rezultatai, naudojant SPSS duomenų apdorojimo programą. Pateikiami Alytaus profesinio rengimo centro vyresnio amžiaus darbuotojų karjeros tyrimų rezultatai. Pabaigoje pateikiamos vyresnio darbuotojo karjeros skatinimo rekomendacijos ir darbo išvados.

1. VYRESNIO AMŽIAUS DARBUOTOJŲ IŠLIKIMO DARBO RINKOJE PROBLEMŲ IR KARJEROS ANALIZĖ

1.1. Senėjančios visuomenės pasitraukimo iš darbo rinkos veiksniai

1.1.1. Senėjančios visuomenės analizė

Demografinis senėjimas kelia vis daugiau klausimų dėl pasaulio ateities. Jungtinių Tautų Organizacija (JTO) nuolat analizuoja senėjimo problemas, išskirtinius faktorius ir pasekmes. Nustatyta, kad pirmą kartą pasaulio istorijoje 2050 metais pagyvenusių žmonių skaičius viršys bendrą jaunų žmonių skaičių (JTO, 2013). Šiuo metu pasaulio amžiaus vidurkis yra 26 metai, jauniausia šalis – Jemenas, čia amžiaus vidurkis siekia 15 metų, o seniausia Japonija vidutinis – amžius 41 metai. Tačiau, kaip teigia Jungtinių Tautų Organizacija iki 2050 metų medialinis amžius išaugs dešimčia metų ir pasieks 36 metus. Įžvelgiama, kad jauniausia šalis tuo metu bus Nigerija, amžiaus vidurkis 20 metų, o seniausia – Ispanija, amžiaus vidurkis 55 metai. Eurostato duomenimis Europos Sąjungoje 2015 metais 15–64 amžiaus gyventojų sudarė nuo 63% (Prancūzija) iki 70,7% (Slovakija). 65 metų ir vyresnių gyventojų populiacija užima nuo 8% (Turkija) iki 21,7% (Italija). Eurostato įžvalgos numato, kad 2020 metais 20–60 metų amžiaus asmenys užims 75% Europos populiacijos. Tačiau nuo 2025–2030 metų vyresnio amžiaus gyventojų populiacija pradės sparčiai mažėti ir 2050 m. pasieks 1950–1955 metų lygį (JTO, 2013). Iš populiacijos pasitrauks vaikų bumo karta (gimė 1946 – 1964 metais), vyraus X katra (gimė 1965–1981 metais), kuri turi įtakos žmonių populiacijai, dėl nuolat mažėjančio gimstamumo, be to, šios kartos atstovai netolimoje ateityje sulauks pensinio amžiaus ir užims vis didesnę populiacijos dalį. X katrą vėliau pakeis Y karta (gimė 1982–2003 metais), kuri siekia greito pripažinimo (Stanišauskienė, 2015), karjeros, mažiau koncentruojasi ties šeimos vertybėmis, tačiau perspektyvoje prognozuojama, kad šios kartos egzistavimo laikotarpiu gimstamumas vėl pradės augti.

Jungtinių Tautų Organizacija savo atliktoje analizėje „World Population Ageing 1950–2050“ nurodo keturis veiksnius, lemiančius populiacijos senėjimą:

Išradingumas yra žemiausio lygio išsivysčiusiose šalyse, tai lemia atlikti atradimai informacinių technologijų ir technikos ištobulinimo srityse. Neišsivysčiusiose šalyse šios naujovės dar tik įgauna pagreitį.

Didesnis gimstamumas egzistuoja mažiau išsivysčiusiose šalyse, tam įtaką daro žmonių išprusimo, intelekto lygis ir lytinio švietimo neegzistavimas. Išsivysčiusiose šalyse mažėjantis gimstamumas sąlygoja spartų vyresnio amžiaus žmonių didėjimą.

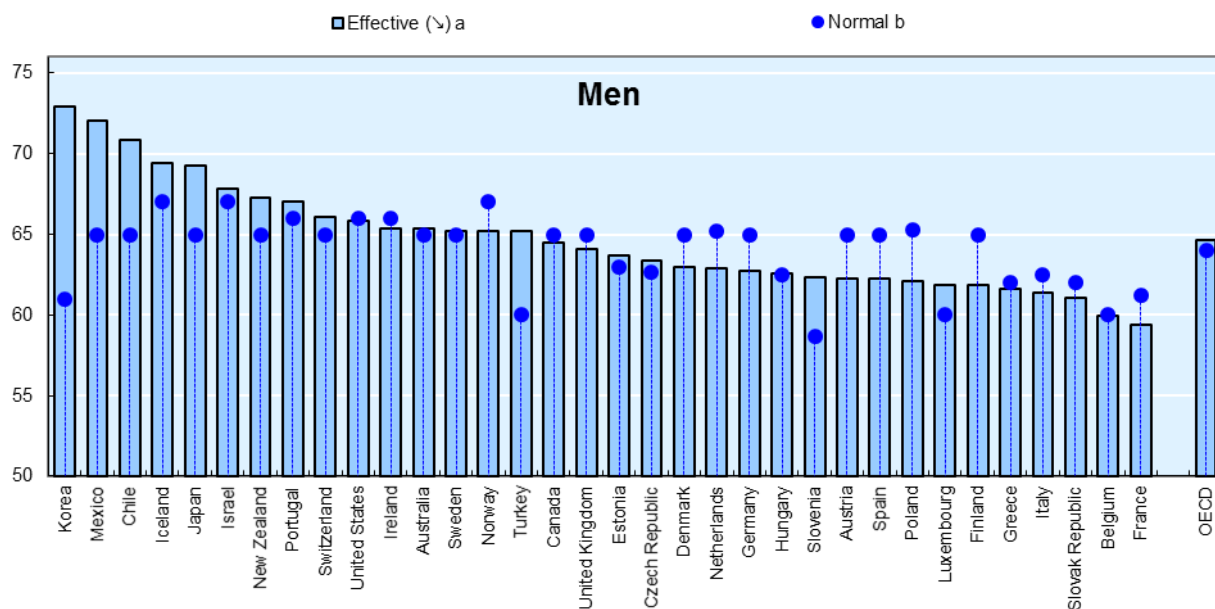
Gyvenimo trukmė ilgesnė išsivysčiusiose šalyse, tai turi įtakos aukštas medicinos ir socialinių paslaugų lygis.

Senėjančio amžiaus žmonių populiacija auga didesniu tempu mažiau išsilavinusiuose regionuose. Jaunesni žmonės migruoja ieškodami geresnių darbo sąlygų ir didesnio darbo užmokesčio. Migracija

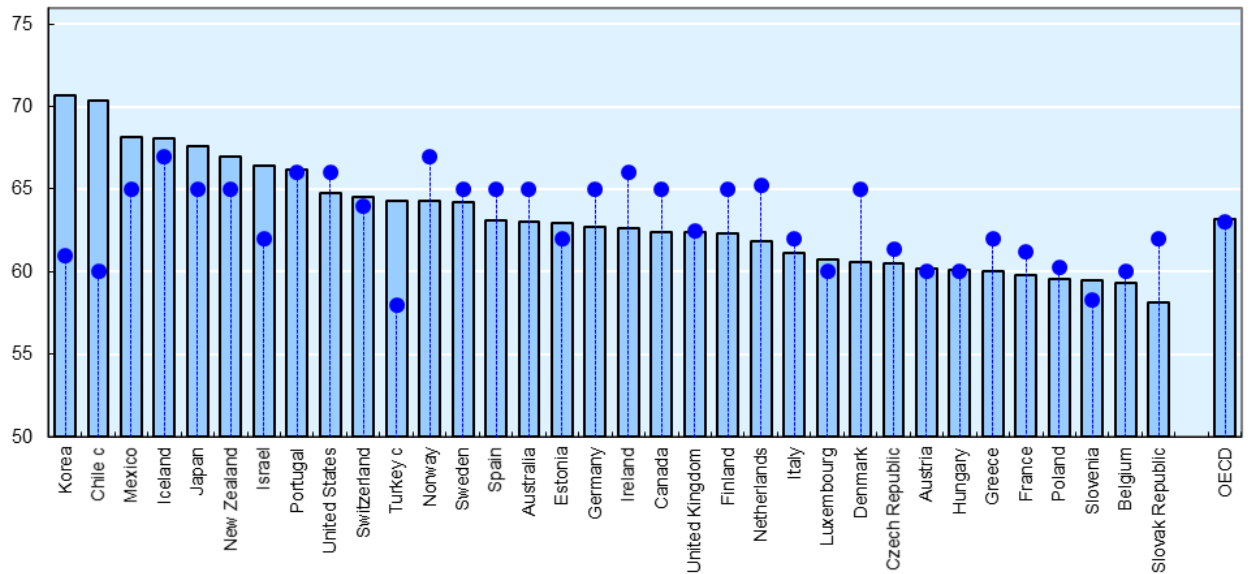
vyksta tiek šalies viduje, tiek ir išorėje. Tai daro įtaką ne tik darbo rinkai, kurioje jaučiamas darbuotojų trūkumas, bet ir ekonominiams rodikliams. Sumažėja poreikis vienų ar kitų prekių ir paslaugų, tenka nutraukti ar sumažinti gamybą ir tiekimą atitinkamuose regionuose.

Europos Sąjungos valstybių narių statistiniai rodikliai konstatuoja (Lietuvos statistikos departamentas (LSD, 2016), kad nedarbo lygis didžiausias Graikijoje (moterys – 28,9 %, vyrai – 21,8 %) ir Ispanijoje (moterys – 23 %, vyrai – 20,8 %), palyginti su anksčiau minėtomis šalimis, Lietuvoje nedarbas nėra toks aukštas: moterų 8,2 %, vyrų 10,1 %, tačiau, kaip matome iš rodiklių, mūsų šalyje būdingesnis didesnis vyrų nedarbo rodiklis. Skurdo rizikos dydis didžiausias Rumunijoje (moterys – 25,2 %, vyrai – 25,5 %) taip pat Estijoje, Graikijoje, Ispanijoje, Lietuva pagal šį kriterijų (moterys – 20,3 %, vyrai – 17,8 %) yra aštunta iš dvidešimt aštuonių valstybių. Šiuos rodiklius lemia darbo stygius ir mažas darbo užmokestis.

Pasaulinė sveikatos organizacija vyresnio amžiaus žmogų įvardija 45 metų ir daugiau, kadangi individas patiria tam tikrus fiziologinius pakitimus susijusius su sveikatos problemomis. 1000 darbingo amžiaus asmenų tenka 6,7 suaugusieji, kuriems nustatytas 0 – 55% neįgalumas (LSMU, 2016). Vyresnis amžius dažnai asocijuojasi su išėjimu į pensiją. Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacija (EBPO) pateikia skirtingų valstybių 2007 – 2014 metų oficialias ir realias vyrų ir moterų pasitraukimo iš darbo rinkos amžiaus ribas (1 ir 2 pav.).



1 pav. Oficialaus ir realaus vyrų išėjimo į pensiją amžiaus santykis skirtingose valstybėse (EBPO).



2 pav. Oficialaus ir realaus moterų išėjimo į pensiją amžius skirtingose valstybėse (EBPO).

Iš pateiktų paveikslėlių matyti, kad daugelyje šalių vyrauja ankstesnis pasitraukimas į pensiją, nei numatyta riba. Šiuos rezultatus nulėmė bedarystė, mažas darbo užmokestis, kuris privertė darbuotojus pasirinkti išankstinį išėjimą į pensiją. Tačiau migracija, ilgėjantis į pensiją išėjimo terminas, nuolatos tobulėjančios technologijos šį požiūrį palaipsniui keičia.

Vidutinė tikėtina gyvenimo trukmė Lietuvoje 2050 metais (LSD, 2016) moterims pasieks 86 metus, vyrams 78,7 metus. Lietuvos statistikos departamento (LSD, 2016) 2015 metų duomenimis, šiuo metu Lietuvoje gyvena 664882 vyresnio 55–74 metų amžiaus žmonių, iš jų 388815 moterys ir 276067 vyrai. Šioje grupėje moterų 6,4 %, vyrų 9,6 % yra bedarbiai. Didžiausias skaičius bedarbių turi vidurinę (be/su profesija) išsilavinimą, moterys 51,5 %, vyrai – 57,8 %, taip pat dar 20,4 % moterų bedarbių turi aukštąjį išsilavinimą. Šiuos rodiklius lemia individų nenoras persikvalifikuoti, įgyti naujų kompetencijų ar įgūdžių, kurie paskatintų greitesnį įsitraukimą į darbo rinką. 2015 metais 12148 darbingo amžiaus asmenims pirmą kartą pripažinta negalia. Palyginti su 2005 metais šis rodiklis sumažėjo beveik dvigubai, kad negalia buvo suteikta 22321 darbingo amžiaus asmenims. Tai įrodo gyventojų sveikatos priežiūros sektoriaus teigiamus rezultatus. Šiuo metu Lietuvoje dirba 25,5 tūkst. pensinio amžiaus žmonių. Šį rodiklį gali lemti dvi priežastys. Pirmoji – individo noras būti socialiai aktyviam, psichologiškai ir morališkai savimi patenkintam. Antroji priežastis – maža pensija ir santaupų neturėjimas, kas ne tik pensinio, bet ir darbingo amžiaus žmones priveda prie skurdo rizikos, t. y., kad disponuojamos pajamos yra mažesnės, negu apskaičiuota skurdo rizikos riba. Lietuvoje skurdo rizikos lygis 50–64 metų grupėje yra 19,6 %, vyresnių kaip 65 metų amžiaus grupėje – 25,0 %. Vadinasi, apie ketvirtadalis pensinio amžiaus žmonių Lietuvoje atsiduria ties skurdo riba. Pagal statistikos duomenis, su nepriteklumi daugiau susiduria moterys. Iš viso 2014 metais mūsų šalyje su materialiniu nepriteklumi susidūrė 28,3 % žmonių, o su

dideliu nepriteklumi – 13,6 % žmonių. Tam turėjo įtakos darbo stoka, ypač mažuosiuose šalies miestuose, augantis skyrybų skaičius, nenoras mokytis ar tobulėti, girtavimas. Dar vienas darbo jėgos praradimo rodiklis – migracija. Per 2015 metus iš Lietuvos migravo 20232 asmenys, iš jų 17913 gyventojai 25–64 metų amžiaus, 196 asmenys turintys 65 ir daugiau metų. Per 2015 metus iš 25 – 64 metų amžiaus grupės reemigravo – 6926 asmenys, 65 metų ir daugiau – 41 asmuo. Šie skaičiai įrodo, kad nemaža dalis gyventojų planuoja savo ateitį Lietuvoje.

1.1.2. Priežastys, lemiančios vyresnio amžiaus darbuotojų pasitraukimą iš darbo rinkos

Diskutuojant apie vyresnio darbuotojo karjerą, svarbu suvokti jų pasitraukimo iš darbo rinkos veiksnius. Įvairūs autoriai mokslinėje literatūroje analizuoja įvairias pasitraukimo iš darbo rinkos problemas.

Finansinės aplinkybės priverčia palikti darbo vietą, dėl per mažo darbo užmokesčio ir gaunamų socialinių išmokų santykio, darbo užmokesčio apkarpyimo (Skučienė, Bartkus, Moskvina ir Uleckienė, 2015). Tačiau, kaip neigiamą išlikimo darbo rinkoje iš finansinių paskatų veiksnį, lemia individo sunki materialinė padėtis arba baimė atsidurti ties skurdo riba (Jankūnaitė ir Naujanienė, 2012). Tokie darbuotojai linkę mažiau dirbti ir realizuoti save, o daugiau taupyti (Didžgalvytė ir Lukšaitė, 2014). Kita finansinė aplinkybė, dėl kurios vyresnio amžiaus darbuotojas gali pasišalinti iš darbo rinkos, tai gera arba puiki asmens finansinė padėtis. Šie žmonės nori daugiau laiko skirti sau, savo pomėgiams, norų pildymui, šeimai.

R. Brazienė ir I. Mikutavičienė (2015) teigia, kad 50 metų ir vyresni darbuotojai dažniau patiria diskriminaciją darbe, kuri paprastai pasireiškia tiek iš jaunesnių darbuotojų, tiek ir iš darbdavių pusės. Vyresnio amžiaus darbuotojų grupė vertinama kaip nenaudingos investicijos, t. y. sudaromos kvalifikacijos tobulinimo kliūtys, taip pat ji dažniau patiria moralinį spaudimą nusišalinti iš darbo, pažeminamos pareigos arba nepagrįstai atleidžiami iš pareigų, taip pat senėjantys darbuotojai, ypač pensinio amžiaus grupės, traktuojami, kaip individai, užimantys darbo vietą ir neleidžiantys jaunimui integruotis į darbo rinką. Pasak M. Astrauskaitės (2014), tai priklauso nuo organizacijos vidaus kultūros, nuo darbdavio ir darbuotojų vertybių tolerancijos.

Svari ankstyvo pasitraukimo iš darbo rinkos problema yra išsilavinimas. Individas turintis aukštesnį arba darbo rinkoje perspektyvų išsilavinimą, linkęs ilgiau dirbti (Gong & McNamara, 2011), tačiau žemesnio ar žemiausio išsilavinimo darbuotojai nenorintys arba negebantys, dėl senatvinių dimensijų, keisti kvalifikacijos ar įgyti naujų kompetencijų, pasirenka pasitraukimą iš dirbančios visuomenės.

Sveikatos sutrikimai, nepriklauso nuo individo norų ir daro įtaką ankstesniam pasitraukimui iš darbo. Išskiriamos dvi priežastys: pirmoji, kad darbuotojai nepajėgūs dirbti dėl sveikatos sutrikimų, antroji – individas numato sveikatos sutrikimus ateityje (Skučienė ir kt., 2015). Gyventojų sergamumas

išauga nuo 45 m. vėliau nekinta, (Ilmakunnas, Van Ours, Skirbekk&Weiss, 2010). Autoriai teigia, kad jauni žmonės serga dažniau, o seni – ilgiau, tai nulemia lėtinių ligų progresavimas. Pasitraukimą iš darbingos visuomenės nulėmė dalinis arba visiškas neįgalumas, kuris tam tikrai darbingo amžiaus grupei konstatuojamas nepasiekus pensinio amžiaus. Pasitraukimą iš darbo sektoriaus gali nulemti ne tik darbuotojo sveikatos sutrikimai, bet ir senėjančių tėvų ligos, poreikis juos prižiūrėti.

Darbo santykių ankstesniam nutraukimui vyresniame amžiuje turi įtakos profesija (Saure & Zoabi, 2012) ir darbo sąlygos. Pastebėta, kad fizinį darbą atliekantys asmenys pasirenka išankstinį išėjimą į pensiją arba sulaukus pensinio amžiaus. Protinį darbą dirbantys žmonės planuoja ilgiau išlikti darbingos visuomenės dalimi. Verslo atstovams taip pat sunku planuoti darbo nutraukimą, dėl verslo perdavimo ar dirbančiųjų atžvilgiu. Šie visuomenės atstovai linkę ilgiau išlikti darbo rinkoje.

Kartų požiūris į darbą, jų gyvenimo sąlygos ir asmenybės formavimosi veiksniai lemia išlikimo darbo rinkoje pasirinkimo laisvę. Vaikų bumo kartos atstovai augo pagal tradicines sovietinio auklėjimo taisykles, visi turėjo įgiję atitinkamą profesiją ir dirbo pagal turimas kompetencijas ir įgūdžius. Ši karta yra motyvuota darbui komandose, neskaičiuoti darbo laiko, padėti vieni kitiems (Čiutienė ir Railaitė, 2013), išlikti svarbia organizacijos dalimi. Tačiau šios kartos atstovams sunkiau persikvalifikuoti ar pakeisti darbo specifiką. Asmuo, turintis sovietmečio laiku įgytą aukštąjį išsilavinimą, vertina jį, kaip didžiausią savo gyvenimo pasiekimą, ir galimybę vyresniame amžiuje mokytis ir įgyti naują, bet žemesnį išsilavinimą, traktuoja kaip pažeminimą ar diskriminaciją. Todėl vyresnioji dalis šios kartos atstovų, tikėtina lemiamu momentu pasirinks ankstesnį pasitraukimą iš darbo rinkos, nei žemesnes ar kitos profesijos pareigas. X kartos atstovams svarbus atlygis pagal darbo rezultatus (McCrandle, 2014). Jie linkę rizikuoti, neprisirišti prie vienos darbo vietos, nuolatos ieškoti geresnių darbo sąlygų ir didesnio darbo užmokesčio, kas paskatina net ir asmenis virš 50 metų pasirinkti migraciją.

Apibendrinant vyresnio amžiaus darbuotojų pasitraukimo iš darbo rinkos priežastis galima išskirti šešias pagrindines problemas:

1. finansinės aplinkybės,
2. vyresnio amžiaus darbuotojų diskriminacija,
3. išsilavinimas,
4. sveikata,
5. profesija ir darbo sąlygos,
6. kartų požiūris.

Išanalizavus vyresnio amžiaus darbuotojų pasitraukimo iš darbo rinkos priežastis galima teigti, kad tiek darbuotojai, tiek darbdaviai, tiek ir valstybės institucijos, privalo atkreipti dėmesį į vyresnio amžiaus darbuotojų karjeros planavimą. Darbdavių požiūris turi radikaliai pasikeisti, jų tikslas ir pagrindiniai uždaviniai koncentruotis į vyresnio darbuotojo išlaikymą darbo rinkoje ir darbuotojo karjerą.

1.2. Darbdavių ir vyresnio amžiaus darbuotojų poreikiai, skatinantys karjerą

Vykstant demografiniam visuomenės senėjimui, daugelis mokslinių darbų autorių analizuoja vyresnio darbuotojo karjeros galimybes, spėdžia nuo kokių faktorių priklauso karjeros sėkmė, kokias motyvavimo sistemas taikyti, kaip ugdyti gyvenimo įgūdžius ir karjeros kompetenciją, kad kuo ilgiau išsaugoti vyresnius darbuotojus darbo rinkoje.

Skučienė ir kt. išanalizavo darbdavių siūlomas galimybes, skatinančias senėjančio amžiaus darbuotojus tęsti karjerą (žr. 1 lentelė).

1 lentelė. Galimybės, kurias pasiūlė darbdaviai per pastaruosius 12 mėn., siekiant tęsti karjerą vyresniame amžiuje (dažnis). (Sudaryta pagal Skučienė ir kt. (2015, p. 86))

Pasiūlymas	Taip	Ne
Dirbti toliau, sulaukus pensinio amžiaus	41	16
Lankstus darbo grafikas	22	35
Dirbti nepilnu etatu	20	37
Papildomos išėiginės	16	41
Mokytis	14	42
Kito pobūdžio darbas, nemažinant darbo užmokesčio	13	44
Pritaikyta darbo vieta (ergonominis pasiūlymas)	13	44
Sveikatos gerinimo priemonės	9	48
Nušalinimas nuo viršvalandžių	8	49
Kito pobūdžio darbas, sumažinant darbo užmokestį	4	53

Iš pateiktos lentelės matome, kad darbdaviai nori, kad vyresnio amžiaus darbuotojai dirbtų sulaukę pensinio amžiaus, bet jokių papildomų veiksmų taikyti nelinkę. Toks nelankstus požiūris neskatina senėjančių darbuotojų ilgiau išsilaikyti darbo rinkoje.

Daugelyje mokslinių straipsnių autoriai akcentuoja įvairias rekomendacijas tiek darbdavių, tiek vyresnių darbuotojų atžvilgiu. Ateities karjeros raidoje privalo dalyvauti abi pusės. S. Lengvinienė, A. Rutkienė ir I. Tandzegolskienė (2014) akcentuoja, kad būtina išryškinti senėjančios visuomenės patirtį ir ją panaudoti kuriant darbo vietas, atsižvelgti į šios amžiaus grupės poreikius ir galimybes, t. y. lankstesnio darbo laiko parinkimas, psichologinių ir fizinių individo savybių įvertinimas, žinių įsisavinimo, parenkant darbo užduotis ir prisitaikymo aplinkoje ypatumus. Autorės rekomenduoja leisti darbuotojui pasirinkti lankstesnį darbo laiką, t. y. dirbti ne visą darbo dieną, taip pat suteikti lengvesnes darbo sąlygas, jeigu darbuotoją tenkina mažesnis darbo užmokestis ir jis to nori. Sutikęs su šiomis sąlygomis darbuotojas dirbs našiau ir bus labiau motyvuotas.

A. Petrulis (2015) teigia, kad norint įgyvendinti sėkmingą organizacijos tęstinumą, reikia užtikrinti senėjančių darbuotojų turimų įgūdžių ir žinių perdavimą jaunesnėms kartoms, taip pabrėždamas vyresnio darbuotojo svarbą. Autorius pastaruosius darbuotojus įvardija, kaip turinčius gyvenimišką ir darbo patirtį, gebančius išgyventi krizinius laikotarpius. Kartų integracija naudinga organizacijos ateičiai, senėjančio amžiaus darbuotojams stinga talento, naujovių, išradingumo, jaunesniajai kartai trūksta darbo patirties ir įgūdžių (Chi, Maier & Gursoy, 2013), bendradarbiavimas ir produktyvūs dirbančiųjų santykiai pagerintų

organizacijos mikroklimatą ir veiklos rezultatus. Besimokančiai organizacijai svarbus teigiamas mikroklimatas, kad vyresni darbuotojai įtraukiami į sprendimų priėmimą, intensyvią dalyvavimą organizacijos veikloje, motyvuojami ir skatinami mokytis (Trakšys, 2013). Darbuotojams naudingas bendrasis išprusimas, tai įgalina pasirinkimo laisvę darbo sferoje (Sūnelaitė ir Žydžiūnaitė, 2014). Autorės teigia, kad darbuotojų įsitraukimas į kvalifikacijos ir įgūdžių kėlimo ar keitimo mokymus, vėliau atsiskleidžia ir duoda pridėtinės vertės organizacijai, skatina motyvaciją ir darbo našumą. D. Vinigienė (2012), išanalizavusi motyvacijos ir pasitenkinimo darbu sąsajas, patvirtina hipotezę, kad „didesnį darbo stažą turintys darbuotojai yra labiau patenkinti darbu, trumpiau dirbantieji pasižymi aukštesniu motyvacijos lygiu“. Pasitenkinimas darbu ir motyvacija siejasi su optimizmu. Dirbantiems, nevienišiams, turintiems aukštesnį išsilavinimą vyresnio amžiaus darbuotojams būdingas aukštesnis optimizmo lygis (Gustaitienė ir Banevičienė, 2014). D. Jankūnaitė ir R. Naujanienė (2012) pabrėžia, kad senėjančiam individui svarbu išlaikyti aktyvumą ir pasitenkinimą veikla, kurios suteikia jaunatviškumą, bendravimą, gyvenimo prasmingumą, teigiamas emocijas. Toks žmogus jaučiasi socializuotas, stipresnis psichologiškai, reikalingas visuomenei. Darbuotojai labiau „orientuoti į darbą ir jo rezultatus [...] pasižymi stipriau išreikštu pasiekimų poreikiu“ (Jokubauskaitė ir Lazauskaitė–Zabielskienė, 2015, p 79.), jiems svarbios organizacijos teikiamos galimybės tobulėti, kad šie darbuotojai galėtų duoti norimus rezultatus. Į visuomenės senėjimą galima pažvelgti ir kaip į teigiamą pokytį (Didžgalvytė ir Lukšaitė, 2014). Investicijos į vyresnio amžiaus darbuotojus, jų mokymas naudotis naujausiomis technologijomis, įgūdžių tobulinimas, geresnė sveikatos būklė taps efektyviu senstančios visuomenės panaudojimu demografiniam iššūkiui.

E. Perry (2011) teigia, kad organizacija turi atkreipti dėmesį į darbo tikslus, uždavinius, poreikių įgyvendinimą, bet ne į darbuotojo amžių ar diskriminacijos įstatymus. Europos darbdaviai vis dar daug dėmesio skiria jaunesnės kartos darbuotojams, tačiau Japonija vertina vyresnius darbuotojus, kaip labiau išmanančius darbo specifiką. Dėl lėšų stygiaus darbdaviai nenoriai investuoja į vyresnio amžiaus darbuotojus, neišskiria jų mokymo kaip prioriteto. Autorė skatina organizacijas keisti kultūrą, atkreipti dėmesį į įsipareigojimus darbuotojams, komunikaciją, organizacijos lankstumą visų darbuotojų atžvilgiu. R. Čiutienė ir R. Railaitė (2013) rekomenduoja organizacijų vadovams organizuoti mokymus, kuriuose galėtų suvokti skirtingų kartų svarbą organizacijai ir gebėtų išnaudoti įvairaus amžiaus grupių privalumus.

Organizacija yra pati geriausia terpė plėtoti individo karjerą. Kiekvieno žmogaus karjera yra individuali ir unikali. Ji priklauso nuo įvairių faktorių: profesijos pasirinkimo, karjeros plano, ekonominės padėties, technologijų augimo. Kaip teigia J. Paužuolienė ir I. Mauricienė (2012) vyresnio amžiaus darbuotojai, kurie nusprendė imtis veiklos, visuomet įvertina savo galimybes. Ši karta nori daryti įtaką kitiems, mažiau ar daugiau dalyvauti organizacijos valdyme. Sėkmingą karjerą lemia ne tik organizacijoje atliekami vaidmenys, bet ir asmeninių tikslų siekimas, požiūris į pasaulį, individualus aktyvumas

(Januškevičienė, Augutienė ir Daukila, 2012). Daugelis autorių savo straipsniuose analizuoja karjeros projektavimą, kuris neatsiejamas nuo karjeros kompetencijų ir įgūdžių. Įgūdžiai literatūroje akcentuojami kaip profesinis ugdymas, kuris suteikia atitinkamų žinių ir kompetencijų. Kuo individas daugiau mokosi, domisi, analizuoja, tuo jo karjeros galimybės labiau išauga. V. Gudžinskienė ir A. Railienė (2012) teigia, kad gyvenimo įgūdžiai skatina „pozityvią asmens integraciją visuomenėje“, laiduoja „jo karjeros sėkmę“ (p. 69.). Asmuo turintis daugiau žinių ir įgūdžių jaučiasi stabiliau, labiau savimi pasitikintis nei individas, kuris nieko nesimokė. R. Rudžinskienė ir L. Paulauskaitė (2012) apibrėžia karjeros projektavimą, kaip pagalbą „asmenims valdyti savo asmeninę karjerą, atsižvelgiant į turimus gebėjimus, interesus ir polinkius“ (p. 210.). Autorės pabrėžia, kad būtina planuoti savo karjerą, ją kontroliuoti, tai padės geriau pažinti save, lengviau prisitaikyti prie pokyčių nuolatos besikeičiančioje darbo rinkos aplinkoje. V. Tūlys (2013) karjeros projektavimą akcentuoja, kaip profesinio mokymo institucijų galimybių, asmeninių profesinių siekių ir darbo rinkos poreikių tarpusavio sąveiką. Karjeros projektavimo efektyvumą gali padidinti profesinio rengimo institucijų darbo rinkos analizavimas ir bendradarbiavimas su verslo organizacijomis.

Šių dienų vyresnio amžiaus darbuotojai nelinkę planuoti savo karjeros. Tam turėjo įtakos sovietmečio laikotarpis, kuriame egzistavo neigiamas požiūris į dažną darbovietės keitimą. Tai buvo traktuojama, kaip blogoji individo savybė, t. y. kad jis prastas darbuotojas, nesugebantis tinkamai dirbti, arba linkęs dažnai nusižengti – vogti arba naudoti alkoholį. Šie veiksniai suformavo vyresnio amžiaus darbuotojo požiūrį, kad darbuotojo autoritetą didina ilgalaikė ir stabili darbo vieta. Už dirbančius asmenis buvo viskas nuspręsta, suplanuotos jų darbo sąlygos ir karjeros suvokimas egzistavo tik organizacinėje erdvėje. Tačiau, pasikeitus laikmečiui, šiems darbuotojams tapo sunku integruotis į darbo rinką. Šio grupės atstovai nesuvokia, kad jie tampa patys atsakingi už savo pomėgius, už kompetencijų ir įgūdžių lavinimą, už integravimąsi organizacijos erdvėje. Šios kartos individams reikia pagalbos, kad matyti juos pilnaverčiais darbuotojais.

Išanalizavus asmenybės savybes, darbdavių požiūriu, tam tikrose amžiaus grupėse (Skučienė ir kt., 2015) galima pastebėti, kad šios 56 metų ir vyresnių darbuotojų savybės, pateiktos 2 lentelėje, deklaruoja žemą darbdavių motyvaciją, kuo ilgiau išlaikyti vyresnio amžiaus darbuotojus organizacijoje.

2 lentelė. Darbuotojams būdingų savybių palyginimas (proc.). (Sudaryta pagal Skučienė ir kt. (2015, p. 76)

Savybės	36-45 metai	46-55 metai	56 m. iki pensinio amžiaus	Sulaukę nustatyto pensinio amžiaus
Disciplinuotumas	33,8	19,0	4,2	0,0
Gebėjimas įsisavinti naują informaciją, susijusią su darbo specifiška	11,1	2,3	0,0	0,0
Įsisavinimas naujų technologinių žinių	10,6	0,5	0,0	0,0
Prisitaikymas prie organizacijos pokyčių	19,0	4,2	0,0	0,0
Kūrybiškumas	16,7	4,2	0,0	0,0

Iniciatyvumas	21,8	7,9	0,0	0,0
Savarankiškumas	42,1	10,6	0,9	0,0
Noras mokytis	16,7	2,3	0,5	0,0
Atsakingumas	30,1	27,8	2,3	0,0
Išvermingumas	36,6	16,2	2,3	0,0
Atsidavimas darbui	30,6	27,3	5,1	0,9
Gebėjimas bendrauti	23,6	7,4	0,5	0,5
Konfliktiškumas	6,9	3,7	2,3	0,5
Lojalumas darbovietės atžvilgiu	20,4	41,7	6,9	0,0
Patirtis	28,7	36,6	7,4	0,5

Vyresnio amžiaus žmonių nenumaldomai daugės dėl mažo gimstamumo, nesuvaldomos emigracijos, ilgesnio pensinio laikotarpio, ilgėjančios amžiaus trukmės, gerėjančios sveikatos priežiūros. Tačiau, ne visi nori dirbti sulaukę vyresnio amžiaus, dažnas pasirenka ankstesnį išėjimą į pensiją arba gyvena iš pašalpų ir kompensacijų. Įtaką bedarbystei, sulaukus vyresnio amžiaus, daro žinių ir įgūdžių stygius, menkas išsilavinimas, nenoras mokytis ar keisti profesiją, prasta sveikata, senesniam kartai suformuotas sovietmečio požiūris. Organizacijos į vyresnio amžiaus darbuotojus investuoti nenori, t. y. skatinti juos mokytis, kad jie lengviau integruotųsi į organizacijos veiklą. Organizacijos turėtų šalinti diskriminaciją, keisti savo požiūrį į vyresnio amžiaus darbuotojus, įvertinti jų turimas žinias ir įgūdžius, ir suteikti visas galimybes mokytis ir tobulėti, motyvuoti vyresnius darbuotojus planuoti savo karjerą, kad jie galėtų lengviau įsitvirtinti ir kuo ilgiau išlikti darbo rinkoje. Vyresnio amžiaus darbuotojo karjeros planavimas priklauso nuo organizacijos ir paties individo. Abi pusės privalo keisti požiūrį ir prisitaikyti prie senėjančios visuomenės laikmečio.

Kiekvienos organizacijos uždavinys – sukurti specifinį karjeros modelį, atsižvelgiant į vyresnio amžiaus darbuotojo patirtį, poreikius, galimybes, kad ateityje tai duotų organizacijai pridėtinės vertės.

2. VYRESNIO AMŽIAUS DARBUOTOJŲ KARJEROS TEORINIAI SPRENDIMAI

2.1. Senėjančio darbuotojo ir vyresnio amžiaus darbuotojo sąvoka

Senėjimas – negrįžtamas procesas, kurio metu gyvasis kūnas (organoidas, ląstelė, audinys, organas, organų sistema – visas organizmas), nuo susidėvėjimo keičia struktūrą, funkcines galimybes ir savybes. Senėjimas – tai negrįžtamas laipsniškas procesas su tam tikrais biologiniais pokyčiais. Šie organizmo pokyčiai priskiriami senatvės laikotarpiui, tačiau į senėjimą galim pažvelgti filosofiskai ir teigti, kad individas pradeda senti nuo gimimo (Tulle & Lurch, 2011). Fiziologiniai pokyčiai, žmogaus gyvavimo laikotarpiu, vyksta nuolatos, tai lemia, kad senėjimas dažnai traktuojamas, kaip neigiamas gyvenimo tarpsnis: senstantis kūnas, išstinkančios ar progresuojančios lėtinės ligos, silpnėjantys individualūs ir profesiniai gebėjimai, priklausomybė nuo artimųjų, socialinė izoliacija (Jankūnaitė ir Naujanienė, 2012).

Senėjimas tai biologinių, funkcinių, socialinių ir psichologinių aspektų visuma (Gustaitienė ir Banevičienė, 2014), lemianti individo ateitį. Žmogaus gyvenimo stilius, motyvuotas ir optimistiškas požiūris, aktyvumas skatina lėtesnį senėjimo procesą, kelia savivertę ir naudingumo visuomenėje skalę. Žmogaus senėjimas siejamas su socialiniais ir kultūriniais įsitikinimais (Jankūnaitė ir Naujanienė, 2012). Negalime lyginti senėjančio 60-ties metų žmogaus, kuris gyveno prieš šimtmetį, su šių dienų 60-mečiu. Senėjimas evoliucionavo kartu su technologijų tobulėjimu, atradimų ir sparčiai besikeičiančios aplinkos progresija.

Pasak R. Garlauskaitės ir R. Zabarauskaitės (2015) senėjimas – tai amžiaus struktūros kaita, besikeičianti dėl didėjančio vyresnio amžiaus gyventojų skaičiaus. Autorės, remiantis kitų autorių literatūros analize, išskiria keturis senėjimo aspektus: biologinį, demografinį, psichologinį ir socialinį. Biologinis aspektas traktuojamas, kaip kūno struktūros ir funkcinių galimybių negrįžtamas procesas, demografinis aspektas – tai procesas, kai daugėja vyresnio amžiaus asmenų bendroje populiacijoje, psichologinis procesas – tai subjektyvus, senatvinis psichologinis išgyvenimas, socialinis aspektas – tai socialinių vaidmenų kaita. Psichologinis aspektas neatsiejamas nuo socialinio aspekto. Individas gebantis, kuo ilgiau išlikti aktyviu, psichologiškai yra stipresnis, mažiau pažeidžiamas, gali ilgiau dirbi ir jis tampa naudinga visuomenės dalimi, ekonominiu požiūriu. Socialiai silpni asmenys nesugeba ilgiau išsilaikyti darbo rinkoje, jiems dažnai reikalinga socialinė ir medicininė pagalba, o tai kelia vis didesnes problemas, nes darbingo amžiaus žmonės, nepajėgūs sukurti vis daugiau ir daugiau pajamų (Garlauskaitė ir Zabarauskaitė, 2015).

A. Mockus ir A. Žukaitė (2012) apibendrina mokslinėje literatūroje įvairiai interpretuojamą senėjimo apibrėžimą.

Senėjimas – laipsniškas, nuoseklus, bet netolygus visų fizinių požymių ir psichinių struktūrų kitimo procesas, prasidedantis jau nuo apvaisinimo momento ir lėtai bei natūraliai vykstantis iki pat mirties net optimaliomis individo raidos sąlygomis (p. 228).

Mokslinėje literatūroje, analizuojami senėjančio darbuotojo ir vyresnio amžiaus darbuotojo, apibrėžimai dažnai tapatinami. Naudojamas vienas arba kitas terminas. Tačiau, plačiąja prasme, šie terminai skiriasi. Senėjančią darbuotoją, galima vertinti amžiaus, biologinių pokyčių aspektu, tačiau vyresnio amžiaus darbuotojas, ne būtinai turi būti seno amžiaus ar pakitusios išorinės išvaizdos. Keturiasdešimtmetis tarnautojas asocijuojasi su perspektyviu, energingu darbuotoju, o to paties amžiaus baleto šokėjas ar cirko gimnastas tampa vyresnio amžiaus, baigiančiu karjerą, darbuotoju. Vyresnio amžiaus asmuo siejamas su išėjimu į pensiją, bet Lietuvos policijos pareigūnai sulaukia pensinio amžiaus išstarnavę 25 metus, ir darbinę karjerą gali baigti būdami 46 metų. Todėl apspręsti vyresnio amžiaus sampratą ar nustatyti darbuotojo amžiaus grupę sudėtinga.

Vieningo vyresnio amžiaus darbuotojo apibrėžimo nėra. Įvairūs šaltiniai formuoja skirtingas amžiaus ribas. E. Pery (2011), Jungtinės Karalystės senstančių darbuotojų išlikimo darbo rinkos analizėje, vyresnią darbuotoją apibrėžia kaip 50 ir daugiau metų amžiaus. D. Skučaitė ir kt. (2015) išskiria vyrų ir moterų vyresnio amžiaus grupes, kadangi moterys į pensiją išeina anksčiau nei vyrai. Jungtinių tautų organizacija vyresnio amžiaus darbuotoją apibrėžia, kurio amžius 65 metai ir daugiau. R. Brazienė ir I. Mikutavičienė (2015), remiantis Užimtumo rėmimo įstatymo 2009 m. 4 straipsniu, vyresnio amžiaus darbuotoją įvardija virš 50 metų. S. Lengvinienė ir kt. (2014), išanalizavę vyresnio amžiaus sampratą, mano, kad vyresnis darbuotojas turi būti peržengęs 55–60 metų. M. Gedvilaitė – Kordušienė (2013) vertindama bendrą gyventojų prieaugį per dešimtmetį ir vyresnio amžiaus darbuotoją apibūdina, kaip 60 metų ir daugiau.

Į vyresnio amžiaus darbuotojus galima pažvelgti dviem aspektais, kaip į problemą arba kaip į galimybę. Vyresnioji darbo jėga gali blokuoti perspektyvą jauniems darbuotojams, norintiems progresuoti darbo rinkoje (Parry 2011). Užimamos darbo vietos, nesuteikia galimybės jaunimui integruotis į darbo rinką, dėl to išauga didesnė diskriminacijos tikimybė vyresnio amžiaus darbuotojo atžvilgiu. E. Parry (2011) konstatuoja, kad vyresnių darbuotojų darbo patirtis tampa vis svarbesnė visaapimančio darbo kontekste.

Remiantis literatūros analize, vyresnio amžiaus darbuotoją galima priskirti nuo 50 metų ir vyresnių amžiaus grupei. Į vyresnio amžiaus darbuotoją galima pažvelgti dviem aspektais. Pirmuoju, kaip į vyresnią profesiniu kontekstu, antruoju – kaip į vyresnią amžiaus kontekstu.

Skirtingos kartos išsiskiria savitais bruožais, kuriuos formavo laikmetis, ekonominė ir politinė situacija, požiūris į auklėjimą. Vyresniajai kartai galima priskirti kūdikių bumo (arba demografinio sprogdimo) ir X kartą. Užsienio ir lietuvių autorių kartų gimimo apibrėžiamas laikotarpis skiriasi, tačiau

daugelis remiasi W. Straus ir N. Hove (1991) gimimo laikotarpiu ir koreguoja juos pagal istorinius, ekonominius, kultūrinius veiksnius ir įvykius.

3 lentelė. Vyresnio amžiaus kartos.

Autoriai	Vyresnioji karta	Gimimo laikotarpis
Čiutienė ir Railaitė, 2013	Demografinio sprogimo vaikai	1946 – 1964 m.
	Karta X	1965 – 1980 m.
Strauss ir Howe, 1991	Kūdikių bumo katra	1943 – 1960 m.
	Karta X	1961 – 1981 m.

2 lentelėje pasirinktas lietuvių autorių deklaruojamas gimimo laikotarpis, kadangi tolimesniame darbe bus atsižvelgta į Lietuvos senėjantį darbuotoją, jo poreikius.

Demografinio sprogimo vaikai pasižymi lojalumu, atsidavimu darbui, linkę vieni kitiems padėti, dirbti komandose. Jiems labai svarbus vadovo autoritetas, kad taptų pripažinti, jie gali dirbti neribotą darbo laiką (Čiutienė, Railaitė, 2013), nes darbas vertinamas, kaip gyvenimo prasmė. Ši karta vertina stabilumą, nelinkę keisti darbo vietos (Stanišauskienė, 2015), jaučiasi daug išgyvenę ir patyrę, todėl nelinkę išklaudyti jaunesnių kartų ir nevertina jaunesnių vadovų. Šią kartą motyvavo mokytis tėvai ar vyresni giminės, rekomenduodami pasirinkti amato specialybes, todėl šioje kartoje yra daug darbininkų, amatininkų, liaudies meistrų.

Karta X skiriasi nuo demografinio sprogimo kartos. Tai vaikų, išaugusių „su raktu ant kaklo“ (Stanišauskienė, 2015), karta. Tėvai daug dirbdavo, kad suteikti sotų ir laiminga vaiko gyvenimą, kurio patys neturėjo, todėl manė, kad finansinis stabilumas užtikrins puikią ateitį. X kartos atstovai, dažniausiai apgalvotai, vyresniame amžiuje kūrė šeimas, labiau saugojo ir prižiūrėjo savo vaikus, didelį dėmesį skyrė jų laisvalaikio užimtumui, tobulėjimui ir bendravimui su jais. Šiai karta būdingas savarankiškumas, verslumas, pasitikėjimas savimi. X kartos individai linkę daugiau mokytis, keisti kvalifikaciją, tobulėti, keisti darbo vietas, dėl geresnio darbo užmokesčio. Jiems nesvetimos naujos technologijos, patinka saviraiška ir rizika. Didžiausia motyvacijai šiai kartai yra atlygis ir darbdavio pasitikėjimas. Šie individai linkę savarankiškai priimti sprendimus ir juos atlikti iki galo. V. Stanišauskienė (2015) teigia, kad X karta savarankiškai nusprendė, kokias specialybes gali rinktis, jiems tėvai tik galėjo patarti, bet ne nulemti, kokias specialybes pasirinkti. Todėl šie žmonės rinkosi specialybes, kurios galės juos išmaitinti arba, kurios tuo metu buvo pelningos.

Analizuojami individai, gimę 1946 – 1966 metais. Didžioji dalis priklauso demografinio sprogimo kartai. X karta užima nedidelę dalį šiame intervale, bet, dėl demografinio senėjimo tendencijos, būtina vertinti abiejų kartų išlikimą darbo rinkoje ir jų karjeros prognozes.

2.2. Vyresnio amžiaus darbuotojų karjeros veiksniai

Žodis karjera kilęs iš prancūzų kalbos *cariere*, kuris reiškia – veikimo dirva, sritis. Iš lotynų kalbos karjera (*carraria*), reiškia žmogaus gyvenimo kelią, bėgimą. Tarptautinių žodžių žodynas (2009 – 2016)

karjerą apibūdina, kaip greitą, sėkmingą kilimą tarnyboje, visuomenėje, mokslinėje veikloje, kaip pasiekimą gyvenime. Karjeros apibrėžimai traktuojami, kaip profesinės veikos siekiamybė. Taip pat karjeros apibrėžimas buvo papildytas laiko ir gyvenimo aspektais (Korsakienė, Smaliukienė, 2014). Autorės konstatuoja, kad karjera yra nuosekli individo pozicijų seka. Žmogus savo karjerą pradeda planuoti dar nebūdamas darbo rinkos dalimi (studentas), vėliau įsitraukęs į darbo rinką, pradeda planuoti tobulėjimo galimybes, vėlesniuose etapuose individas atranda save, atlikdamas šeimyninius ar pilietinius vaidmenis. Galima būtų išskirti antrąjį etapą, kai žmogus patenka į darbo rinką, jo karjera dažnai pradeda priklausyti ne tik nuo paties darbuotojo gebėjimų ir kompetencijų, bet karjeros valdymą, didžiąja dalimi, perima organizacija (Korsakienė, Smaliukienė, 2014). E. Danilevičius (2008) pabrėžia, kad karjera neatsiejama nuo profesinio tobulėjimo ir įvairių tikslų siekiamybės. Moksliniuose darbuose pateikiama įvairių karjeros apibrėžimų ir formuluočių (4 lentelė).

4 lentelė. Karjeros apibrėžimai.

Autorius	Apibrėžimas
Stanišauskienė, 2015	Karjera tai vienas iš svarbiausių žmogaus, kaip individo, sprendimų gyvenime.
Kosakienė, Smaliukienė, 2014	Karjera kiekvieno individo, <i>kuri veikia socialinės normos „nuosavybė“</i> , tačiau organizacijoms priskiriamas pagrindinis vaidmuo dirbančiųjų žmonių karjeros planavime. Karjera, profesija, užsiėmimas vartojami kaip sinonimai.
Korasakienė, Smaliukienė, 2014	<i>Pagrindinių pozicijų seka, kurią individas užima iki profesiniame, profesiniame ir gyvenimo baigus profesinę veiklą etape bei apima su darbu susijusius vaidmenis, tokius kaip studento, darbuotojo ir pensininko bei papildomus profesinius, šeimyninius bei pilietinius vaidmenis</i>
Rudžinskienė, Paulauskaitė, 2012	<i>Socialiai reikšmingų vaidmenų seka</i> apimanti profesinį tobulėjimą bei saviraišką.
Dromantaitė, 2012	Karjera individo siekio suvokimas gyvenime, saviraiška ir darbo reikšmės suvokimas
Stancikienė, 2009	Asmeninis, kiekvieno individualus tobulėjimas, <i>sėkmingai pasirinktos veiklos kryptimi</i> , pozityvus savirealizavimas tiek visuomeniniu, tiek asmeniniu požiūriu.
Danilevičius, 2008	<i>Visą gyvenimą trunkantis procesas</i> , kai individas savo polinkiais, kompetencijomis, <i>orientacijomis integruojasi į profesiją.</i>
Profesinio informavimo ir konsultavimo darbo vadovas, 2008	<i>Įvairių socialiai reikšmingų žmogaus vaidmenų seka susijusi su saviraiška, ir individualiu profesiniu tobulėjimu bei apspindinti asmenybės gyvenimo stilių ir viziją.</i>
Schreuder, Coetzee, 2006	Karjera – individo tam tikrų krizių išgyvenimas ir patyrimas, atitinkamais gyvenimo periodais.
Turner ir Lapan, 2005	Karjera – tai visą gyvenimą besitęsiantis procesas.
Arnold, 1997	Karjera –tai individo išgyvenamų vaidmenų seka, susijusi su organizacija.
Beach, 1985	Karjera –tai gyvenimo darbų seka, susijusi su individo požiūriu ir motyvacija.

Analizuojant mokslinę literatūrą, galima išskirti tris požiūrius į karjerą:

pirmasis – karjera kaip individo gyvenimo siekiamybė,

antrasis – karjera kaip profesinė siekiamybė, kuriai turi įtakos organizacija,

trečiasis – karjera kaip individo ir organizacijos visaapimantis siekis.

Apibendrinant 1 lentelėje pateiktus apibrėžimus galima teigti, kad karjera tai išorinių ir vidinių veiksnių visuma lemianti individo viso gyvenimo nuoseklų tobulėjimą, siekiant integruotis ir realizuoti save profesinėje ir visuomeninėje veikloje

Analizuojant vyresnio amžiaus darbuotojų karjeros veiksnius, lemiančius išlikimą darbo rinkoje, neatsiejamas ir darbdavių požiūris į senėjantį darbuotoją. Vieni darbdaviai teigia, kad vyresni darbuotojai ne tokie našūs, nelinkę tobulėti ir į juos neinvestuoja, kiti – vertina senyvo amžiaus darbuotojų patirtį, jų atsidavimą darbui. Senstanti visuomenė verčia darbdavius svarstyti, kaip ilgiau išsaugoti vyresnio amžiaus darbuotoją darbo rinkoje.

Karjera tai veiksnys, kuris turi įtakos teigiamiems ir neigiamiems individo veiksniams. Norint nustatyti vyresnio amžiaus darbuotojo karjeros veiksnius, būtina atsižvelgti į jo privalumus ir trūkumus (žr. 5 lentelė).

5 lentelė. Vyresnio amžiaus darbuotojų privalumai ir trūkumai (sudaryta pagal A. Petrulį (2015, p. 59)

Stiprybės	Silpnybės
Gyvenimiška ir profesinė patirtis Stabili šeimyninė padėti Empatija Darbo ryšiai Atidumas Lojalumas ir įsipareigojimas Gebėjimas įveikti krizes Nenoras konkuruoti	Ribotas mobilumas Šiuolaikinių technologijų įgūdžių stoka Silpnėjantis fizinių darbų našumas Pirmenybė rutiniam darbui Menkas kūrybiškumas ir lankstumas Artėjantis pensinis amžius
Galimybės	Grėsmės
Mažesnės darbo sąnaudos Žinių perteikimas jaunesnėms kartoms	Silpnėjanti sveikata Nenoras mokytis ir tobulėti Silpnėjantys darbo įgūdžiai Išeitinių kompensacijų išlaidos Dalinis neįgalumas Mažesnis domėjimasis darbu (planavimas pasitraukti į pensiją).

Vyresnio amžiaus darbuotojai gali būti naudingi organizacijai, nes tai lojalūs, atsidavę darbu individai. Tokiems darbuotojams reikia suteikti atitinkamas sąlygas ((Boockmann, B., Fries, J., Göbel, Chr, 2012):

- Geresnės darbo vietos sąlygos. Atsižvelgti į darbuotojų saugos ir sveikatos reikalavimus, padidinti apšvietimą, naudoti aiškesnius ir didesnius užrašus, šriftus.
- Užtikrinti darbo vietą su mažesniu darbo krūviu, kad darbuotojas galėtų dirbti ir sulaukęs pensinio amžiaus.
- Organizuoti skirtingų kartų komandinį darbą. Tai padidins darbo našumą ir vyresnių darbuotojų prisitaikymą, prie nuolat kintančių darbo sąlygų.
- Rengti specialius ir standartinius mokymus.

Darbo sąlygos turi įtakos motyvacijai dirbti, tinkamam psichologiniam klimatui sukurti. Tai skatina senėjančio darbuotojo pasitenkinimą karjera. A. Dromantaitė (2012) išskiria du pasitenkinimo karjera veiksniai: išoriniai (objektyvūs) ir vidiniai (subjektyvūs).

Vidiniams veiksniams priskiriama:

išsilavinimas ir kvalifikacijos tobulinimas; įgytos teorinės ir praktinės žinios per tam tikrą laiką;

kryptingas tikslų iškelimas, t. y. individo lūkesčių tenkinimas;

individualios nuostatos susijusios su siekiamybėmis, t. y. profesinis pašaukimas, siekis būti nepriklausomam;

kompetencijos ir polinkiai, t. y. kryptingai pasireiškiantys veiksniai tam tikros veiklos atžvilgiu.

Išoriniams veiksniams priskiriama:

šeimos veiksniai, formuoja požiūrį į darbą ir visuomenę, skatina siekti užsibrėžtų tikslų;

ekonominė šalies padėtis, lemia situaciją darbo rinkoje, finansinius valstybės išteklius, darbo užmokesčio didėjimą ar mažėjimą, technologinę pažangą.

visuomenės požiūris, turi įtakos patrauklios ar prestižinės specialybės pasirinkimo atžvilgiu, šis veiksnys nulemia individo statusą visuomenėje.

organizacija, turi įtakos darbo sąlygų, organizacijos kultūros, vadovų ir kolegų požiūrio aspektu.

Pasitenkinimas karjera tai ne tik emocinė satisfakcija, bet ir paskata ir siekiamybė toliau tobulėti, kurti naujus tikslus, uždavinius ir juos įgyvendinti.

Įvairūs autoriai, mokslinėje literatūroje, analizuoja ir formuluoja veiksniai, lemiančius sėkmingą vyresnio amžiaus darbuotojo karjerą. L. Gustaitienė ir V. Banevičienė (2014) teigia, kad sėkmingas integravimasis į darbo rinką priklauso nuo paties individo, kuo daugiau palankių darbo sąlygų bus suteikta darbuotojui, tuo daugiau individas turės galimybių jomis pasinaudoti. Visi darbuotojai, nepriklausomai nuo amžiaus, nori pagarbos, kad lyderiai būtų įvertinti ir jais pasitikėtų, kad būtų suteiktos galimybės mokytis ir tobulėti, gauti grįžtamąjį ryšį (Chi ir kt. 2013). Literatūroje pabrėžiamas asmenybės psichologinis prisitaikymas prie kintančios aplinkos (Rieker ir Woo, 2011), t. y. prisiderinimas prie naujų darbo struktūrų, gaunamos informacijos suvokimas, savimotyvacijos skatinimas, požiūrio ir elgesio keitimas. E. Jakubauskaitė ir J. Lazauskaitė – Zabielskienė (2015) išskiria psichologinio įgalinimo dimensijas: prasmė, entuziazmas, sprendimų priėmimas, autonomija, pasitikėjimas kompetencija. Asmenybės darbo prasmės suvokimo dimensija, kaip ilgalaikis tikslas, entuziazmo dimensija, kaip nusiteikimas stengtis atlikti einamas pareigas, sprendimų priėmimo dimensija, kaip išlikimas įtakingu asmeniu, sprendimų priėmimo atžvilgiu, autonomijos dimensija pasireiškia, kaip savarankiškumas, priimant iškilusius darbe sprendimus, pasitikėjimas kompetencija – kaip suvokimas savo turimų žinių ir įgūdžių panaudojimo darbe galimybės (Tvarejoniavičius ir Bagdžiūnienė, 2013). R. Rudžinskaitė ir L. Paulauskaitė teigia (2012), kad kiekvienas individas turi pašaukimą, tik jį reikia atrasti ir ugdyti.

Išanalizavus darbdavių reikalavimus ir mokslinėje literatūroje analizuojamas įžvalgas, galima išgryninti veiksnius, skatinančius vyresnių darbuotojų norą dirbti ir siekti darbinės karjeros.

1. **Disciplinuotumas.** Lankstus darbo grafikas, leidžiantis dirbti ne visą darbo dieną. Papildomų išėginių (mokamų ar nemokamų), asmeniniams reikalams sutvarkyti, suteikimas. Laisvas atostogų pasirinkimo laikas. Tai įgalintų individą atsakingiau vertinti darbo laiką ir jo suteikiamas galimybes.

2. **Gebėjimas įsisavinti naują informaciją, susijusią su darbo specifika.** Vyresnio amžiaus darbuotojams sunku greitai įsisavinti naują informaciją, darbdaviai turi paskirti tokiam darbuotojui kompetentingą, lojalų (vyresnio darbuotojo atžvilgiu) mentorių, kuris papildomai padėtų darbuotojui suvokti darbo specifika, padėtų jam parengti atitinkamus dokumentus, mokyti, kaip elgtis su technologiniais įrengimais, paaiškintų organizacijos vykdomas naujoves.

3. **Įsisavinimas naujų technologinių žinių.** Organizuoti seminarus, mokymus, atsižvelgiant į amžiaus cenzą. Vyresniems darbuotojams gali prireikti ilgesnių mokymų nei jaunesniems, tokiu atveju būtų paranku taikyti neformalias mokymo programas su atitinkamų mokymo valandų skaičiumi, kurios būtų skiriamos ne tik teorijai bet ir praktiniams įgūdžiams lavinti.

4. **Prisitaikymas prie organizacijos pokyčių.** Pateikti informaciją, paremtą argumentais, apie organizacijoje vykdomus esminius pokyčius, nepriklausomai nuo darbuotojų išsilavinimo lygio. Pokyčius, vykstančius organizacijoje, darbuotojai turi išgirsti iš vadovo, bet ne paskalų principu, kuris kelia sumaištį organizacijos viduje.

5. **Kūrybiškumas ir savarankiškumas.** Mažinti darbo apribojimus, priklausomai nuo darbo pobūdžio, suteikti darbuotojui galimybę, pasinaudoti savo idėjomis ir turimais gebėjimais, pvz. dėstytojui ar mokytojui vesti pamokas netradicinėje aplinkoje ar nestandartinėmis priemonėmis. Leisti savarankiškai priimti kai kuriuos, su darbu susijusius, sprendimus, tai motyvuos darbuotoją kokybiškiau atlikti savo pareigą.

6. **Iniciatyvumas.** Šią vyresnio darbuotojo savybę galima skatinti padėkos raštais, pagyrimais, nedidelėmis prisiminimo dovanėlėmis, dovanomis su organizacijos simbolika, piniginėmis premijomis.

7. **Profesinis pašaukimas** tai „esminis karjeros projektavimo elementas“ (Rudžinskienė ir Paulauskaitė, 2012, p.207). Organizacija, panaudojusi individo profesinį pašaukimą, gali tikėtis geresnių rezultatų. Individas, kuris dirba darbą pagal pašaukimą, visuomet bus laimingesnis, optimistiškesnis, tai atsispindės ir jo darbo rezultatuose.

8. **Noras mokytis.** Organizacija turi į metinius veiklos planus įtraukti mokymus ar kvalifikacijos kėlimo kursus, juos paviėšinti ir argumentuoti, koks bus rezultatas juos baigusiems darbuotojams. Mokymus, susijusius su darbo specifika, kvalifikacijos tobulinimo kursus, mokomuosius seminarus ir kelionės ir apgyvendinimo išlaidas, turi padengti organizacija. Taip pat darbuotojus, kurie įgijo naujas profesijas, būtina skatinti pagyrimais ar darbo užmokesčio didinimu.

9. **Atsakingumas.** Atsakingiau ir kokybiškiau atlikti savo darbą motyvuoja darbo rezultatų tikrinimas, pastebėjimas ir įvertinimas.

10. **Išvermingumas.** Vyresnio amžiaus darbuotojai gali jausti tiek fizinį, tiek ir psichologinį nuovargį, tai pablogina darbo našumą, įvyksta daugiau nelaimingų atsitikimų darbo vietoje. Darbuotojams turi būti suteiktos sveikatos gerinimo galimybės.

11. **Gebėjimas bendrauti.** Išanalizavus senesnių darbuotojų bruožus galima teigti, kad dauguma iš jų nelinkę daug bendrauti. Įtraukimas į darbuotojų susitikimus neformalioje aplinkoje, t.y. kultūriniai renginiai, šventiniai vakarėliai, inicijuojami organizacijos, paskatintų labiau atsipalaiduoti ir bendrauti.

12. **Konfliktiškumas.** Mažinimo veiksniai – diskriminacijos pašalinimas organizacijoje, visų darbuotojų atžvilgiu, bendravimo įgūdžių skatinimas, patyčių prevencija ir teigiama organizacijos atmosfera. Organizacija turi mažinti diskriminaciją darbe, su kuria dažniausiai susiduria vyresnio amžiaus darbuotojai. Visi turi teisę mokytis ir tobulėti. Darbuotojai, nepriklausomai nuo amžiaus, gali dalyvauti stažuotėse, organizacijos visuomenės gyvenime ir veikloje.

13. **Patirtis.** Skatinti vyresnių darbuotojų darbo patirties perteikimą jaunesnės kartos atstovams t. y. vyresnį darbuotoją paskirti jaunesnio darbuotojo mentoriumi. Už šį papildomą darbą, tuo laikotarpiu, motyvuoti darbo užmokesčio priedu.

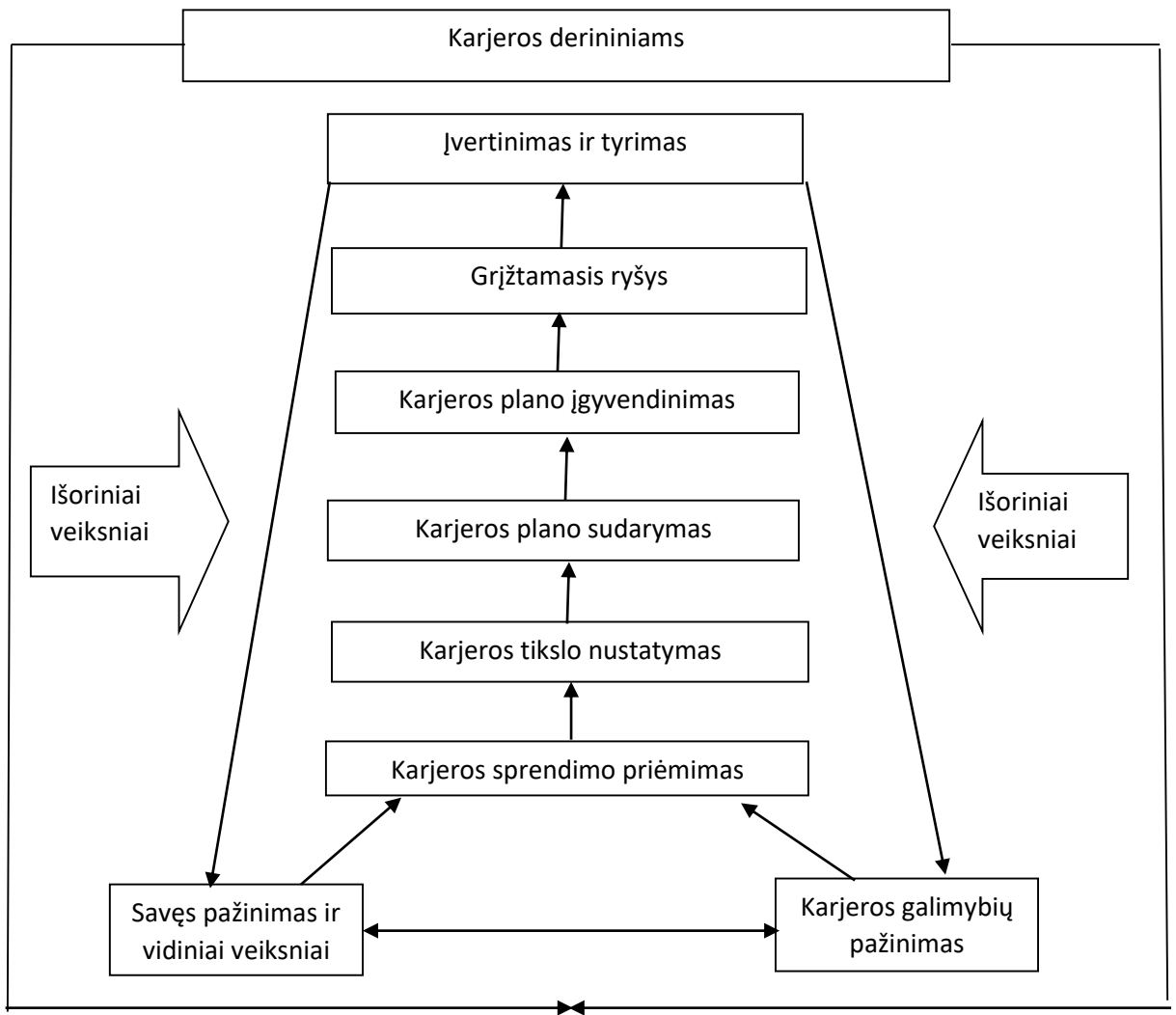
Visi pateikti veiksniai, gali skatinti vyresnius darbuotojus siekti karjeros organizacijoje, motyvuoti pozityvų požiūrį į darbą, nulemti darbuotojų elgseną. Kaip teigia D. Vinigienė (2012) „Kuo didesnis pasitenkinimas darbu, tuo didesnė motyvacija“ (p. 164).

Svarbiausi kriterijai vyresnio amžiaus darbuotojui, siekiant karjeros, tai motyvacija, noras tobulėti ir integruotis į organizacijos veiklą. Darbdavių svarbiausi uždaviniai tai: išanalizuoti senėjančių darbuotojų darbo sąlygas, poreikius, siekiamybes ir suderinti karjeros skatinimo veiksnius su galimybėmis.

Asmens karjeros valdymas – tai nuoseklus darbas su savimi, kurio metu vyksta tam tikri procesai (Vainauskaitė, Puškoriūtė, 2010). Individas, siekiantis karjeros, tai turi atlikti nuosekliai ir apgalvotai, įvertinti savo pajėgumus, žinias, įgūdžius ir kompetencijas. Karjeros planavimas turi vykti atitinkama seka.

1. Informacijos rinkimas susietas su darbu.
2. Tikslų formavimas, atsižvelgiant į savo stipriąsias puses ir asmenines vertybes.
3. Galimybių ir organizacijos alternatyvų, darbo srityje, analizavimas.
4. Karjeros plano sudarymas.
5. Nuoseklus karjeros strategijos realizavimas ir vystymas.
6. Grįžtamojo ryšio filtravimas.

Karjeros valdymo tikslas – pažinti save ir karjeros įtaką individui, profesiniu ir individualiu aspektu (žr. 3 pav.).



3 pav. Asmeninės karjeros modelis (adaptuotas pagal Valickas ir kt. (2015), Vainauskaitė ir Puškoriūtė (2010)).

Savęs pažinimas ir vidiniai veiksniai. Šį elementą galima traktuoti, kaip tobulėjimą nuo vaikystės, tai darželis, mokykla, studijos. Vyresnio amžiaus asmenys šiuos etapus jau praėję, jų savęs pažinimas traktuojamas, kaip savęs vertinimas. Individas jau turi atitinkamą išsilavinimą, įgijęs tam tikras kompetencijas ir gebėjimus, požiūrį į darbą ir visuomenę. Turimų pomėgių ir įgūdžių atskleidimas ir analizė, padeda individui įvertinti savo gebėjimus, skatina motyvaciją mokytis, kelti kvalifikaciją ar keisti darbo turinį. Savęs pažinimas parodo, kokią kryptį gali individas pasirinkti, kad išliktų darbo rinkoje.

Karjeros galimybių pažinimas. Vyresnės kartos darbuotojams sunku suvokti karjeros prasmę jų gyvenime, tačiau tinkami motyvai, domėjimas darbo rinkos aplinka, gali padėti suvokti karjeros reikšmingumą. Individas lengviau ims karjeros planavimo veiksmų, jeigu jis bus mokomas atlikti planavimą, konsultuojamas, kaip tai atlikti. Asmeninė karjera neatsiejama nuo organizacijos karjeros strategijų. Vyresniems darbuotojams būtina skirti ypatingą dėmesį ir numatyti aiškius ir konkrečius karjeros privalumus, organizacijos karjeros strategijoje.

Karjeros sprendimo priėmimas. Kuo anksčiau bus suteikta galimybė ir motyvacija darbuotojams siekti karjeros, tuo greičiau organizacija gaus pridėtinę vertę. Darbuotojus, kurie apsisprendė siekti karjeros, būtina skatinti. Jeigu asmuo nusprendė keisti kvalifikaciją, jam privalu už tai apmokėti ir suteikti apmokamas mokymosi atostogas, taip asmuo nepatirs finansinių išlaidų ir turės didesnę pasitenkinimą gautu rezultatu.

Karjeros tikslo nustatymas. Asmuo privalo žinoti, kokio tikslo jis siekia, kokios jam tai duos naudos.

Karjeros plano sudarymas. Vyresnio amžiaus darbuotojui sunku suplanuoti savo karjerą, todėl organizacijos turi pasirūpinti karjeros specialistais ar mentorais, kurie padės sudaryti individualius karjeros planus, padės apspręsti darbų eiliškumą, siekiant tikslo, kartu numatys terminus, iki kada darbuotojas gali atlikti vienus ar kitus darbus.

Karjeros plano įgyvendinimas. Šis elementas neatsiejamas nuo mokymosi visą gyvenimą. Išmanant mokymosi reikšmę, atitinkamų kompetencijų svarbą darbo rinkoje, galima pasirinkti sau artimus ir geriau įsisavinamus mokymus ir metodus.

Grįžtamasis ryšys. Tai įvykusių veiksmų ar sprendimų analizė, kuri konstatuoja teigiamą arba neigiamą faktą. Asmuo, gavęs teigiamą grįžtamąjį ryšį, tampa savimi labiau patenkintas ir motyvuotas siekti naujų karjeros galimybių. Grįžtamasis ryšys yra fiksuojamas savianalizės anketose, gautais kvalifikacijos pažymėjimais, diplomais ir t.t.

Įvertinimas ir tyrimas. Šis procesas gali būti atliktas formaliai, fiksuojant pasiekimus karjeros plane, sudaryti savo SSGG planą arba jį palyginti su anksčiau sudarytu planu. Tačiau individo pašamonėje vyksta neformalus vertinimas, kuomet asmuo galvoja apie savo pasiekimus, jaučia moralinį pasitenkinimą, įvykdyta užduotimi ar planu.

Visi šie nuoseklūs veiksniai, atveda prie *karjeros galimybių pažinimo* ir *savęs pažinimo*. Šis asmens karjeros modelis veikia fontano principu, kuomet individas grįžta į tą pačių poziciją su didesniu kompetencijų bagažu.

Išoriniai veiksniai. Be šių veiksmių karjera negali būti pilnavertė. Šeima, draugai, šalies ekonominė situacija, visuomenė daro įtaką ir glaudžiai siejasi su individo karjera. Iš draugų ir šeimos galima tikėtis moralinio palaikymo, pagalbos buities darbuose. Mokymų finansavimo galimybės priklauso nuo šalies ekonomikos ir individo finansinės padėties, t. y. kuo geresnė padėtis ekonomikos srityje, tuo didesnė tikimybė, kad organizacija ar valstybė finansuos mokymus, arba individas, turintis geresnę finansinę padėtį, gali sau leisti labiau plėsti kompetencijas, už mokslą mokėdamas savo lėšomis. Tobulėjanti visuomenė skatina neatsilikti nuo naujausių tendencijų. Asmuo priverstas nuolatos domėtis naujovėmis ir mokytis, kad gebėtų jomis naudotis.

Asmeninė karjera priklauso nuo individo požiūrio, mokėjimo prisitaikyti nuolat kintančioje aplinkoje, motyvacinės brandos ir nuolatinio tobulėjimo siekiamybės. Pasitenkinimą karjera lemia išoriniai ir vidiniai veiksniai, kurie suteikia vidinį pasitenkinimą.

Egzistuoja tris organizacinės karjeros kryptis (Schein, 1978) – tai vertikali karjera, horizontali funkcinė karjera ir radikali karjera. Vertikali karjera – tai judėjimas aukštyn arba žemyn karjeros laiptais, t. y. pareigų paaukštinimas ar pažeminimas. Horizontali funkcinė karjera – tai judėjimas tame pačiame lygmenyje, t. y. iš vieno padalinio individas su turimomis žiniomis perkeliamas į kitą padalinį arba paskiriamos naujos ar papildomos, to paties lygmens, pareigos. Radikali karjera – tai individo įtakos didėjimas arba mažėjimas organizacijoje. Keičiantis laikmečiui, atsirado poreikis plėsti kryptis ir karjerą vertinti ne tik judėjimu organizacijos viduje, bet ir išorėje.

Mokslinėje literatūroje pateikiama nemažai įvairių karjeros modelių. A. Valickas, G. Chomentauskas, E. Dereškevičiūtė, I. Žukauskaitė ir L. Navickienė (2015) teigia, kad visi karjeros principai grįsti asmeninės karjeros poslinkiu link organizacinės karjeros ir atvirkščiai, organizacijos karjera daro įtaką asmeninės karjeros planavimui. Vyresnio amžiaus darbuotojai nelinkę savarankiškai planuoti savo karjeros, todėl jų asmeninė karjera, didžiąja dalimi, priklauso nuo organizacijos karjeros valdymo.

6 lentelė. Karjeros bruožai (sudaryta pagal Valickas ir kt. (2015, p. 43).

Karjeros pavadinimas	Autoriai	Karjeros bruožai
Protėjo karjera	D. T. Hall, 1976, 2002	Sąmoningas mokymasis, nuolatinis atsinaujinimas, prisitaikymas prie nuolat kintančios aplinkos. Priklauso nuo paties individo, kuris ieško ryšių su organizacija.
Karjera be ribų	M. B. Arthur, D. M. Rousseau, 1996	Nusistovėjusios tradicinės organizacijos ribų peržengimas, t.y darbuotojas tampa lankstus ir mažai priklausomas nuo organizacijos, neprisiriša viename darbe. Šiam darbui būdingas mobilumas, taikomas nuotolinis darbas, laikinos darbo sutartys. Šios karjeros valdymas priskiriamas individui.
Naujoji karjera	J. Arnold, C. Jackson, 1997	Organizacijų kardinalių pokyčių vykdymas t. y. organizacijos prisiderinimas prie individo poreikių, darbo sąlygų lankstumas, individualių darbo sutarčių sudarymas, lankstaus darbo grafiko numatymas.
Pokorporacinė karjera	M. Peiperl, Y. Baruch, 1997, 2004	Organizacijos orientuojasi į atsinaujinimą, karjeros planavimą, lanksčiai atsižvelgiant į darbuotoją ir jo karjeros galimybes.
Nuolatinio lankstumo reikalaujanti karjera	W. Mayrhofer, M. Meyer, J. Steyrer, J. Maier, A. Hermann, 2004	Nuolatinis individo lankstumas, skatinantis ne tik nuolatos tobulėti savo srityje, bet ir keisti darbą iš esmės, norint adaptuotis darbo rinkoje.
Lego karjera	D. H. Pink, 2001	Nepriklausomos karjeros kompozicija, iki to laiko, kol individui ar organizacijai tai naudinga ir įdomu, vėliau kuriama nauja karjera, įtraukiant reikiamus veiksnius. Ši karjeros koncepcija tinka tiek individo, tiek ir organizacijos karjeros planavimui.
Karjeros portfelis	C. Handy, 1989	<i>Reikiamų kompetencijų ugdymas siekiant karjeros, nuolatinis tobulėjimas atsižvelgiant į darbo rinkos poreikius. Ši koncepcija orientuota į motyvuotus ir stiprius individus.</i>

Saviraiškos projektas	P. Edwards, J. Wajcman, 2005	Individo siekių ir saviraiškos projektavimas ir įgyvendinimas.
Protinga karjera	J. R. Defillippi, M. B. Arthur, 1995	Individo savianalizės, motyvacijos ir tobulėjimo koreliacija.
Kaleidoskopinė karjera	L. A. Mainiero, S. E. Sullivan, 2006	Karjeros ir gyvenimo eigos sąsajos, kurios yra neatsiejamos viena nuo kitos.
Chameleono karjera	A. Ituma, R. Simpson, 2006	Prisitaikymas prie nuolat kintančios aplinkos, menkas savivertės lygis, kultūrinių normų sureikšminimas.

Visos karjeros koncepcijos (žr. 6 lentelė) yra panašios su tam tikrais išskirtiniais bruožais. Karjeros formavimas prasideda nuo gimimo ir baigiasi mirtimi. Daugelis autorių analizuoja karjerą bendruoju aspektu, neišskiria skirtingų darbuotojų grupių. Senstant visuomenei organizacija turi pažvelgti į karjerą vyresnio darbuotojo akimis. Karjera, šiai žmonių grupei, pakankamai nauja sąvoka. Vyresni darbuotojai žvelgia į karjerą, kaip į organizacijos veiklą ir mano, kad nuo vadovų priklauso jų ateities karjera. R.Korsakienė ir R. Smaliukienė (2015) išskiria tris karjeros modelius – tradicinė, nepastovi arba kintanti ir beribė. Tradicinė karjera yra apribota, formuojama organizacijos. Individas, siekiantis karjeros, turėjo atitinkamą išsilavinimą ir turėjo praeiti visus hierarchinius laiptus nuo apačios iki viršaus. Kilimui karjeros laiptais turėjo įtakos tam tikri pasiekimai darbe, darbuotojams buvo keliami aiškūs ir konkretūs reikalavimai, t. y. paklusnumas ir specialūs profesiniai gebėjimai. Nepastovi/kintanti karjera išryškėja keičiantis gyvenimo sąlygoms. Būtinybė nuolatos atnaujinti žinias dėl technologijų progresavimo ir bedarbystės. Šiame modelyje akcentuojama individo laisvė, psichologinė sėkmė, pasitenkinimas darbu, kas suteikė galimybes save realizuoti keičiant darbo pobūdį iš esmės. Beribė karjera orientuota į individą. Darbuotojas turėjo mažai įtakos savo asmeninei karjerai, tradicinės karjeros taikymo laikotarpiu, ji priklausydavo, didžiąja dalimi, nuo darbdavio. Beribė karjera labiau orientuota į individą ir priklauso nuo jo pasiekimų ir mobilumo. Beribės karjeros sėkmė, individo atžvilgiu, priklauso nuo žinių ir kompetencijų. Karjera kaip ateitis be ribų (Inkson & kt., 2012).

N. Petkevičiūtė (2013) išskiria organizacinės karjeros ypatumus. Autorė teigia, kad organizacinė karjera:

- apima ne visus darbuotojus, o tik tam tikras hierarchines grupes. Žemiausio lygmens darbuotojai lieka nepastebėti ir beveik netenka galimybės siekti karjeros.
- Organizacijos tikslai, uždaviniai, vertybės ne visada gali sutapti su darbuotojo požiūriu. Daugelyje organizacijų individai neturi galimybės prisidėti prie organizacijos tikslų, uždavinių kūrimo ir vertybių formavimo. Tai apsprendžia pati organizacija, atsižvelgdama į savo siekius.
- Egzistuoja vertikali, ne visiems darbuotojams prieinama, karjera. Vieni darbuotojai neturi galimybės tobulėti, kiti nenori. Treti – „išrinktieji“, visais įmanomais būdais, stengiasi kopti karjeros laiptais, skatinami darbdavių.
- Už ilgalaikius individų profesinės karjeros siekius atsako darbdaviai. Darbuotojo kvalifikacija, įgūdžiai ir siekiamybės priklauso nuo organizacijos skatinimo tobulėti.

- Karjeros kryptis ir greitis priklauso nuo organizacijos, kiek organizacija skirs individui pastangų ir investicijų, dėl jo karjeros ir kokias laiko ribas turi organizacija.
- Karjera trunka ribotą laiką, tai priklauso nuo darbo vietos poreikio ir individo savybių.
- Organizacija orientuojasi į pelną, t. y. pastovus darbuotojų užimtumas mažina karjeros vystymąsi. Kompetentingas darbuotojas, savo srityje, gali būti sunkiai pakeičiamas, todėl jo galimybės siekti karjeros, dėl didelio darbo krūvio ir darbdavio pastangų išlaikyti konkrečią darbo vietą, gali būti ribojamos. Žemiausio lygio darbuotojų grupė, kurios darbo procesas priklauso nuo komandinio ar konvejerinio darbo, turi mažas karjeros galimybes.

Organizacijos karjeros ypatumai atskleidžia, kad organizacinė karjera orientuojasi į pelno siekimą ir vangiai planuoja darbuotojų karjerą. Vykstant demografiniams pokyčiams, darbdaviai turi kurti karjeros galimybes visiems darbuotojams, nepaisant jų amžiaus. Šiuolaikinė karjera tai lanksti struktūra, didesnių laisvių suteikimas darbuotojams, mokymai darbo vietoje ir už jos ribų, kūrybiškumo skatinimas, novatoriškumas, tolerancija.

Mokslinėje literatūroje pastebimi organizacinės karjeros ir asmeninės karjeros skirtumai ir panašumai.

1. Organizacinė karjera apima ne visus darbuotojus, asmeninė karjera priklauso nuo paties individo.
2. Organizacinėje karjeroje, egzistuoja organizacijos tikslai ir uždaviniai, asmeninėje karjeroje – darbuotojo tikslai ir uždaviniai, karjeros planavimas.
3. Organizacinėje karjeroje, dominuoja vertikali, ne visiems prieinama karjera, asmeninėje karjeroje individas gali judėti tiek vertikaliai, tiek ir horizontaliai,
4. Organizacinėje karjeroje, individo ilgalaikiai profesiniai siekiai priklauso nuo darbdavio, asmeninėje karjeroje, asmuo pats numato savo karjeros siekius.
5. Organizacinėje karjeroje, individo tobulėjimo kryptis ir greitis priklauso nuo darbdavio, asmeninėje karjeroje – nuo individo pomėgių, poreikių ir finansinės padėties.
6. Organizacinėje karjeroje, asmens karjera trunka ribotą laiką, asmeninėje karjeroje, individas pats nusprendžia, kada ir kokiais būdais, siekti tam tikrų tikslų, kaip ilgai išlikti vienoje ar kitoje srityje.
7. Organizacinėje karjeroje, darbuotojo užimtumas priklauso nuo darbdavio sudaryto darbo krūvio, asmeninėje karjeroje, pas sprendžia ar jis gali daugiau ar mažiau dirbti ar mokytis.

Organizacinė karjera apibrėžia tam tikras individo tobulėjimo ribas, siekdama savo pozicijos darbo rinkoje, tačiau suteikia darbuotojui finansinį stabilumą. Asmeninė karjera – suteikia daugiau laisvės, mobilumo, savęs pažinimo galimybių.

Karjera yra pagrindinis išlikimo darbo rinkoje variklis. Senėjančios visuomenės išsaugojimas verčia tiek darbdavius, tiek ir vyresnio amžiaus darbuotojus keisti požiūrį į karjeros planavimą. Karjeros

planavimas – tai darbuotojų paruošimas ateičiai. Karjera skatina didesnę pasitenkinimą darbu, todėl ji turi būti tinkamai suplanuota: tikslas, uždaviniai, karjeros planas, refleksija (Brewer K. L. ir Brever P. D., 2012). Karjeros planavimas priklauso ne tik nuo organizacijos, bet ir nuo individo poreikio ir motyvacijos planuoti savo karjerą organizacijoje. Tai nuoseklus individo savęs realizavimas, naudojantis organizacijos suteiktais materialiniais ištekliais (Paužuolienė ir Mauricienė, 2012). Organizacija rengia individui ar grupinius karjeros planus, planuoja išlaidas, skirtas personalo, dokumentų ir darbuotojo karjeros rengimui. Svarbu įvertinti darbuotojo išsilavinimą, poreikius, galimybes ir įvertinti motyvavimo tikimybes.

Nekvalifikuoti darbininkai – jų poreikiai fiziologiniai, t. y. įvairūs malonumai, miegas, maistas, pinigai. Jie dažnai būna konfliktiški, nepatenkinti nustatytais taisyklėmis ir apribojimais, neturi tikslų, gyvena šia diena, nenori tobulėti ir mokytis ar keisti darbo specifikos. Šią žmonių grupę geriausiai motyvuoja atlyginimas.

Kvalifikuoti darbininkai – saugumo ir meilės jausmo poreikis. Jiems svarbios materialinės vertybės, stabilumas, pasitikėjimo jausimas. Tokius individus motyvuoja ir skatina, kuo geriau atlikti darbus, įvairios padėkos, pagyrimai, jų pripažinimas organizacijoje. Tačiau, aukštesnius poreikius turintys (padėkų nevertinantys), šios kategorijos darbuotojai susiduria su įgūdžių ir žinių trūkumu, kas skatina prastesnę darbo kokybę, dėl motyvacijos stygiaus.

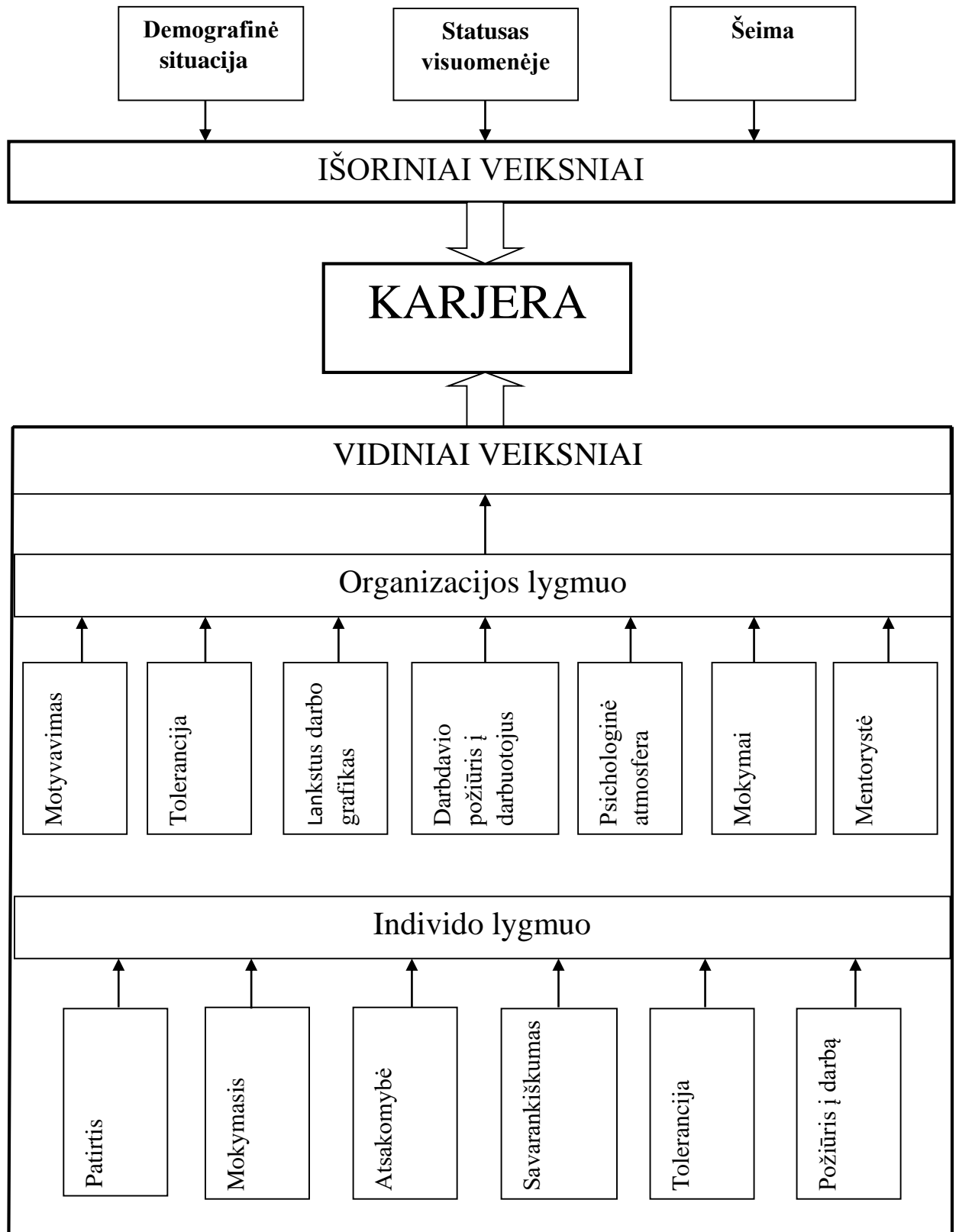
Vadovai – vyrauja prestižo poreikis t. y. padėtis visuomenėje, pripažinimas, reikšmingumas. Šie individai dažniausiai nepatenkinti savo darbu ir nori viską pakeisti, kad taptų geriausiaisiais. Geriausia motyvacija – vidinė motyvacija, kuri dažniausiai priklauso nuo paties individo. Žemesnis savirealizacijos poreikis atvestų prie materialinių vertybių, kas įgalina korupciją. Aukštesnis savirealizacijos poreikis, gali sumažinti motyvaciją, siekit organizacijos tikslų ir uždavinių, ir privesti prie asmeninių planų įgyvendinimo.

Specialistai – savęs realizavimo poreikis t. y. pasitikėjimas savimi, žinių ir įgūdžių ugdymas ir realizavimas, sėkmės ir talentų panaudojimas organizacijoje ir visuomenėje. Šie individai lengvai adaptuojasi darbe ir gali priimti sprendimus, turi pakankamą žinių bagažą. Šią grupę labiausiai motyvuoja – savęs realizavimas (Kumpikaitė ir Kalinauskienė, 2011).

Išanalizavus vyresnio darbuotojo karjeros veiksnius galima teigti, kad individo karjera priklauso nuo vidinių ir išorinių veiksnių. Vidiniai veiksniai tai individo išsilavinimas, patirtis, noras tobulėti, atsakingumas, požiūris į darbą. Išoriniai veiksniai tai šeima, visuomeninė padėtis, ekonominė padėtis, organizacija. Vidiniai ir išoriniai veiksniai koreliuoja tarpusavyje ir yra neatsiejami, siekiant karjeros, nepriklausomai nuo amžiaus.

2.3. Teorinis vyresnio amžiaus darbuotojų karjeros modelis

Vyresnio amžiaus darbuotojo karjera tiesiogiai priklauso nuo išorinių ir vidinių veiksnių, todėl modelyje išskiriami tiek išoriniai, tiek ir vidiniai veiksniai (žr. pav. 4).



4 pav. Vyresnio amžiaus darbuotojų karjeros modelis

- **Demografinė situacija.** Skatina vyresnio amžiaus darbuotojus, kuo ilgiau išlikti darbo rinkoje, organizacijas motyvuoja keisti požiūrį į senėjančius darbuotojus.
- **Statusas visuomenėje.** Profesijos populiarumas, patrauklumas, prestižiškumas, tam tikru laikmečiu, nulemia statusą visuomenėje.
- **Šeima.** Gimęs individas negali pasirinkti šeimos, tačiau šeimos kultūra, elgesys ir pažiūros, formuoja individo asmenybę, požiūrį į darbą, gyvenimo vertybes.

Modelio vidiniai veiksniai apima du lygmenis: individo ir organizacijos. Mokslinėje literatūroje, daugelis autorių, organizaciją priskiria prie išorinių veiksnių, tačiau vyresnio amžiaus darbuotojas ir jo karjeros sėkmė neatsiejama nuo organizacijos.

Organizacijos lygmens veiksniams priskiriama:

- *Motyvacija.* Darbuotojo pasyvumas, motyvuojamas įvairiomis materialinėmis ir nematerialinėmis paskatomis, didina norą mokytis, tobulėti, įgyti daugiau įgūdžių, o tai nulemia darbo patirties plėtrą. Darbuotojas, įgyjęs naujus gebėjimus ir įgūdžius, labiau pasitiki savimi ir suteikia organizacijai pridėtinės vertės.
- *Tolerancija.* Tolerantiškas organizacijos požiūris ugdo darbuotojo savarankiškumą, lygiateisiškumą ir organizacijos kultūros puoselėjimą.
- *Lankstus darbo grafikas.* Lankstus darbo grafikas keičia požiūrį į darbą, skatina atsakomybę, savarankiškumą, didina pasitikėjimą savimi ir organizacija.
- *Darbdavio požiūris į darbuotoją.* Teigiamas darbdavio požiūris į darbuotoją, lemia darbo našumą, didina individo motyvaciją, dirbti kokybiškiau.
- *Psichologinė atmosfera.* Psichologinė atmosfera priklauso nuo darbdavio tolerancijos ir visų darbuotojų lygiavertiškumo skatinimo, tai mažina darbuotojų diskriminacijos veiksnius, didina pasitikėjimą darbdaviu ir kolegomis, sukuria darbuotojo teigiamą požiūrį į darbą ir atsakomybių prisiėmimą.
- *Mokymai.* Darbdavio organizuojami mokymai ugdo naujas vyresnio darbuotojo kompetencijas, kurios skatina imtis naujų darbų ar pareigybų. Visa tai didina darbo patirtį ir skatina individą tobulėti.
- *Mentorystė.* Gerina bendravimo įgūdžius, didina darbo našumą, mažina diskriminaciją.

Individo lygmens veiksniams priskiriama:

- *Patirtis.* Darbuotojas gali turėti, per tam tikrą laiką, įgytą darbo patirtį, tačiau, ilgai dirbdamas ir motyvuojamas organizacijos, gali plėsti žinias ir įgūdžius. Tai nulemia darbo patirties plėtrą.
- *Mokymasis.* Individas gali turėti atitinkamą išsilavinimą, tam tikrus įgūdžius ir kompetencijas. Tačiau, motyvuojamas ir skatinamas organizacijos, vyresnio amžiaus darbuotojas, nepriklausomai nuo jo amžiaus, gali tobulėti ir mokytis.

- *Atsakomybė.* Vyresniosios kartos atstovai dažnai yra atsakingi. Organizacijos pasitikėjimas darbuotoju, lankstaus darbo laiko taikymas, tolerantiškumas sustiprina darbuotojo atsakomybę.
- *Savarankiškumas.* Darbuotojo įtraukimas į sprendimų priėmimą, idėjų išklausymas, darbo aplinkos organizavimas, atsižvelgiant į darbuotojo poreikius, skatina pasitikėjimą savimi ir ugdo savarankiškumą.
- *Tolerancija.* Tik tolerantiškoje organizacijoje gali egzistuoti tolerantiški darbuotojai. Toleranciją ugdo diskriminacijos, vyresnio amžiaus darbuotojo atžvilgiu, mažinimas, kolegiškas bendravimas ir bendradarbiavimas, organizacijos kultūra.
- *Požiūris į darbą.* Darbuotojo požiūris į darbą priklauso nuo darbdavio požiūrio į darbuotoją. Materialiniai ir nematerialiniai paskatinimai kelia darbuotojo savivertę, skatina gerbti organizaciją ir didina darbo našumą.

Visi organizacijos lygmens veiksniai tiesiogiai koreliuoja su individo lygmens veiksniais. Vadinasi, modelyje organizacija, vyresnio darbuotojo atžvilgiu, priskiriama vidiniams veiksniais, nes tiesiogiai veikia individo lygmenį.

Išorinių veiksnių poveikis, turi mažesnę įtaką karjeros modelyje, nei vidinių veiksnių poveikis. Išorinius veiksnius galima priskirti prie pasyvių veiksnių. Bėgant laikui, išoriniai veiksniai, individo atžvilgiu, susilpnėja ir turi mažiau įtakos jo karjerai. Vidiniai veiksniai, kuriuos galima priskirti prie aktyvių, modelyje turi didelę karjeros paskatą. Tai organizacinio lygmens įtaka individo lygmeniui. Pašalinius iš vidinių (aktyvių) veiksnių organizacijos lygmenį, vidiniai veiksniai tampa pasyviais, nes vyresnio amžiaus individas, nemotyvuojamas organizacijos, tampa pasyvus.

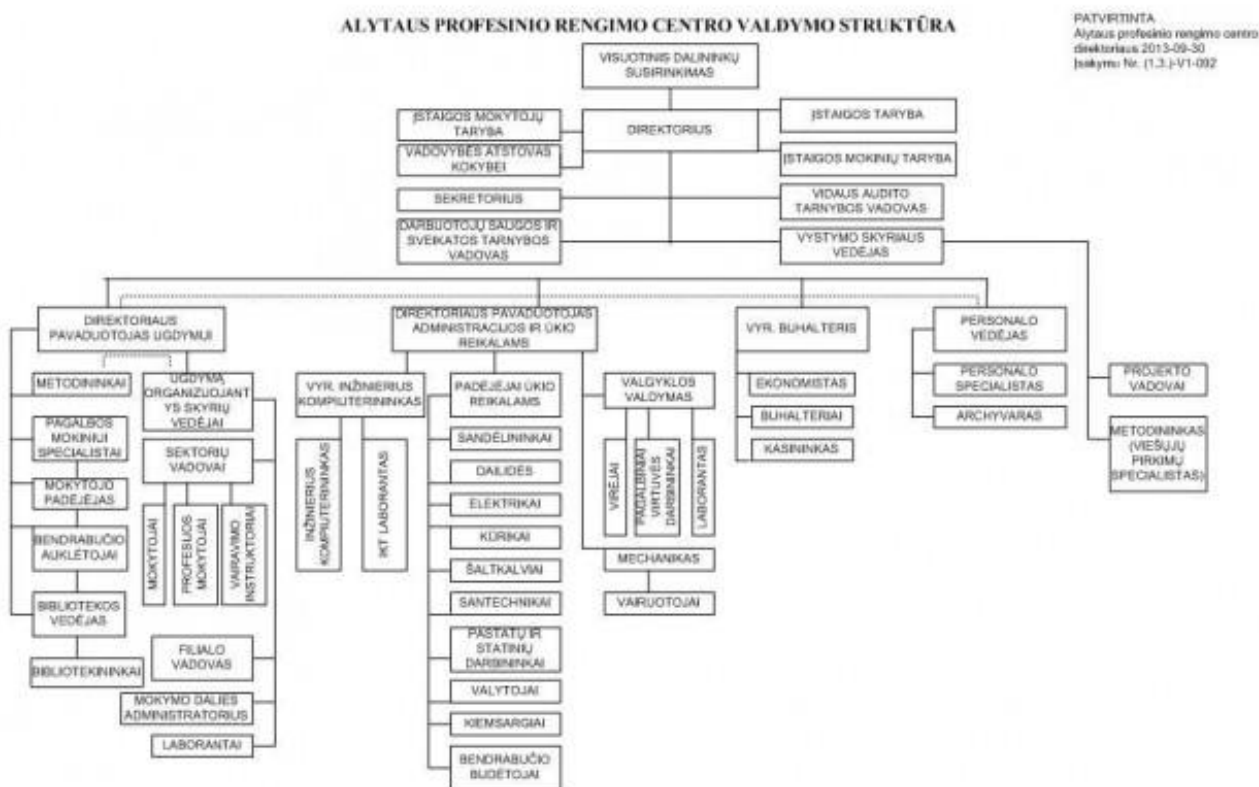
3. ALYTAUS PROFESINIO RENGIMO CENTRO VYRESNIO AMŽIAUS DARBUOTOJŲ KARJEROS ATVEJO ANALIZĖ

3.1. Alytaus profesinio rengimo centro charakteristika

Alytaus profesinio rengimo centras (APRC) įkurtas 2004 metais, jį sudaro keturi skyriai: Paslaugų ir verslo skyrius, Pramonės ir prekybos skyrius, Statybos technologijų ir verslo skyrius, Gimnazijos skyrius. Centras turi licenciją vykdyti 80 pirminio ir 98 tęstinio profesinio mokymo programas.

Atsižvelgiant į darbo rinkos poreikius ir mokinių pageidavimus, mokiniai mokosi pagal 40 pirminio ir 38 tęstinio profesinio mokymo programas. Taip pat įgyvendinamos pagrindinio ir vidurinio ugdymo programos, vykdoma vairavimo mokyklų veikla. Centre 2015 metais mokėsi 1870 mokinių.

Organizacijos struktūra. Centrą sudaro savivaldos institucijos, keturi mokymo skyriai, personalo skyrius, vystymo skyrius, buhalterija, ūkio skyrius, vidaus audito tarnyba (žr. 5 pav.).



5 pav. Alytaus profesinio rengimo centro struktūra

Centro vizija - atviras, puoselėjantis žmogiškąsias vertybes, aiškius tikslus ir efektyvius integracinius ryšius turintis, tarptautinėje erdvėje bendradarbiaujantis, savo veiklą ir besikeičiančią aplinką stebintis ir analizuojantis, ugdymo procesą atnaujinantis ir papildantis, gerą išsilavinimo lygį absolventams suteikiantis daugiaprofilinis profesinio rengimo centras.

Centro misija - rengti profesinį ir vidurinį išsilavinimą įgyjančius darbuotojus, gebančius prisiimti atsakomybę, suvokiančius mokymosi visą gyvenimą svarbą, vykdyti suaugusiųjų tęstinį mokymą ir konsultavimą.

Žmonių ištekliai. Centre dirba 273 darbuotojai, iš jų 131 pedagoginis darbuotojas iš jų: 41 bendrojo lavinimo dalykų ir 80 profesijos mokytojai, iš kurių 1 suteikta mokytojo eksperto, 23 mokytojo metodininko, 63 vyresniojo mokytojo kvalifikacinės kategorijos, 3 socialiniai pedagogai, 1 specialusis pedagogas, 3 bendrabučių auklėtojai, 1 psichologas. Organizacijoje dirba 97 darbuotojai nuo 50 iki 70 metų.

Planavimo sistema. Planavimo sistemą sudaro strateginis veiklos planas, metinis veiklos planas, mokyklos ugdymo planas. Planavimo procese dalyvauja administracijos darbuotojai, padalinių vadovai, mokytojai ir mokiniai

Vidaus kontrolė. Centro direktoriaus sukurta visų kontrolės rūšių sistema, kuria siekiama užtikrinti Centro veiklos teisėtumą, ekonomiškumą, efektyvumą, rezultatyvumą, skaidrumą, planų įgyvendinimą, turto apsaugą, ataskaitų patikimumą, išpareigojimų laikymąsi ir su tuo susijusių rizikos veiksnių valdymą. Finansinių išteklių panaudojimo kontrolė vykdoma pagal finansų kontrolės taisykles ir atitinka įstatymų reikalavimus. Centre dirba vidaus audito tarnybos vadovė, kuri užtikrina ir vertina ar pakankama ir efektyvi Centro ir jo padalinių vidaus kontrolės sistema, ar veikla vykdoma pagal įstatymus. Skyriuose veikia vidaus kokybės kontrolės sistema, diegiama profesinio mokymo kokybės užtikrinimo sistema (APRC, 2016).

7 lentelė. Alytaus profesinio rengimo centro SSGG analizė (APRC 2013-2016 strateginis veiklos planas).

Stiprybės	Silpnybės
<ol style="list-style-type: none"> Įvairios profesinio mokymo programos. Patyrę pedagogai. Sudarytos sąlygos mokytis neįgaliesiems. Mokiniai gerai išlaiko baigiamuosius kvalifikacijos egzaminus, gerėja įsidarbinimas ir studijų tęstinumas. Vykdoma sėkminga projektinė veikla. Efektyvus išteklių panaudojimas. Gyventojams teikiamos paslaugos yra papildomas finansinių išteklių šaltinis. 	<ol style="list-style-type: none"> Nepakankamas dėmesys ugdymo kokybei. Neišnaudotos galimybės profesijos mokytojų technologinių kompetencijų atnaujinimui. Nepakankami darbuotojų užsienio kalbų ir informacinių technologijų taikymo įgūdžiai. Nėra veiksminga socialinės pedagoginės pagalbos teikimo, specialiojo ugdymo sistema. Nepakankamai išnaudotos bendradarbiavimo galimybės su šalies ir užsienio partneriais. Nepilnai atnaujinti centro teisės aktai.
Galimybės	Grėsmės
<ol style="list-style-type: none"> Pasinaudoti ES finansine parama. Naujų technologijų plėtra. Informacinių technologijų panaudojimas ugdyme. Socialinių partnerių dalyvavimas ugdymo procese. Įkurti sektoringus praktinio mokymo centrus. Kvalifikuotų specialistų poreikis darbo rinkoje. 	<ol style="list-style-type: none"> Mažėjantis kai kurių specialybių populiarumas. Jaunimo motyvacijos mokytis stoka. Didėjantis besimokančių išvykimas į užsienį. Kvalifikuotų profesijos mokytojų stygius. Nepakankamas regiono verslo išsivystymo lygis. Nepalanki demografinė situacija.

Centre sistemingai atnaujinamos mokytojų pedagoginės, psichologinės, informacinių technologijų žinios, bendravimo gebėjimai. Centro darbuotojai nuolatos dalyvauja tarptautinėse stažuotėse, įvairiuose

seminaruose, konferencijose, bendradarbiauja su verslo institucijomis, kurių metu atnaujina technologinius ir techninius gebėjimus ir kompetencijas. Mokykloje nuolatos atnaujinama kompiuterinė, demonstracinė ir technologinė įranga. Darbuotojams sukurtos palankios darbo sąlygos, t. y. mokytojai mokinių atostogų metu, turi galimybę dirbti namuose, jeigu mokytojas neturi pamokų, gali dirbti namuose ar mokytojų kambaryje, bibliotekoje. Suteiktos galimybės nuolatos tobulėti, kelti kvalifikaciją, priimti svarbius sprendimus, organizuoti darbo aplinką. Organizacijoje dirba darbuotojų saugos ir sveikatos specialistas, kuris rūpinasi saugia darbo ir mokymosi aplinka, informuoja darbų saugos ir civilinės saugos klausimais. Kiekvienais metais mokytojai, skyrių vedėjai, sektorių vadovai pildo savianalizės anketas, kuriuose nurodo lankytas stažuotes, seminarus, konferencijas, tobulinimo kursus ir kokiais būdais kėlė savo kvalifikaciją. Taip pat, kokią metodinę ar praktinių įgūdžių skatinimo medžiagą atnaujino ar patobulino. Šiuos rezultatus metodininkas sistemina ir pateikia per ataskaitinius susirinkimus. Vadovas rengia savaitinius susirinkimus su pavaduotojais, skyrių vedėjais, auditoriumi ir buhalteriu. Jų metu analizuojami einamieji klausimai, gilinamasi į organizacijos darbuotojų ir mokinių poreikius, rengiami ir nuolatos atnaujinami reikalingi dokumentai. Visiems, naujai atėjusiems dirbti mokytojams ir darbuotojams, nepriklausomai nuo amžiaus, skiriamas mentorius, kuris padeda pasiruošti pamokoms, parengti reikiamą dokumentaciją, organizuoti, atitinkamos srities, mokymo procesą, supažindina su darbo specifiška. Mokykloje vyrauja konkurencinė aplinka. Alytaus darbo biržos duomenimis nuo 2016 metų pradžios Alytuje gyvena 55437 gyventojai, iš jų įregistruota 4512 bedarbių. Taigi, bedarbystė verčia saugoti darbo vietas ir konkuruoti tarpusavyje.

3.2. Empirinio tyrimo metodika

Tyrimui atlikti buvo pasirinktas kiekybinis tyrimo metodas – apklausa. Šiuo metodu siekiama išsiaiškinti vyresnio darbuotojo karjeros galimybes. Apklausos metu buvo atsižvelgta į etikos reikalavimus. Nebuvo pažeistas respondentų privatumas, nei vienas respondentas nebuvo verčiamas atsakyti į anketos klausimus. Anketa buvo išsiųsta elektroniniu paštu, todėl kiekvienas respondentas galėjo geranoriškai atsakyti į klausimus, jiems patogiu laiku. Asmeniniai duomenys nebuvo naudojami, norint užtikrinti respondentų anonimiškumą. Respondentai buvo supažindinti su tyrimo tikslu, taip pat kokių tikslu bus panaudota surinkta informacija.

Tyrimo tikslas: ištirti Alytaus profesinio rengimo centro vyresnio amžiaus darbuotojų karjeros galimybes.

Tyrimo objektas: 50–70 metų amžiaus Alytaus profesinio rengimo centro darbuotojai.

Uždaviniai:

1. atlikti kiekybinį tyrimą, naudojant sudarytą anketą,
2. išsiaiškinti demografinius kriterijus: lytis, amžius, šeimyninė padėtis, išsilavinimas.
3. ištirti vyresnio amžiaus darbuotojų karjeros suvokimą,

4. ištirti vyresnio amžiaus darbuotojų požiūrį į darbą,
5. nustatyti motyvavimo veiksnius, skatinančius siekti karjeros vyresniame amžiuje,
6. pateikti išvadas ir rekomendacijas planuojant vyresnio amžiaus darbuotojo karjerą.

Imties dydžio nustatymas. Alytaus profesinio rengimo centre buvo atrinkti visi darbuotojai nuo 50 metų iki 70 metų. Iš 273 darbuotojų 97 darbuotojai atitiko šį amžiaus cenzą. Imties dydžio nustatymui buvo panaudota formulė, skaičiai naudojami mažai imčiai:

$$n = \frac{p(l-p)}{\left(\frac{e}{z}\right)^2 + \frac{p(l-p)}{N}}$$

n – reikiamos imties dydis;

z – standartinės paklaidos dydžio vienetai (kai patikimumo laipsnis 95 %, $z=1,96$)

e – atrankos klaida (maksimalus skirtumas tarp imties ir visumos proporcijų);

p – visumos proporcijos, kurios atitinka tyrėją dominančias charakteristikas;

N – visumos dydis (Dikčius, 2006).

Tyrimo pasirinktas 95 % patikimumo laipsnis, norima klaida – 5 %, proporcija – 50 %.

$$n = 0.25 / [(0.05/1.96)^2 + 0.25/97] = 77,445$$

Duomenys bus statistiškai patikimi, jei tyrime dalyvaus 78 respondentai.

Klausimų tikslas – gauti išsamią informaciją, todėl buvo naudojami lengvai suprantami, uždari, nedviprasmiški klausimai (1 priedas). Demografinės situacijos klausimai, formuluojami su atsakymų variantais, kurių nereikia formuluoti pačiam respondentui. Požiūrių ir suvokimo klausimai, sudaryti pagal Likerto skalę, kuomet respondentas atsako į visus klausimo teiginius ar neiginius, pažymint jam labiausiai priimtina variantą. Formuojant anketą buvo atkreiptas dėmesys į respondentų laiko sąnaudas. Anketą sudaro nesudėtingas 21 klausimas, kad respondentams anketa nepasirodytų per ilgą ir nuobodį, taip tikimasi gauti tikslesnius ir išsamesnius tyrimo rezultatus.

Kuriant anketos klausimą, buvo atsižvelgta į sukurtą karjeros modelio struktūrą, t. y. kaip teorinio modelio veiksniai koreliuoja su anketos klausimais (žr. 8 lentelė).

8 lentelė. Teorinio vyresnio amžiaus darbuotojo karjeros modelio ir tyrimo anketos susiejimas.

Teorinis modelis/veiksniai	Anketos klausimas
<i>Vidiniai veiksniai. Organizacijos lygmuo</i>	
Motyvacija	16,17
Tolerancija	10,15,16,21
Lankstus darbo grafikas	14,16
Darbdavio požiūris į darbuotoją	14,15,21
Psichologinė atmosfera	10,14
Mokymai	14,15,16,19,20
Mentorystė	16
<i>Vidiniai veiksniai. Individo lygmuo</i>	

Patirtis	3,4,12,15
Mokymasis	14,16,17,19,20
Atsakomybė	8,9,17
Tolerancija	10,11,15,19,21
Požiūris į darbą	10,12,14,15,18,21
Savarankiškumas	11,18,19,21
<i>Išoriniai veiksniai</i>	
Demografinė situacija	1,2
Šeima	7,11,19,21
Statusas visuomenėje	5,11,12,15,21
<i>Karjera</i>	11,12,13,15,16,19,21

Organizacijos lygmeniu su teoriniu modeliu koreliuoja 18 klausimų, individo lygmeniu – 27 klausimai. Išorinių veiksnių analizei skirta 11 klausimų, 7 klausimai priskiriami karjeros analizei. Vidinių veiksnių analizei daugiausiai priskiriama klausimų susijusių su tolerancija, su mokymais, požiūriu į darbą.

Darbe informacija apdorojama, labiausiai paplitusia, SPSS statistinių duomenų apdorojimo programa (Pukėnas, 2009). Sudaromos dažnių lentelės, kurie pavaizduoti stulpelinėmis arba skritulinėmis histogramomis. Porinės dažnių lentelės, sudarytos, išskiriant nominaliuosius kintamuosius, pagal lytį. Dviejų kintamųjų ryšio lentelės, sudarytos kelioms kito kintamojo reikšmėms. Klausimyno patikimumui atlikti buvo pasirinktas vienas klausimas su 6 atsakymo variantais, kuriuose reikėjo atsakyti, į visus pateiktus variantus, pasirenkant: sutinku, iš dalies sutinku, nesutinku/nei nesutinku, iš dalies nesutinku, nesutinku. Išvesties lentelėje Reliability Statistics (Patikimumo statistika) pateikta Cronbacho alfa koeficiento reikšmė yra 0,825, tinkamai parengtam klausimynui turi būti didesnė už 0,6 – 0,7. Spearman-Brown'o padidinto patikimumo koeficientas yra įvardintas, kaip Cronbach's Alpha Based on Standardized Items (Cronbacho alfa paremta statistiniais elementais). Jo reikšmė 0,831 artima Cronbacho alfa 0,825 koeficiento reikšmei, kas įrodo, kad atsakymų į atskirus klausimus dispersijos (imties charakteristikos) yra panašios.

9 lentelė. Patikimumo statistika.

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.825	.831	6

10 lentelė. Reikšmių apibendrinimo statistika.

	Mean	Minimum	Maximum	Range	Maximum / Minimum	Variance	N of Items
Inter-Item Correlations	.450	.248	.693	.444	2.788	.015	6

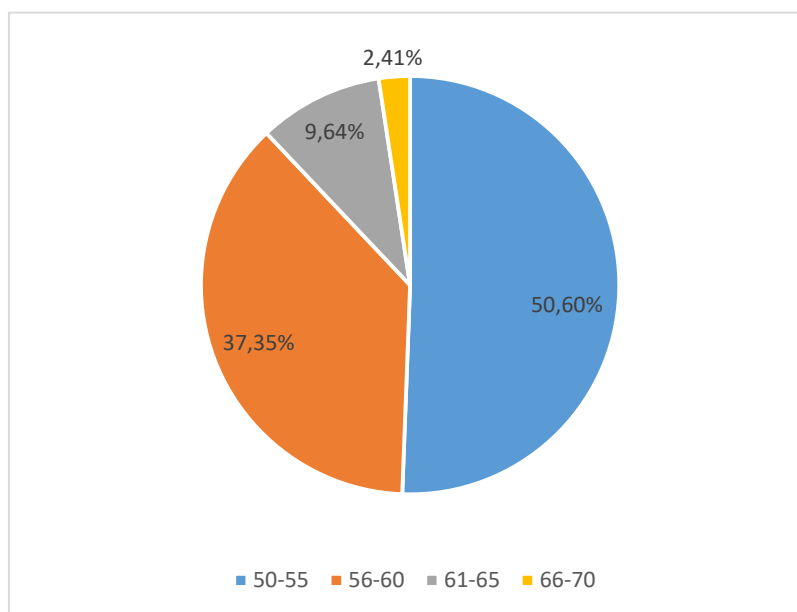
Reikšmių statistikos santraukoje galima pastebėti, kad reikšmingumo (mean) koeficientas yra 0,450, nepatikimumo koeficientas 0,015.

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Dirbdamas jaučiuosi puikiai	12.00	24.244	.583	.440	.804
Dirbdamas pamirštu problemas	11.80	23.043	.569	.442	.803
Mane sunku atitraukti nuo darbo	11.42	21.735	.682	.549	.780
Galiu dirbti be pertraukų	10.82	19.565	.616	.520	.798
Puiki psichologine atmosfera	11.24	20.380	.682	.589	.777
Manęs niekas nediskriminuoja	11.82	23.467	.481	.471	.820

Lentelės Item-Total Statistics (reikšmių suminė statistika) stulpelyje Corrected Item-Total Correlation „pateiktos koreliacijos koeficiento tarp atsakymų į konkretų klausimą ir suminės klausimyno skalės reikšmės“ (Pukėnas, 2009, p. 28). Šios reikšmės turi pakankamai stiprų koreliacinį ryšį su klausimyno skale, kadangi jos yra didesnės už 0,1 – 0,2 koeficientą. Neigiamos koreliacijos koeficiento reikšmės stulpelyje *Corrected Item-Total Correlation* nėra, tai parodo, kad nereikia perkoduoti nei vieno klausimo.

3.3. APRC vyresnio amžiaus darbuotojų karjeros tyrimo rezultatų analizė

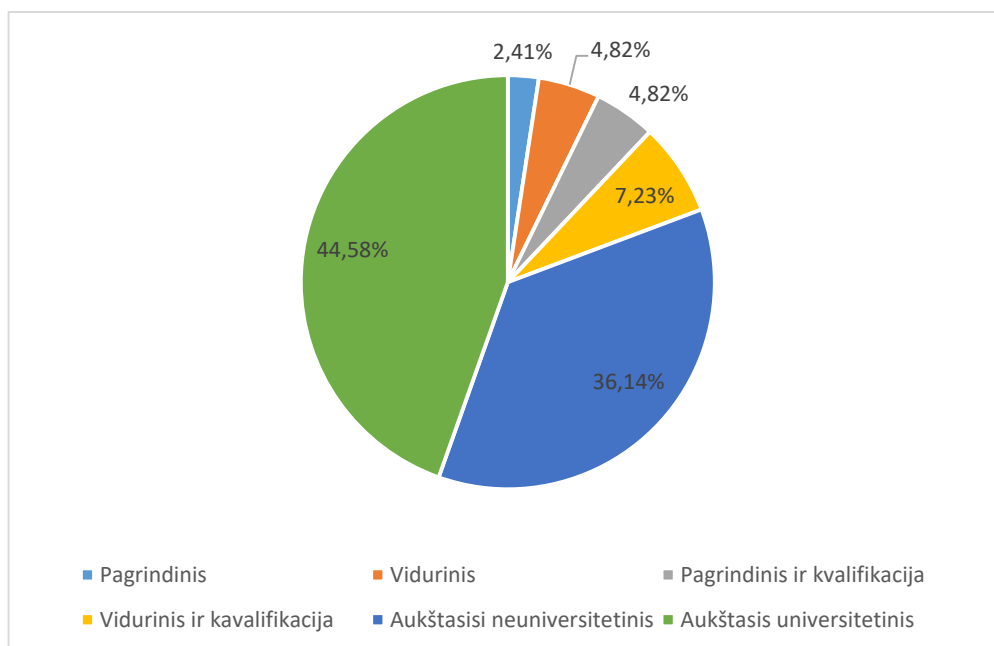
Alytaus profesinio mokymo centre dirba 97 vyresnio amžiaus darbuotojai, kurių amžius nuo 50 iki 70 metų. Anketas užpildė 83 darbuotojai, iš jų 27,71 % vyrai ir 72,29 % moterys (1 priedas), tai



6 pav. APRC respondentų amžius

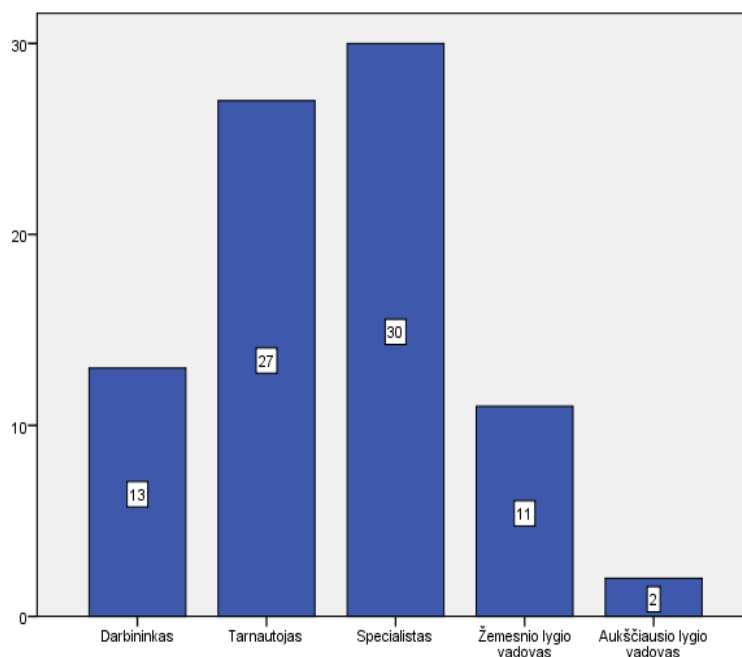
natūralus rodiklis, kadangi mokymo įstaigose visuomet dirba daugiau moterų nei vyrų. Beveik pusė respondentų yra 50–55 metų amžiaus (žr. 6 pav.) ir tik du darbuotojai yra 66–70 metų amžiaus.

Respondentams anketos buvo pateiktos elektroniniu paštu. Yra tikimybė, kad ne visi 66 metų amžiaus ir vyresni darbuotojai geba naudotis informacinėmis technologijomis, todėl ne visos anketos buvo užpildytos. Daugelis vyresnio amžiaus respondentų turi aukštąjį universitetinį (44,58 %) ir aukštąjį neuniversitetinį (36,14 %) išsilavinimą (žr. 7 pav.).



7 pav. APRC respondentų išsilavinimas

Iš pateikto grafiko matyti (žr. 8 pav.), kad daugelis respondentų turi pakankamai aukštą visuomeninį statusą, t. y. užima ne pačias žemiausias pareigas, taip pat turintys atitinkamas

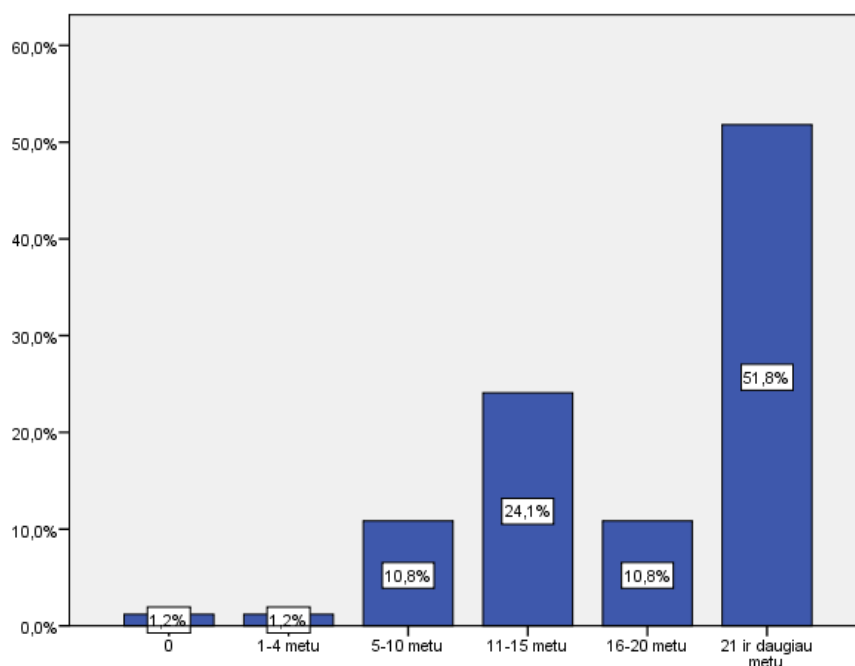


8 pav. Užimamos pareigos APRC

kompetencijas. Jiems buvo nesudėtinga užpildyti anketas elektroninėje erdvėje, nes jų darbas siejasi su informacinėmis technologijomis. Jie nuolatos turi tobulėti, nes daugelis iš jų yra mokytojai arba profesijos

mokytojai, administracijos darbuotojai, tai reikalauja nuolatinio žinių ir įgūdžių atnaujinimo. Respondentai pagal statusą organizacijoje yra 36,15 % specialistų, 32,53 % tarnautojų, 2,41 % aukščiausio lygio vadovų, 13,25 % žemesnio lygio vadovų, 15,66 % darbininkų (žr. 8 pav.). Darbas profesinio rengimo centre yra lengvas fiziškai, todėl nemaža dalis respondentų 35,60 % (žr. 3 priedas), norėtų dirbti, sulaukę pensinio amžiaus, labiausiai norėtų dirbti išėję į pensiją 61–65 metų amžiaus grupės respondentai (vyrai 66,7 %, moterys 80 %), tačiau 41,40 % tvirtina, kad nenorėtų dirbti sulaukę pensinio amžiaus, labiausiai nenorėtų dirbti 50–55 metų amžiaus grupės respondentai (vyrai 61,5 %, moterys 51,7 %). 23 % nežino ar norėtų dirbti būdami pensinio amžiaus, t. y. 42,9 % vyrų, nuo 56 iki 60 metų amžiaus, ir 33,3 % moterų, to paties amžiaus, į priešlaikinę pensiją nenorėtų išeiti 69 % respondentų, iš jų 73,9 % vyrų ir 65 % moterų. Vyrų 61–65 metų amžiaus 100 %, 56–60 metų amžiaus 71,4 % ir 50–55 metų amžiaus 69,2 % patvirtino, kad nenori į priešlaikinę pensiją. Moterys 66–70 metų amžiaus 100 %, 61–65 metų amžiaus 100 %, 56–60 metų amžiaus 62,5 % nenori išeiti į priešlaikinę pensiją.

Atlikus, išėjimo į priešlaikinę pensiją, klausimo analizę galima teigti, kad 61–65 metų amžiaus grupės respondentai nenori išeiti į priešlaikinę pensiją ir tikisi dirbti, būdami pensinio amžiaus. Daugelis 55–60 ir 56–60 metų amžiaus grupės respondentų, nenori išeiti į priešlaikinę pensiją, tačiau pasiruošę palikti darbo vietą, sulaukus pensinio amžiaus.

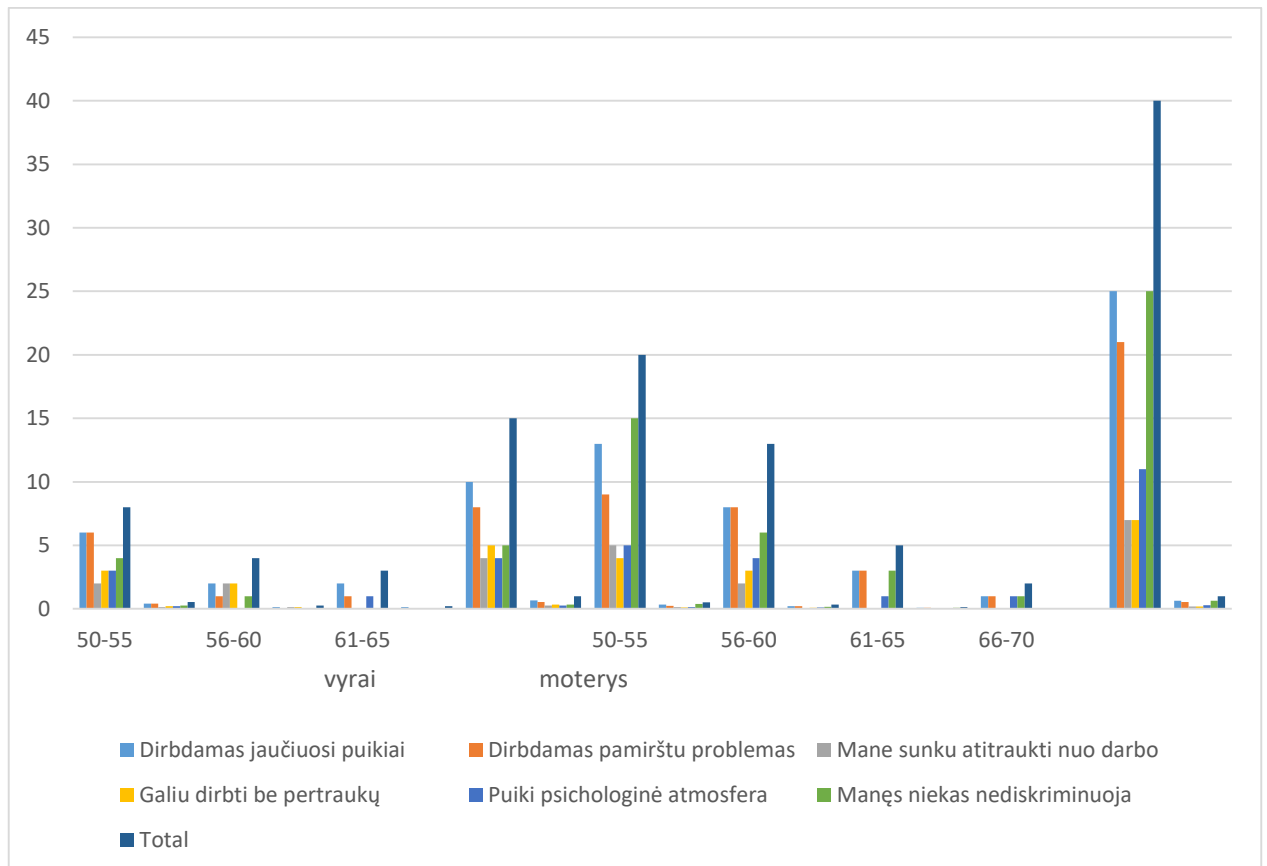


9 pav. Respondentų stažas APRC

9 paveikslėlyje pateiktas bendras respondentų darbo stažas. 51,8 % darbuotojų dirba 21 ir daugiau metų. Turi pakankamai didelę patirtį savo darbinėje srityje. Iš 83 respondentų 73 susituokę, 10 nesusituokę, 83 darbuotojų vaikai pilnamečiai (5 priedas), t. y. 84,3 % iš visų, dalyvavusių apklausoje, respondentų, 5 darbuotojų vaikai yra nepilnamečiai, t. y. 6,0 %, 6 darbuotojai turi ir pilnamečių, ir nepilnamečių vaikų, t. y. 5 % ir du darbuotojai neturi vaikų, kas sudaro 2 %.

Galima daryti prielaidą, kad daugelis respondentų turi galimybę, siekti karjeros ar ilgiau išlikti darbo rinkoje, netrukdomi šeimos.

Požiūrio į darbą klausime, pagrįstas dažnis 66,3 %, „visiškai sutinku“, atsakė 66,3 % (pav. 10) respondentų. Porinėje dažnių lentelėje (6 priedas) pateikti išsamūs duomenys, kaip skirtingo amžiaus ir lyčių darbuotojai vertina požiūrį į darbą ir organizacijos atmosferą. Teiginį, „dirbdamas jaučiuosi puikiai“, visiškai sutinku, atsakė 66,7 % vyrų ir 62,5 % moterų. Šį teiginį patvirtino 50–55 metų 40,0 % vyrų, 56–60 metų ir 61–65 metų po 13,3 % vyrų. Šiam teiginiui pritarė 50–55 metų 32,5 %, 56–60 metų 20,0 %, 61–65 metų 7,5 % ir 66–70 metų 2,5 % moterų. Į teiginį, „dirbdamas pamirštu

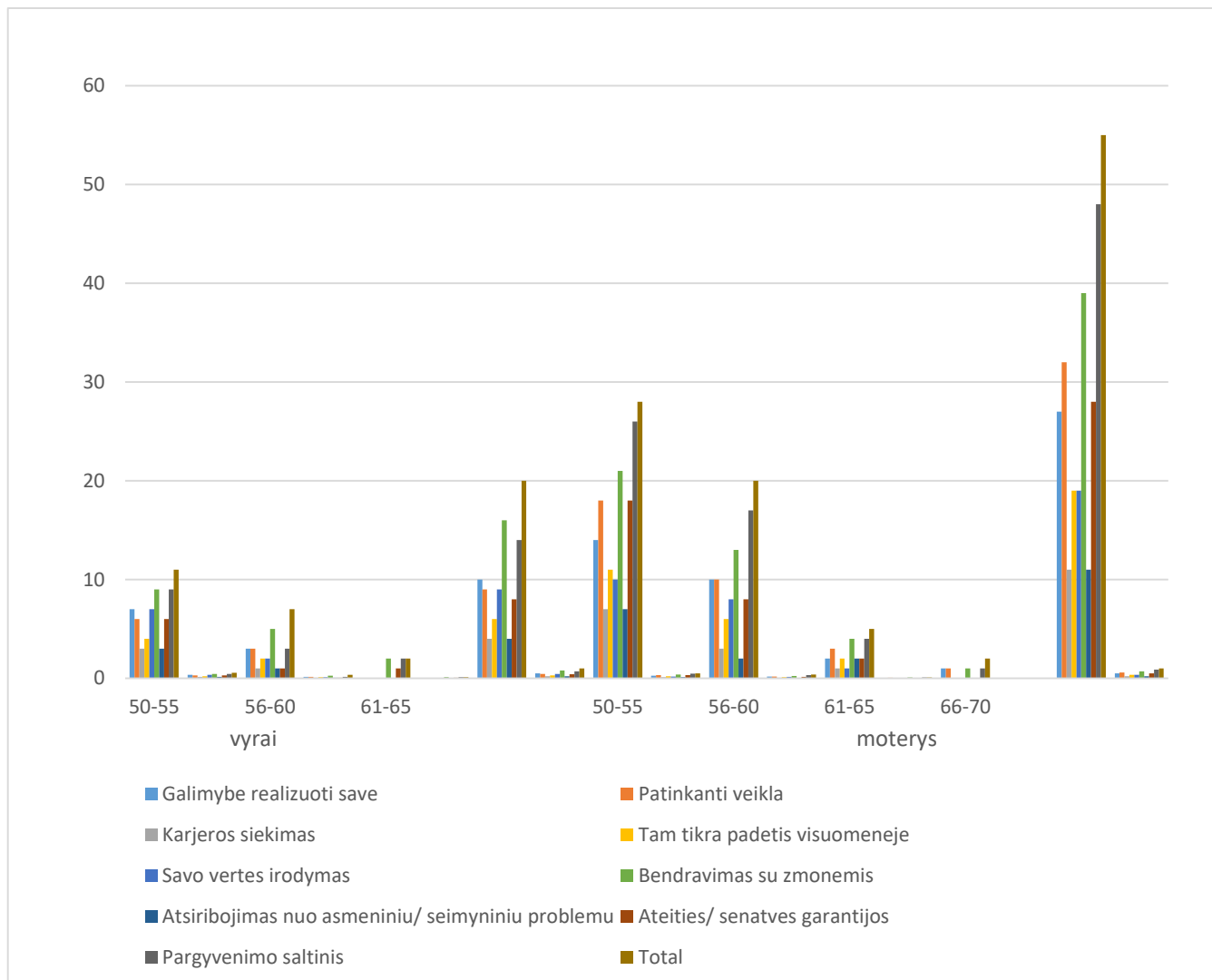


10 pav. Požiūrio į darbą vertinimas

problemas“, visiškai sutinku, atsakė 66,7 % vyrų ir 62,5 % moterų. Daugiausiai 50–55 metų 40,0 % vyrų ir 32,5 % moterų, dirbdami pamiršta problemas. Nuo darbo atitraukti sunku 33,3 % vyrų ir 52,5 % moterų. Šiam teiginiui labiausiai pritaria 56–60 metų 13,3 % vyrų ir 50–55 metų 22,5 moterų. Be pertraukų sutinka dirbti 26,7 % vyrų ir 17, 5 % moterų, labiausiai tam pritaria 50–55 metų 20,0 % vyrų ir 12,5 % moterų. 26,7 % vyrų ir 12,5 % moterų 50–55 metų amžiaus puikiai vertina organizacijos psichologinę atmosferą. Kitos amžiaus grupės vertino žemesnių procentu. Iš viso šiam teiginiui pritarė 26,7 % vyrų ir 27,5 % moterų. Diskriminacijos darbe teigia nepatiriantys 33,3 % vyrų ir 62,5 % moterų. 50 – 55 metų amžiaus grupė daugiausiai patvirtino šį teiginį – 26,7 % vyrų ir 37,5 % moterų.

Išanalizavus požiūrio į darbą klausimą, galima teigti, kad ir vyrai ir moterys dirbdami jaučiasi puikiai (66,7 % ir 62,5 %), pamiršta problemas (53,3 % ir 52,5 %). Vyrus (26,7 %) sunkiau atitraukti

nuo darbo, nei moteris (17,5%), be pertraukų sutinka dirbti daugiau vyrai (33,3 %), nei moterys (17,5 %). Psichologinę atmosferą abi grupės vertina tolygiai (26,7 % ir 27,5 %), diskriminacijos darbe nejaučia daugiau moteris (62,5 %), nei vyrai (33,3 %).

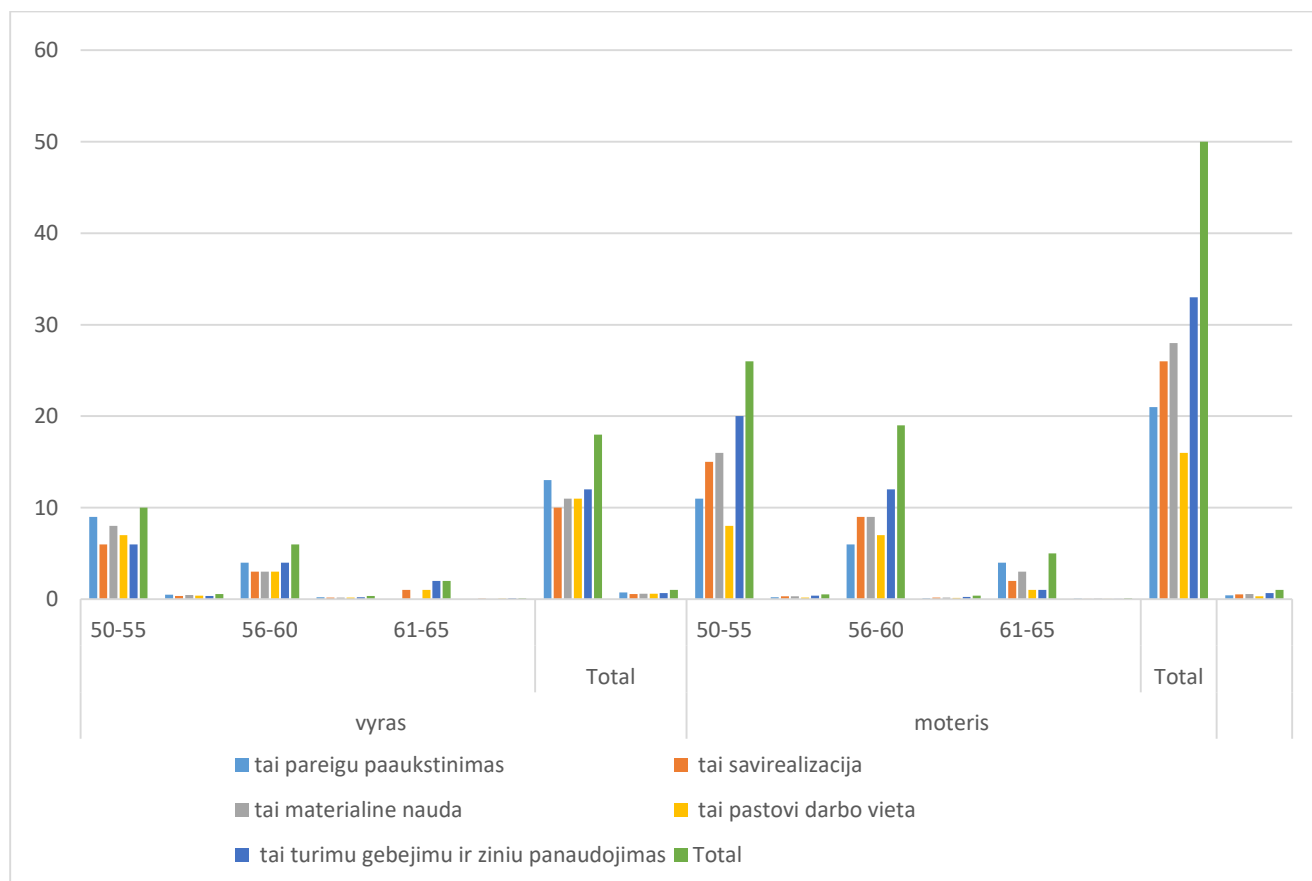


11 pav. Darbo prasmingumo vertinimas

Daugiausiai vyrų ir moterų 50–55 metų amžiaus, sutiko su klausime pateiktais teiginiais (žr. 7 priedas): galimybė realizuoti save – 35,0 % vyrų ir 25,5 % moterų; patinkanti veikla – 30,0 % vyrų ir 32,7 % moterų; karjeros siekimas – 15,0 % vyrų ir 12,7 % moterų; tam tikra padėtis visuomenėje – 20,0 % vyrų ir 20,0 % moterų; savo vertės įrodymas – 35,0 % vyrų ir 18,2 % moterų; bendravimas su žmonėmis 45,0 % vyrų ir 38,2 % moterų; atsiribojimas nuo asmeninių/šeimyninių problemų – 15,0 % vyrų ir 12,7 % moterų; ateities/senatvės garantijos – 30,0 % vyrų ir 32,7 % moterų; pragyvenimo šaltinis – 45,0 % vyrų ir 47,3 % moterų. 56–60 metų amžiaus grupės procentinis rezultatas mažėja beveik per pusę, 61–65 metų amžiaus grupės vyrai 10 % patvirtina, kad darbas tai bendravimas su žmonėmis ir 5 % pritaria, kad tai ateities senatvės garantija, maža dalis moterų sutinka su visais teiginiais. 66–70 metų (3,6

% dažnis) moterys teigia, kad darbas tai galimybė realizuoti save 1,8 %, patinkanti veikla 1,8 %, bendravimas su žmonėmis 1,8 % ir pragyvenimo šaltinis 1,8 %.

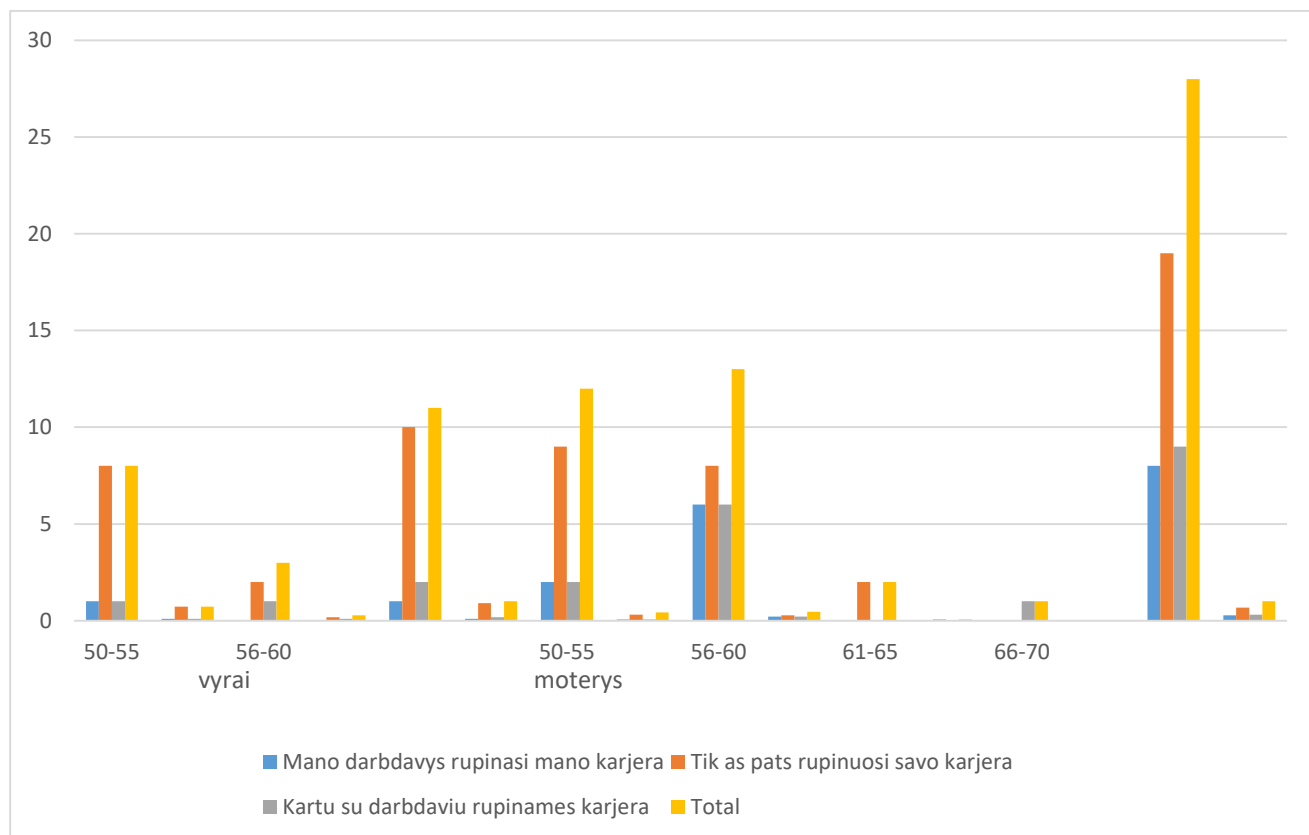
Atlikus darbo prasmingumo vertinimo analizę galima teigti, kad 50 – 55 metų amžiaus vyrams ir moterims darbas yra reikšmingas visomis prasmėmis, senstant darbo prasmė ir motyvacija siekti karjeros silpnėja, išlieka tik asmeniniai veiksniai, t. y. bendravimas su žmonėmis, patinkanti veikla ir pragyvenimo šaltinis.



12 pav. Karjeros vertinimas

Respondentai turėjo įvertinti klausimą, kaip jie supranta karjerą (žr. 8 priedas). 72,2 % vyrų teigia, kad tai pareigų paaugštinimas, iš jų 50,0 % 50–55 metų amžiaus; 66,7 % vyrų teigia, kad tai turimų žinių ir gebėjimų panaudojimas, iš jų 33,3 % 50–55 metų amžiaus; 61,1 % vyrų, kad tai pastovi darbo vieta, iš jų 38,9 % 50–55 metų amžiaus; 61,1 % teigia, kad tai materialinė nauda, iš jų 44,4 % 50–55 metų amžiaus; 55,6 % teigia, kad tai savirealizacija, iš jų 33,3 % 50–55 metų amžiaus. Moterys teigia, kad karjera tai turimų gebėjimų ir žinių panaudojimas (66,0 %), 40,0 % 50–55 metų amžiaus; kad tai materialinė nauda teigia 56,0 % moterų iš jų 32,0 % 50–55 metų amžiaus; kad tai savirealizacija 52,0 %, iš jų 30,0 % 50–55 metų amžiaus; kad tai paaugštinimas 42,0 %, iš jų 22,0 % 50–55 metų amžiaus; kad tai pastovi darbo vieta 32,0 %, iš jų 32,0 %. 61–65 metų amžiaus vyrai vertino tik tris teiginius ir pritaria, kad karjera, tai gebėjimų ir žinių panaudojimas (11,1 %), savirealizacija (5,6 %) ir pastovi darbo vieta (11,1 %), to paties amžiaus moterys sutiko su visais teiginiais, daugiausiai tvirtino, kad karjera tai pareigų paaugštinimas (8,0 %).

Išanalizavus karjeros sąvokos vertinimą, galima daryti prielaidą, kad 50–55 ir 56–60 metų amžiaus respondentai karjerą supranta, kaip daugialypę, 61–65 metų amžiaus respondentai karjerą vertina, kaip tam tikrų turimų gebėjimų panaudojimą ir materialinę naudą.

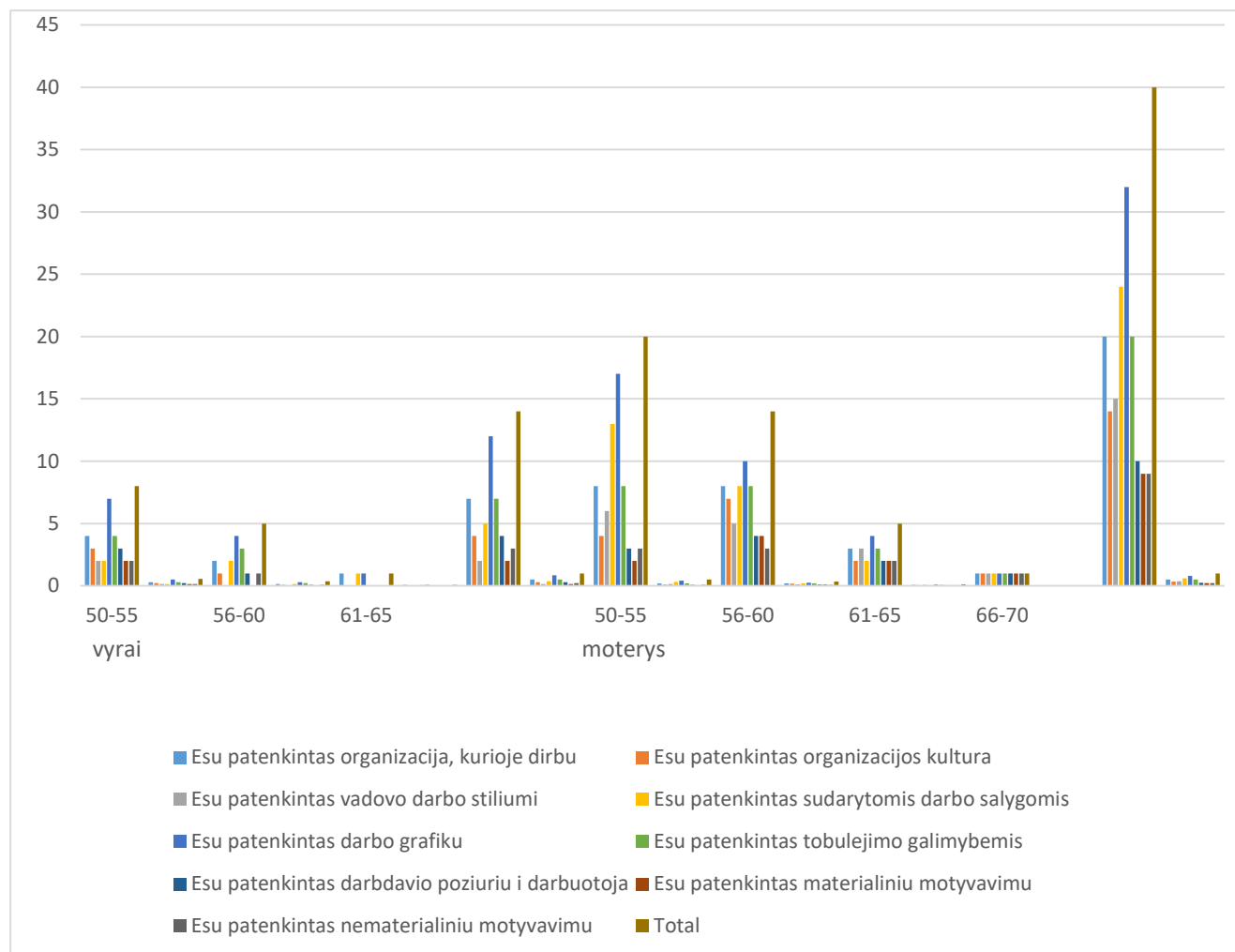


13 pav. Karjeros priklausomybės vertinimas

Su karjeros teiginiais visiškai sutinka 47,0 % respondentų (žr. 9 priedas), iš jų 59,0 % tvirtina, kad karjera rūpinasi patys, 22,4 % sutinka, kad karjera rūpinasi kartu su darbdaviu ir 18,4 % sutinka, kad darbdavys rūpinasi darbuotojų karjera. 72,7 % vyrų, 50–55 metų amžiaus, tvirtina, kad jie patys rūpinasi savo karjera, 9,1 % pritarai, kad darbdavys rūpinasi jų karjera ir 9,1 % pritarai, kad kartu su darbdaviu rūpinasi karjera. 56–60 metų 18,2 % vyrų pritaria, kad karjera rūpinasi jie patys ir 9,1 % pritaria, kad kartu su darbdaviu. 50–55 metų amžiaus moterys (32,1 %) teigia, kad tik jos pačios rūpinasi savo karjera, 7,1 %, kad darbdavys rūpinasi karjera ir 7,1 %, kad abi pusės rūpinasi karjera. 56–60 metų amžiaus moterys Teigia, kad darbdavys rūpinasi karjera (21,4 %), kad jos pačios rūpinasi karjera (28,6 %) ir kad kartu su darbdaviu rūpinasi karjera (21,4 %). 61–65 metų amžiaus mano, kad tik jos pačios rūpinasi savo karjera (7,1 %), 66–70 metų amžiaus mano, kad kartu su darbdaviu rūpinasi karjera (3,6 %).

Išanalizavus teiginius, galima daryti prielaidą, kad daugelis darbuotojų mano, kad jie patys rūpinasi savo karjera.

Didesnė dalis respondentų (65,1 %) visiškai sutinka su organizacijos vertinimo pateiktais atsakymų variantais (žr. 10 priedas), iš jų labiausiai patenkinti organizacija, kurioje dirba (13,6 %), tobulėjimo galimybėmis (16,6 %), sudarytomis darbo sąlygomis (16,6 %) ir darbo grafiku (22,2 %). Visų amžiaus

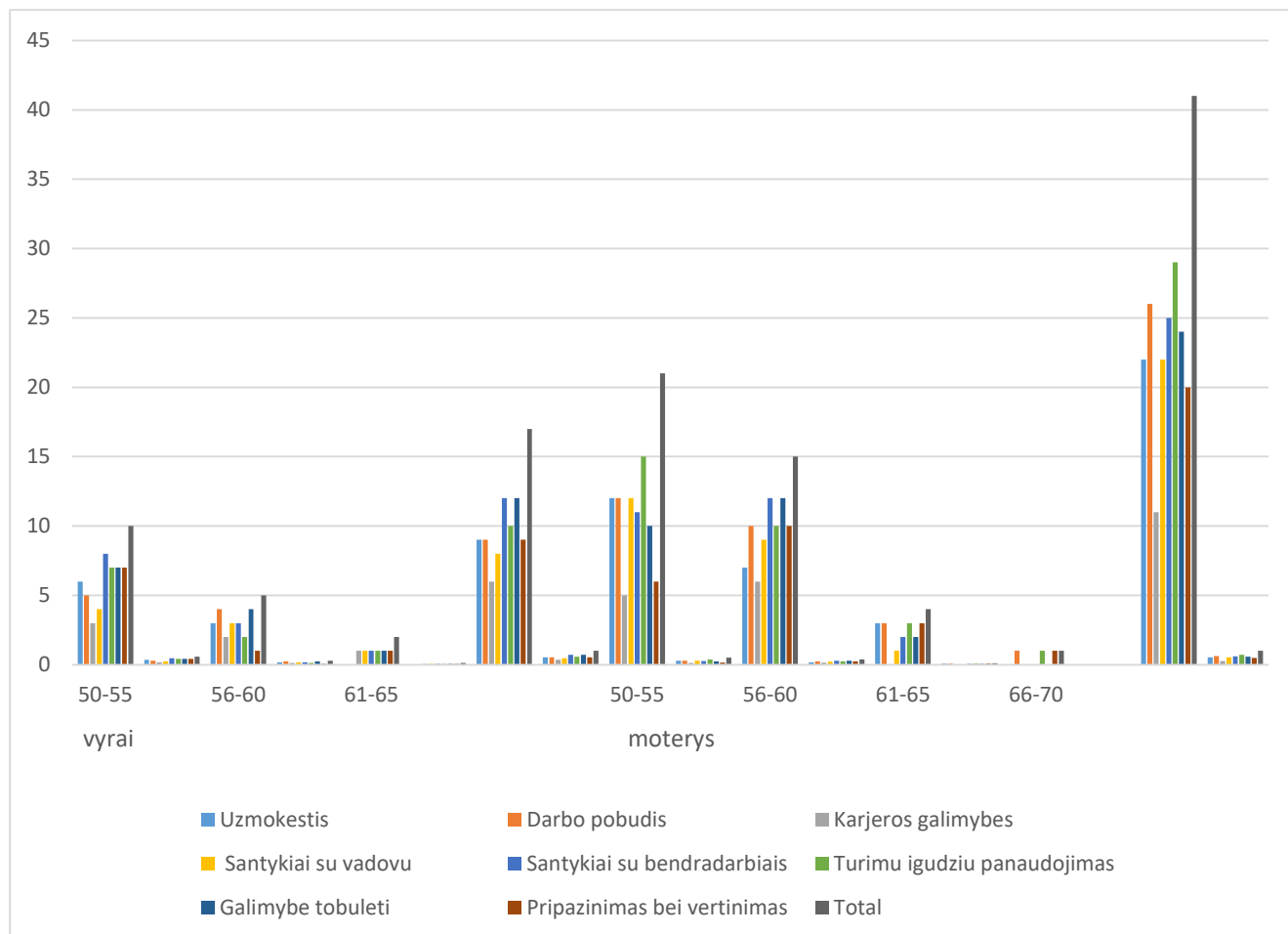


14 pav. Organizacijos vertinimas

grupių tiek vyrai (85,7 %), tiek moterys (80,0 37) labiausiai patenkinti darbo grafiku, taip pat ir vienos, ir kitos grupės atstovai patenkinti tobulėjimo galimybėmis (50,0 % vyrų ir 50,0 % moterų) ir organizacija, kurioje dirba (50,0 % vyrų ir 50,0% moterų). Mažiausia dalis respondentų vyrų (14,3 %) sutinka su materialiniu motyvavimu ir vadovo darbo stiliumi (14,3 %), mažiausia moterų dalis sutinka su materialiniu motyvavimu (22,5 %) ir nematerialiniu motyvavimu (22,5 %). Visiems teiginiams pritaria 57,1 % 50–55 metų amžiaus, 35,7 % 56–60 metų amžiaus, 7,1 % 61–65 metų amžiaus vyrų. Visiems teiginiams pritaria 35,0 % 50–55 metų amžiaus, 12,5 % 56–60 metų amžiaus, 2,5 % 61–65 metų amžiaus moterų.

Išanalizavus organizacijos vertinimo teiginius, galima daryti prielaidą, kad darbuotojus tenkina organizacijos, darbo grafikas, darbo sąlygos, tobulėjimo galimybės. Mažesnę dalis patenkinta materialiniu ir nematerialiniu motyvavimu, darbdavio požiūriu į darbuotoją, vadovo darbo stiliumi ir organizacijos kultūra.

Visų respondentų, atsakymai, į pasitenkinimo darbu veiksmų teiginius, pasiskirstė tolygiai, t. y. darbuotojai patenkinti užmokesčiu 12,2 %, darbo pobūdžiu 13,8 %, santykiais su vadovu 11,8 %, santykiais su bendradarbiais 16,6 %, turimų įgūdžių panaudojimu 15,4 %, galimybe tobulėti 14,2 %,



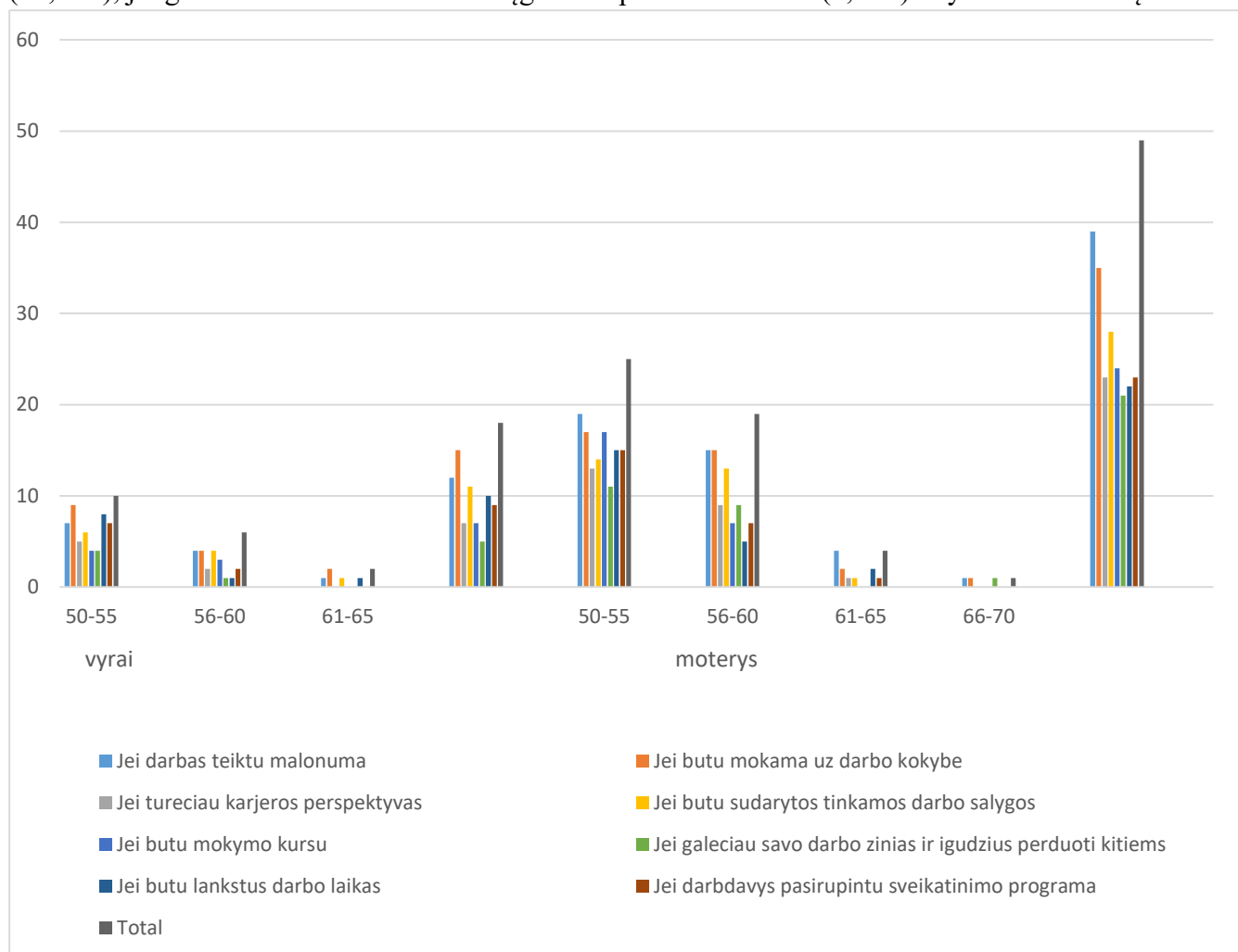
15 pav. Pasitenkinimo darbu vertinimas

pripažinimu ir vertinimu 11,4 %. Mažiausia dalis patenkintų 6,7 % respondentų karjeros galimybėmis.

Pagal amžiaus grupes, į pasitenkinimo darbu teiginius t. y. darbo užmokestis ir darbo pobūdis, neatsakė 61–65 metų vyrai, jie sutinka su karjeros galimybėmis, santykiais su vadovu, santykiais su bendradarbiais, turimų įgūdžių panaudojimu, galimybėmis tobulėti, pripažinimu ir vertinimu, visos kategorijos įvertintos 5,9 %. Šios amžiaus grupės moterys neįvertino tik karjeros galimybių (0 %), 66–70 metų moterys neatsakė į teiginius: užmokestis, karjeros galimybės, santykiai su vadovu, santykiai su bendradarbiais ir galimybė tobulėti, jos visiškai sutinka su darbo pobūdžio, turimų įgūdžių panaudojimu ir pripažinimo ir vertinimo teiginiais, visos kategorijos įvertintos 2,4 %.

Išanalizavus pasitenkinimo darbu veiksmus, galima teigti, kad tiek vyrai, tiek moterys patenkinti darbo veiksniais, išskyrus vyresnio amžiaus grupės vyrus nuo 61 iki 65 metų ir moteris nuo 66 iki 70 metų amžiaus. Šie respondentai ne į visus teiginius atsakė „visiškai sutinku“.

Motyvacijos veiksnius įvertino 80,7 % respondentų. Jie visiškai sutinka, kad juos motyvuotų, jei darbas teiktų malonumą (17,5 %), jei būtų mokama už darbo kokybę (17,2 %), jei turėtų karjeros (10,7 %), jei būtų lankstus darbo laikas (11,0 %), jei darbdavys pasirūpintų sveikatinimo programa (11,0 %), jei galėčiau savo darbo žinias ir įgūdžius perduoti kitiems (8,9 %). Vyrai 50–55 metų amžiaus



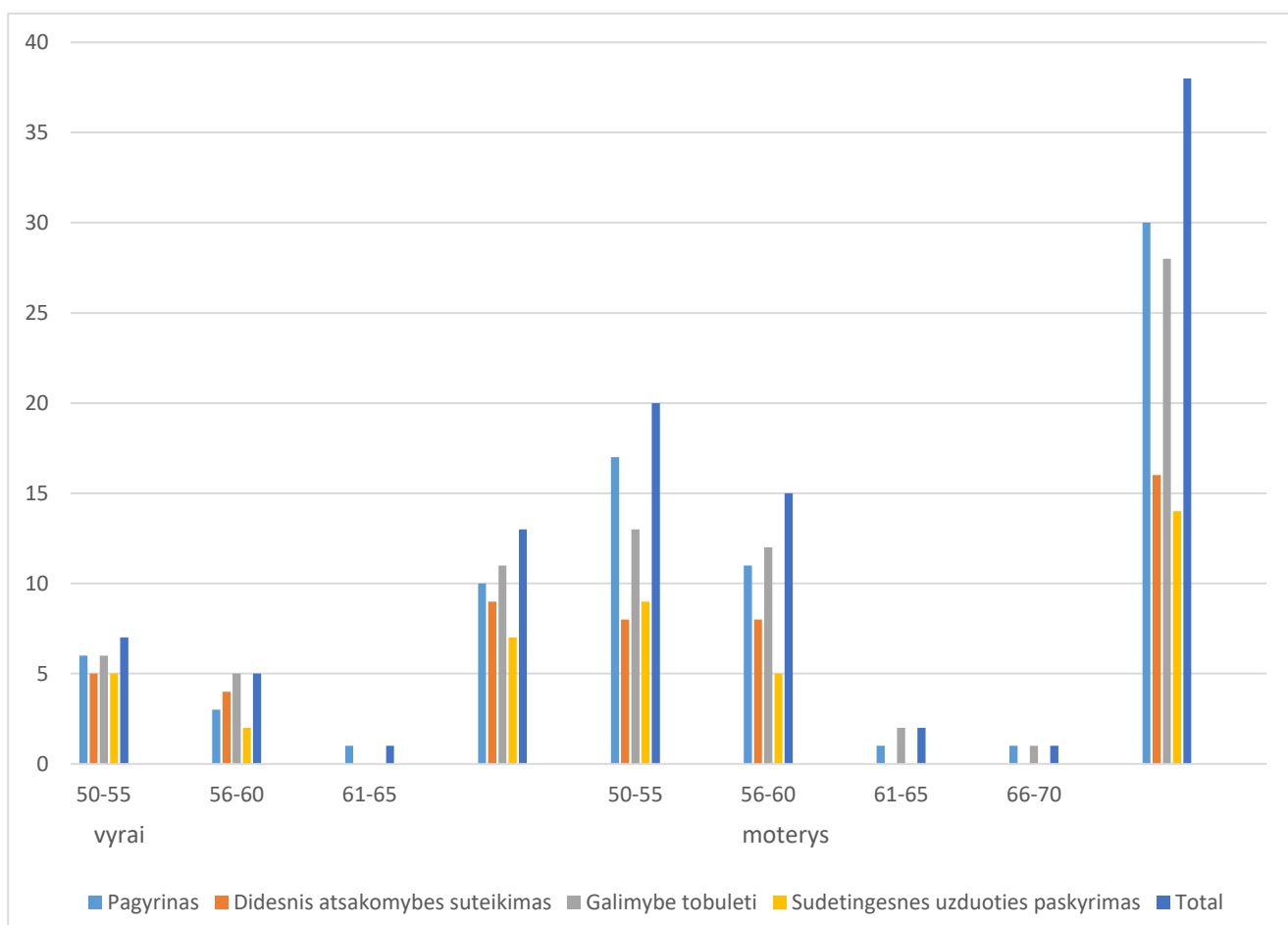
16 pav. Motyvacijos dirbti veiksniai

visiškai sutiko su visais teiginiais (55,6 %) ir 56–60 metų amžiaus (33,3 %), tačiau 61–65 metų amžiaus vyrai visiškai sutiko tik su teiginiais, jei darbas teiktų malonumą, jei būtų mokama už darbo kokybę ir jei būtų lankstus darbo laikas, tai sudarė 11,1 %, į kitus teiginius visiškai sutinku, šios amžiaus grupės atstovai, neatsakė. Moterys 50–55 metų amžiaus sutiko su visais teiginiais (51,0 %), kaip ir 56–60 metų amžiaus moterys (38,8 %). 61–65 metų amžiaus moterys neatsakė visiškai sutinku, jei būtų mokymo kursų ir jei galėčiau savo darbo žinias ir įgūdžius perduoti kitiems, 66–70 metų amžiaus moterys visiškai sutinka, kad jas motyvuotų labiau dirbti, jei darbas teiktų malonumą, jei būtų mokama už darbo kokybę ir jei darbdavys pasirūpintų sveikatinimo programa, į skirtingus kategorijos teiginius atsakė po 2,0 % šios amžiaus grupės moterų.

Respondentai patvirtina, kad visos, klausime pateiktos, motyvacijos priemonės juos skatintų dirbti geriau. Ir vyrai (66,7 %), ir moterys (79,6 %) visiškai sutinka, kad jie dirbtų geriau, jei darbas teiktų

malonumą ir jei būtų mokama už darbo kokybę (vyrų 83,3 % ir moterų 71,4 %). Silpniausias rodiklis, kuris motyvuotų dirbti geriau, tai savo darbo žinių ir įgūdžių perdavimas kitiems (vyrų 27,8 %, moterų 42,9 %).

Respondentams buvo pateiktas klausimas, kaip jie vertina nematerialinius skatinimo būdus organizacijoje. Visiškai sutiko su teiginiais 61,4 % respondentai (žr. 13 priedas), iš jų visiškai sutinka, kad juos skatina pagyrimas (32,0 %), Galimybė tobulėti (31,2 %), didesnis atsakomybės suteikimas (20,0 %) ir sudėtingesnės užduoties paskyrimas (16,8 %). 50–55 metų amžiaus vyrams priimtini skatinimo

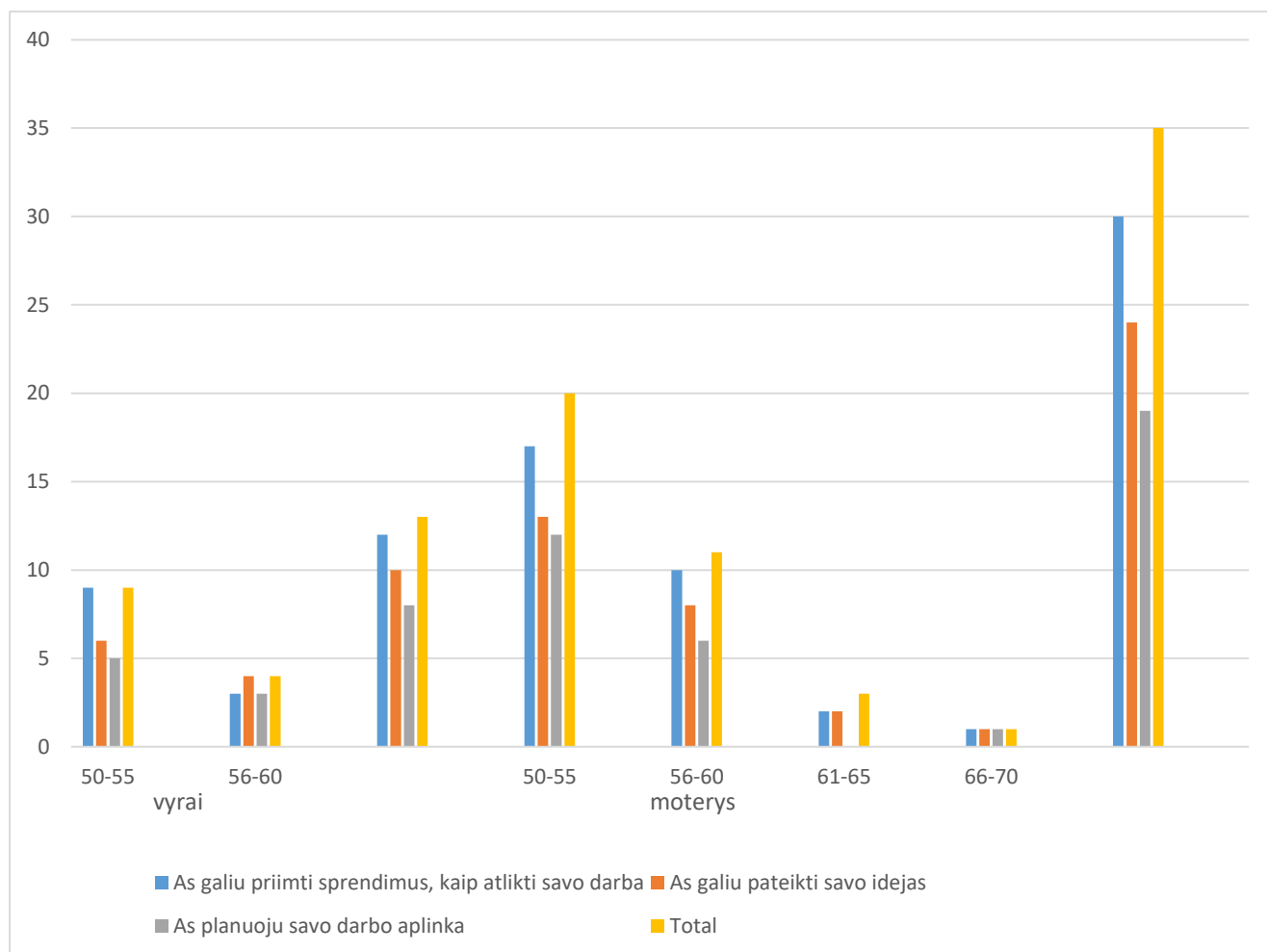


17 pav. Nematerialinių skatinimo būdų vertinimas

būdai yra pagyrimas (46,2 %), galimybė tobulėti (64,2 %), 56–60 metų amžiaus vyrai labiau vertina galimybę tobulėti (38,5 %) ir didesnės atsakomybės suteikimą (30,8 %), 61–65 metų amžiaus vyrai vertina tik pagyrimą (7,7 %), kiti skatinimo būdai pagal skalę „visiškai sutinku“ neįvertinti. Moterys 50–55 metų amžiaus labiausiai vertina pagyrimą (44,7 %) ir galimybę tobulėti (34,2 %), 56–60 metų amžiaus, taip pat labiau vertina pagyrimą (28,9 %) ir galimybę tobulėti (31,6 %), 61–65 metų amžiaus moterys vertina tik pagyrimą (2,6 %) ir galimybę tobulėti (5,3 %), kai ir 66–70 metų amžiaus moterys – tik pagyrimą (2,6 %) ir galimybę tobulėti (2,6 %).

Respondentams labai svarbi skatinimo priemonė yra pagyrimas ir galimybė tobulėti. Mažiausiai, atsakiusiųjų į teiginius, sutinka, kad juos skatintų sudėtingesnės užduoties paskyrimas.

Su saviraiškos vertinimo teiginiais visiškai sutinka 57,8 % respondentų, 42,2 % pasirinko kitus atsakymų variantus. Patys gali savarankiškai priimti sprendimus, kaip atlikti savo darbą atsakė 40,8 % respondentų, kad gali pateikti savo idėjas 33,0 % respondentų ir, kad patys planuoja darbo aplinką 26,2

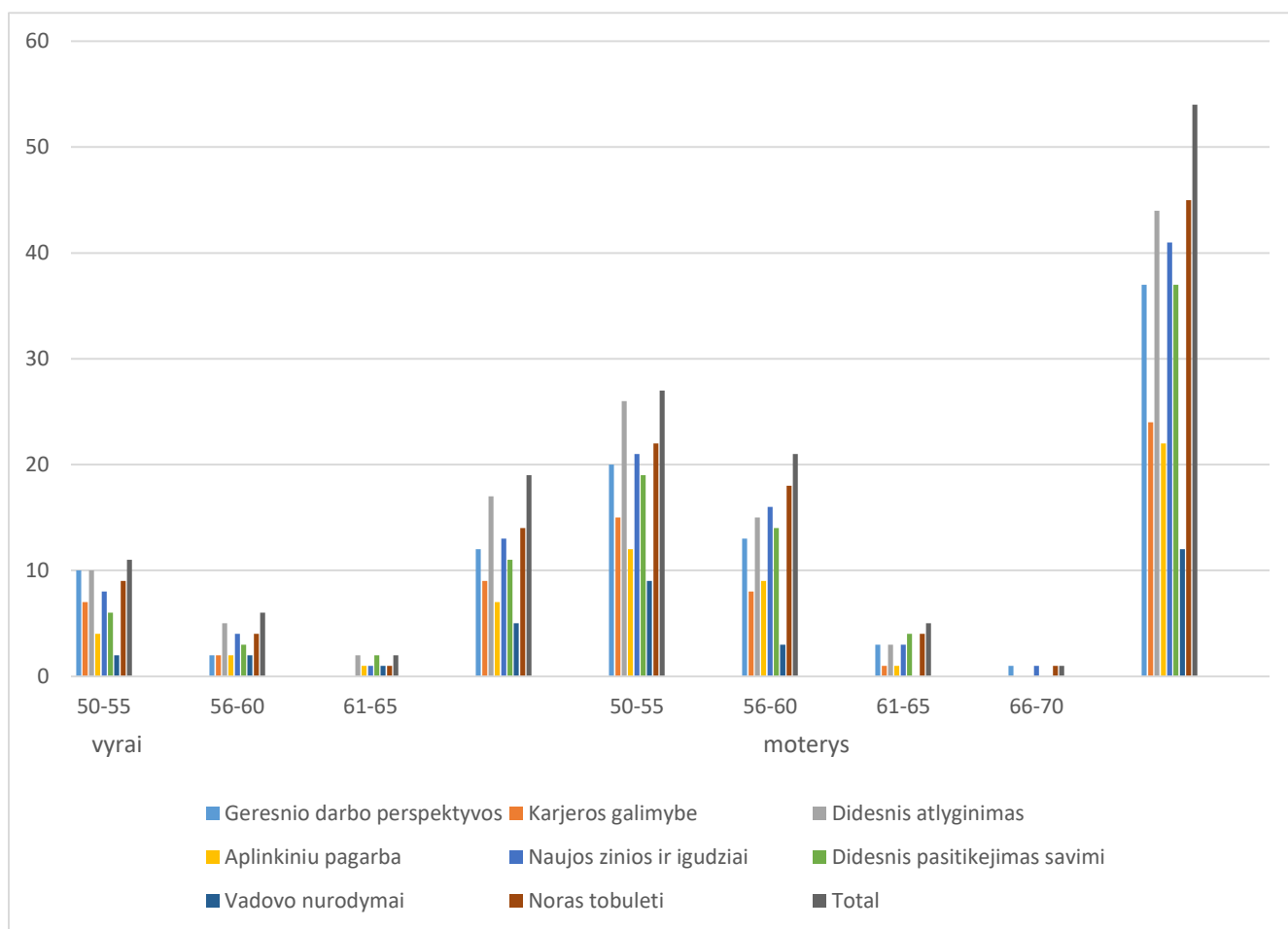


18 pav. Saviraiškos vertinimas

% respondentų. Kad gali priimti sprendimus, kaip atlikti savo darbą patvirtino 91,3 % vyrų ir 85,7 % moterų, kad gali pateikti savo idėjas atsakė 76,9 % vyrų ir 68,6 % moterų ir, kad gali planuoti savo aplinką atsakė 61,5 % vyrų ir 54,3 % moterų.

Atlikus saviraiškos vertinimo analizę galima teigti, kad ir vyrai ir moterys, nepriklausomai nuo amžiaus grupės, turi galimybes savarankiškai priimti sprendimus, kaip atlikti savo darbą, gali pateikti savo idėjas ir planuoti darbo vietą (žr. 15 priedas). 73 % respondentų visiškai sutinka, kad juos paskatintų mokytis didesnis atlyginimas (17,4 %), noras tobulėti (16,9 %), naujos žinios ir įgūdžiai (15,4 %), geresnės darbo perspektyvos (14,0 %), karjeros galimybė (9,4 %), aplinkinių pagarba (8,3 %) ir vadovo nurodymas (4,9 %). 57,9 % vyrų 50–55 metų amžiaus, 56–60 metų amžiaus 31,6 % vyrų pritaria visiems, mokymą skatinantiems, teiginiams, tačiau 61–65 metų amžiaus 10,5 % vyrų pritaria ne visiems

teiginiams, į teiginius karjeros galimybės ir geresnio darbo perspektyvos neatsakė nei vienas šios amžiaus grupės respondentas. 50–55 metų amžiaus 50,0 % moterų, 56–60 metų amžiaus 38,9 %, pritaria visiems

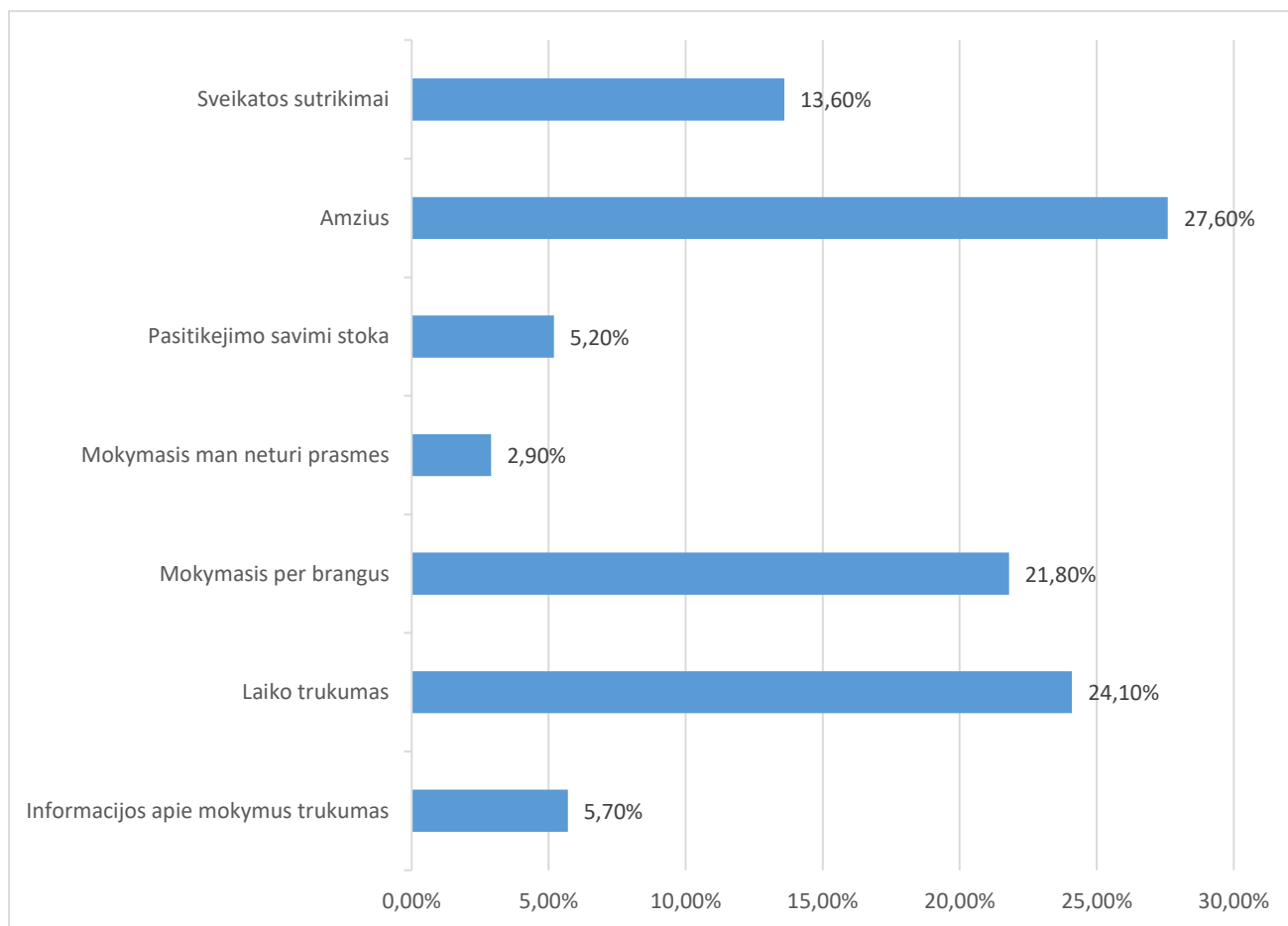


19 pav. Veiksnių, skatinančių mokytis vertinimas

teiginiams, 61–65 metų amžiaus 9,3 % moterų sutinka su visais teiginiais, išskyrus vieną neįvertintą teiginį, nei viena respondentė į teiginį, kad ją paskatintų mokytis vadovo nurodymas. 66–70 metų amžiaus moterys pritaria, kad jas paskatintų mokytis tik geresnės darbo perspektyvos (1,9 %), naujos žinios ir įgūdžiai (1,9 %) ir noras tobulėti (1,9 %). Šios amžiaus grupės atstovės į kitus klausimus atsakymo nepateikė. Vyrai pabrėžia, kad juos labiausiai skatintų mokytis didesnis atlyginimas (89,5 %), o moteris labiausiai paskatintų mokytis noras tobulėti (83,3 %). Abiejose amžiaus grupėse, gautas mažiausias rezultatas, kas paskatintų mokytis yra vadovo nurodymas (vyrų 26,3 % . moterų 22,2 %).

Išanalizavus skatinimo mokytis veiksnius, galima daryti prielaidą, kad stipriai paskatintų norą mokytis, geresnio darbo perspektyvos, didesnis atlyginimas, naujos žinios ir įgūdžiai, noras tobulėti, didesnis pasitikėjimas savimi, silpniau motyvuoja mokytis karjeros galimybės, aplinkinių pagarba ir vadovo nurodymas.

Mokymosi kliūtis įvertino 80 % respondentų, jie visiškai sutiko, kad mokytis trukdo amžius, laiko



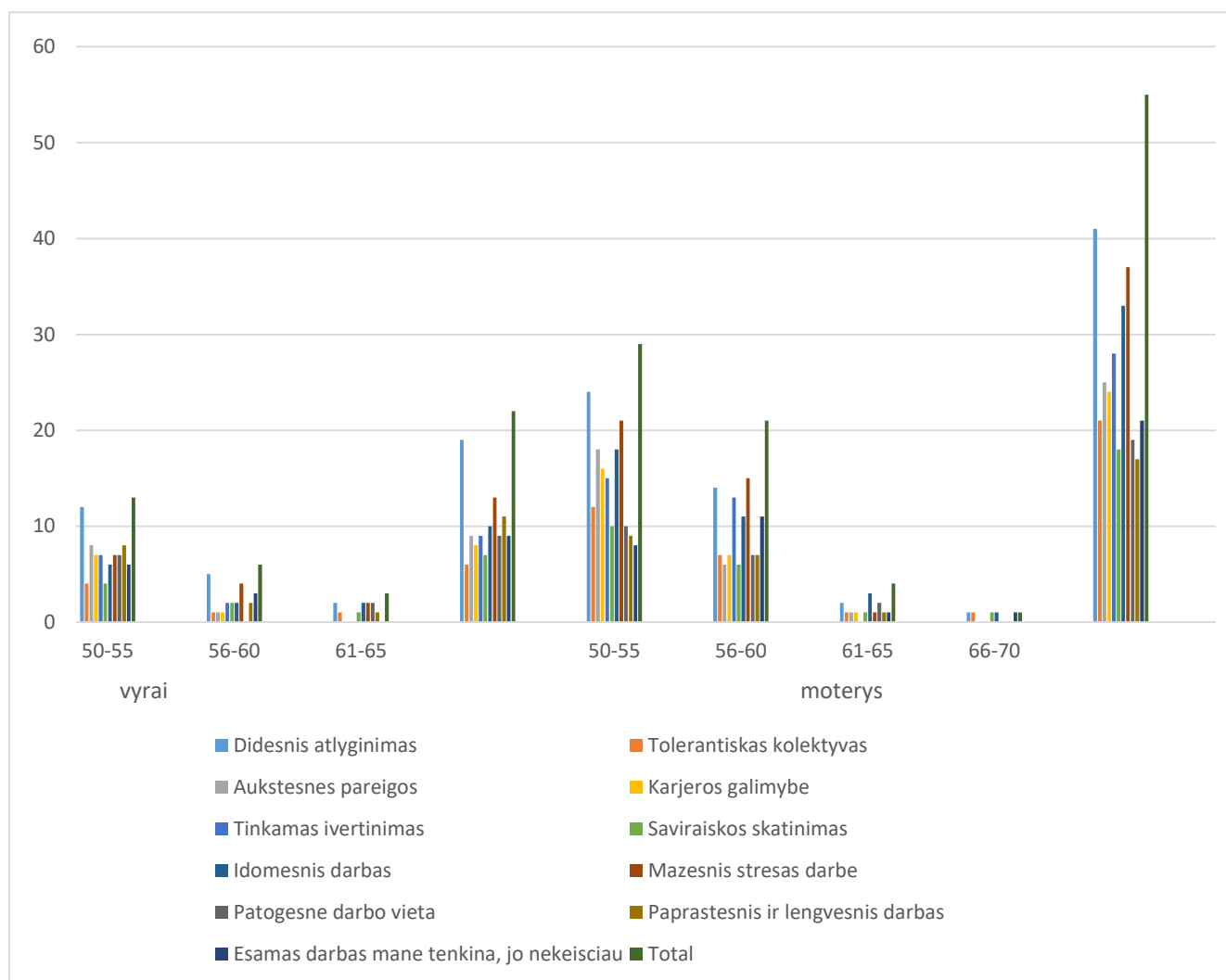
20 pav. Mokymosi kliūčių vertinimas

trūkumas, mokymasis per brangus ir sveikatos sutrikimai. 2,9 % respondentų teigia, kad mokymasis jiems neturi prasmės.

Iš 20 paveikslėlyje pateiktos informacijos galima teigti, kad didžiausia kliūtis mokytis yra amžius, laiko trūkumas ir aukšta mokslo kaina. Tikėtina, kad vyresnio amžiaus darbuotojų grupei mokymasis yra svarbus.

92 % vyresnio amžiaus darbuotojų vertino veiksniai, kurie nulemtų jų apsisprendimą pakeisti darbą (žr. 17 priedas). Visiškai sutinka, kad juos paskatintų keisti dabą didesnis atlyginimas (15,2 %), mažesnis stresas darbe (17,7 %), įdomesnis darbas (10,9 %), tinkamas įvertinimas, (9,4 %) aukštesnės pareigos (8,6 %), karjeros galimybė (8,1 %), patogesnė darbo vieta (7,1 %), paprastesnis ir lengvesnis darbas (7,1 %), tolerantiškas kolektyvas (6,9 %) ir 7,6 % teigė, kad juos visiškai tenkina esamas darbas ir jo nekeistų. Vyrai prioritetą, dėl ko jie pakeistų darbą yra didesnis atlyginimas (86,4 %), iš jų 50–55 metų amžiaus 54,5 %, 56–60 metų amžiaus 22,7 % ir 61–65 metų amžiaus 9,1 %. Taip pat išskiria aukštesnes pareigas iš jų 50–55 metų amžiaus 36,4 % vyrų, kitoms grupėms šis kriterijus ne toks svarbus, 56–60 metų amžiaus 18,2 % vyrų ir 61–65 metų amžiaus 9,1 % vyrų mano, kad jie pakeistų darbą dėl mažesnio streso organizacijoje. Apibendrintuose rezultatuose galima pastebėti, kad vyrai keistų darbą, dėl didesnio darbo užmokesčio (96,4 %), dėl mažesnio streso darbe (59,1 %) ir dėl paprastesnio ir lengvesnio darbo (50,0

Mažesnis darbo keitimo kriterijus yra tolerantiškas kolektyvas (27,3 %) ir saviraiškos skatinimas (31,8 %). Moterys, panašiai kaip ir vyrai, visiškai sutinka, kad jos pakeistų darbą dėl didesnio atlyginimo



21 pav. Darbo keitimo priežastys

(74,5 %), iš jų 50–55 metų amžiaus 43,6 %, 56–60 metų amžiaus 25,5 % ir 61–65 metų amžiaus 3,6 %, 66–70 metų amžiaus 1,8 %. Taip pat išskiria mažesnę stresą darbe, iš jų 50–55 metų amžiaus 38,2 % vyrų, 56–60 metų amžiaus 27,3 % moterų. 61–65 metų amžiaus 5,5 % moterų mano, kad jos pakeistų darbą dėl įdomesnio darbo. Bendruose rezultatuose, galima pastebėti, kad moterys keistų darbą, dėl didesnio darbo užmokesčio (74,5 %), dėl mažesnio streso darbe (67,3 %) ir dėl įdomesnio darbo (60,0 %). Galima pastebėti, kad vyrų ir moterų, kai kurie prioritetai, vertinant veiksnius, dėl ko jie pakeistų darbą, skiriasi.

Apibendrinant atsakymus į teiginius, galima daryti prielaidą, kad Alytaus profesinio rengimo centro darbuotojai keistų darbą, dėl didesnio atlyginimo ir mažesnio streso darbe. Nemaža dalis darbuotojų patvirtina teiginį, kad juos esamas darbas tenkina ir jie jo nekeistų, būtent į šį klausimo teiginį atsakė 39 % respondentų.

12 lentelėje pateikiamas respondentų pasiskirstymas, pagal atsakymo į klausimus „visiškai sutinku“. Kiti atsakymų variantai „iš dalies sutinku“, „nei sutinku/nei nesutinku“, „iš dalies nesutinku“ ir „nesutinku“, nebuvo išgryninti, nes anketa sudaryta iš teigiamų teiginių ir atsakymas „visiškai sutinku“ pasirinktas prioritetiniu, kad būtų galima tiksliai įvertinti teigiamus atsakymus. Mažiausiai respondentų 47,0 %, parinktu kriterijumi, vertino karjeros priklausomybės klausimą, į visus kitus klausimus atsakė daugiau nei pusė apklaustųjų.

12 lentelė. Respondentų pasiskirstymas, pagal atsakytus klausimus.

Klausimas	Pasirinko atsakymą „visiškai sutinku“	Nepasirinko atsakymo „visiškai sutinku“
Požiūris į darbą	66,3 %	33,7 %
Darbo vertinimas	90,4 %	9,6 %
Karjeros sąvokos vertinimas	81,9 %	18,1 %
Organizacijos vertinimas	65,1 %	34,9 %
Karjeros priklausomybė	47,0 %	53,0 %
Pasitenkinimas darbu	69,9 %	30,1 %
Motyvacijos vertinimas	80,7 %	19,3 %
Nematerialiniai skatinimo būdai	61,4 %	38,6 %
Saviraiškos vertinimas	57,8 %	42,2 %
Motyvavimas	88,0 %	12 %
Mokymosi kliūtys	96,4 %	3,6 %
Darbo keitimo veiksniai	92,8 %	7,2 %

Galima teigti, kad respondentai su daugeliu teiginių visiškai sutiko, tai parodo Alytaus profesinio rengimo centro darbuotojų pozityvų požiūrį, kad šiai amžiaus grupei parinkta tema aktuali, ir jiems svarbi jų darbinė karjera ir išlikimas darbo rinkoje.

Atlikus kiekybinį tyrimą galima teigti, kad anketos klausimai glaudžiai koreliuoja su sukurtu vyresnio amžiaus darbuotojų karjeros modeliu, tai leidžia atlikti išsamius tyrimus organizacijoje ir nustatyti kliūtis, kurios blokuoja vyresnio amžiaus darbuotojų karjeros galimybes. Tačiau vyresni nei 60 metų darbuotojai, daugeliu atvejų į teiginį „visiškai sutinku“ atsakė keli arba iš viso neatsakė.

Tyrimo analizei pasirinktas Alytaus profesinio rengimo centras, tai mokymo įtaiga, kurioje dirba daugiau moterų nei vyrų. Daugelis darbuotojų yra 50–60 metų amžiaus mokytojai ir personalo darbuotojai, turintys aukštąjį išsilavinimą ir dirbantys 21 ir daugiau metų. Šios grupės palikuonys jau suaugę ir savarankiški individai. Ši demografinė situacija būdinga daugeliui mokymo įtaigų, bet gali būti nebūdinga privataus sektoriaus organizacijoms.

Išanalizavus karjeros suvokimo klausimus (žr. lentelė 8) galima teigti, kad respondentai vyrai karjerą supranta, kaip pareigų paaukštinimą, respondentai moterys – kaip turimų gebėjimų ir žinių panaudojimą. Respondentai patvirtino, kad savo karjera rūpinasi patys. Karjeros nepabrėžė, kaip pasitenkinimo darbu, svarbiausiu veiksmu. Respondentai, karjeros perspektyvų organizacijoje, nelaiko prioritetiniu motyvacijos ar mokytis skatinančiu veiksmu. Taip pat galima teigti, kad didesnė dalis darbuotojų keistų darbą dėl didesnio atlyginimo, karjera neatrodė tokia reikšminga.

Respondentų požiūris į darbą pozityvus, daugelis patenkinti organizacija, kurioje dirba. Respondentai norėtų dirbti iki pensinio amžiaus, dalis jų sutinka dirbti ir būdami pensinio amžiaus, dauguma patvirtino, kad nenorėtų išeiti į priešlaikinę pensiją. Respondentai pozityviai žiūri į darbą. Darbe jie jaučiasi puikiai, pamiršta problemas, patvirtino, kad jų niekas nediskriminuoja. Šiems individams darbas tai savo vertės įrodymas, bendravimas su žmonėmis, patinkanti veikla, galimybė realizuoti save ir pragyvenimo šaltinis. Respondentai teigė, kad juos tenkina organizacijos darbo grafikas, darbo sąlygos, galimybės tobulėti. Daugelis yra patenkinti organizacija, kurioje dirba, santykiais su bendradarbiais, darbo pobūdžiu, turimų įgūdžių panaudojimo galimybėmis. Apklausoje dalyvavę asmenys iš dalies patvirtini, kad jie gali priimti sprendimus, pateikti savo idėjas, planuoti darbo aplinką. Dalis respondentų pripažino, kad jiems darbas patinka ir jie jo nenorėtų keisti, kiti – pakeistų dėl didesnio atlyginimo.

Didesnė dalis respondentų atsakė, kad juos geriau dirbti motyvuotų, jei darbas teiktų malonumą ir jei būtų mokama už darbo kokybę. Labiausiai juos skatina, vertinant nematerialinius skatinimo būdus, darbdavio pagyrimas ir galimybė tobulėti. Dalis respondentų išskyrė, kad juos skatintų geriau dirbti karjeros perspektyvos, tinkamos darbo sąlygos, lankstus darbo laikas ir sveikatinimo programos. Mažiausia dalis respondentų sutiko, kad juos paskatintų savo darbo žinių ir įgūdžių perdavimas kitiems ar sudėtingesnės užduoties paskyrimas.

Apibendrinant rezultatus galima teigti, kad vyresnio amžiaus respondentai yra patenkinti Alytaus profesinio rengimo centro ištekliais, darbo pobūdžius, bendravimo kultūra. Jiems svarbus darbas, taip pat jie nori dirbti, mokytis, tobulėti. Darbdavys turėtų atkreipti dėmesį į karjeros planavimą atskiroms amžiaus grupėms, labiau motyvuoti, sukurti naują skatinimo sistemą organizacijoje.

Vyresnio amžiaus darbuotojų karjeros teorinį modelį galima pritaikyti Alytaus profesinio rengimo centro vyresnio amžiaus darbuotojų karjeros planavimui.

Išoriniai veiksniai:

- *Demografinė situacija.* APRC dirba 97 vyresnio amžiaus darbuotojai, iš jų 83 dalyvavo anketinėje apklausoje. Galima teigti, kad dauguma respondentų yra 50–60 metų amžiaus, turintys aukštąjį išsilavinimą ir didelį darbo stažą.
- *Statusas visuomenėje.* Daugelis APRC darbuotojų yra mokytojai ir tarnautojai. Vyresnio amžiaus respondentai užima pakankamai auštą statusą organizacijoje, jie yra tarnautojai, specialistai, skirtingų lygių vadovai.
- *Šeima.* Didžiosios dalies respondentų vaikai suaugę ir savarankiški. Ši amžiaus grupė turi suformuotą požiūrį į darbą ir visuomenę.

Remiantis išoriniais veiksniais galima teigti, kad darbuotojai motyvuoti dirbti, jiems nesudaro kliūčių amžius, turi pakankamai aukštą visuomeninį statusą. Šie išoriniai veiksniai įrodo, kad vyresnio amžiaus respondentai turi galimybę siekti karjeros Alytaus profesinio rengimo centre ir ilgiau išlikti darbo rinkoje, netrukdomi šeimos.

Vidiniai veiksniai:

Organizacijos lygmens veiksniai:

- *Motyvacija.* Respondentai teigia, kad juos labiausiai motyvuotų geriau dirbti didesnis darbo užmokestis. Organizacijoje nemokamas kintamas darbo užmokestis, taip pat nemokama ir už įgytus mokslo pasiekimus ar profesinius laimėjimus. Dažniausia naudojama priemonė yra padėkos raštas, kas menkai motyvuoja dirbti geriau, tačiau respondentą pagyrimą vertina, kaip svarbų nematerialinį skatinimo būdą.
- *Tolerancija.* Respondentai teigia, kad jiems yra suteikta galimybė pateikti savo idėjas, priimti sprendimus, kaip jie atliks savo darbą, iš dalies planuoti darbo aplinką. APRC direktorius suteikia darbuotojams teisę vesti pamokas netradicinėje aplinkoje, konsultuojasi su darbuotojais įrankių, medžiagų ir įrengimų pirkimo klausimais, išklauso darbo aplinkos keitimo pasiūlymus.
- *Lankstus darbo grafikas.* Respondentai patenkinti darbo grafiku, tai lemia darbdavio lankstus požiūris į mokytojų darbo laiką. Mokytojai turi galimybę dirbti namuose, laisvų pamokų metu ir mokinių atostogų metu. Valytojų darbo laikas taip pat lankstus, jos turi galimybę atlikusios savo darbą, išeiti į namus. Darbdavys suteikia darbuotojams laisvą apmokamą dieną, jei darbuotojui ar jo šeimos nariui, kurį reikia palydėti, tenka išvažiuoti pas gydytojus, jei darbuotojas turi tvarkyti svarbius šeimyninius reikalus, kurių neįmanoma sutvarkyti nedarbo dienomis.
- *Darbdavio požiūris į darbuotoją.* Nedidelė dalis respondentų patenkinti darbdavio požiūriu į darbuotoją ir materialiniu motyvavimu. APRC netaikomas kintamas darbo užmokestis. Darbuotojams išmokamos tik Kalėdinės premijos. Respondentai tvirtina, kad jie norėtų, kad būtų mokama už darbo kokybę.
- *Psichologinė atmosfera.* Nedidelė dalis respondentų patvirtino, kad vyrauja gera psichologinė atmosfera. Moterys teigia, kad jų niekas nediskriminuoja, vyrai tik iš dalies sutinka su šiuo teiginiu. Šiuos veiksnius lemia didelė konkurencija tarp darbuotojų ir darbo paskirstymo mokslo metų pradžioje, todėl kai kuriems asmenims tenka patirti stresą dėl mažo pamokų krūvio, kartais pasireiškia diskriminacija, pensinio amžiaus darbuotojų atžvilgiu, tai patvirtina ir tyrimas, nes į šį teiginį „visiškai sutinku, kad manęs niekas nediskriminuoja“ neatsakė dalis vyresnių darbuotojų.
- *Mokymai.* Respondentai patvirtino, kad organizacijoje yra galimybė tobulėti, tačiau trūksta laiko mokytis. APRC direktorius nuolatos organizuoja įvairius mokymus organizacijoje, taip pat suteikia galimybes, išvykti mokytis į kitus miestus. Organizacijos darbuotojai siunčiami į stažuotes užsienyje, nežiūrint į jų amžių. Tačiau ne visi darbuotojai linkę

mokytis, tai įrodo, kad į tyrimo klausimus neatsakė žemiausio lygmens vyresnio amžiaus darbininkai, kurie nemoka naudotis informacinėmis technologijomis.

- *Mentorystė.* Darbdavys, naujai priimtam į darbą, darbuotojui skiria mentorių nepriklausomai nuo darbo specifikos ir amžiaus. Taip skatinama darbo kokybė, bendravimo įgūdžiai, naujam darbuotojui lengviau adaptuotis organizacijoje. Iš tyrimo rezultatų matyti, kad maža dalis vyresnio amžiaus respondentų norėtų perduoti savo darbo žinias ir įgūdžius. Tai nulemia konkurencinė aplinka organizacijoje.

Individo lygmens veiksniai:

- *Patirtis.* Atlikus tyrimo analizę galima teigti, kad daugelis vyresnio amžiaus respondentų turi pakankamai aukštą išsilavinimą ir didelę profesinę darbo patirtį. Tai nulemia darbo kokybę.
- *Mokymasis.* Respondentai mokymąsi išskiria, kaip privalumą, tačiau konstatuoja, kad jiems mokytis trukdo amžius ir laiko stygius. Daugelis patenkinti organizacijos suteiktomis galimybėmis tobulėti.
- *Atsakomybė.* Tik nedidelė dalis respondentų teigia, kad prisiimtų sudėtingesnes užduotis ir didesnę atsakomybės suteikimą.
- *Savarankiškumas.* Respondentai teigia, kad jie gali savarankiškai priimti sprendimus, kaip atlikti savo darbą, planuoti darbo aplinką. APRC direktorius suteikia šias galimybes darbuotojas, derinant jas su mokymo procesu.
- *Tolerancija.* Nedidelė dalis respondentų patenkinti organizacijos kultūra, vadovo darbo stiliumi, taip pat, sutinka tapti mentoriais ir perduoti savo darbo žinias ir įgūdžius kitiems. Šie veiksniai įrodo silpną respondentų toleranciją.
- *Požiūris į darbą.* Iš respondentų atsakymų į klausimus, galima teigti, kad daugelis vertina darbą, jame jaučiasi puikiai, jų niekas nediskriminuoja, pamiršta problemas.

Daugelis respondentų mano, kad tik jie patys rūpinasi karjera, ir tik nedaugelis galvoja, kad rūpinasi kartu su darbdaviu. Karjera nevertinama kaip prioritetas darbo keitimo veiksnys, taip pat nedidelė dalis respondentų mano, kad darbas tiesiogiai koreliuoja su karjeros siekimu. Vyrų respondentai mano, kad karjera, tai pareigų paaugstinimas, moterų – kad turimų gebėjimų ir žinių panaudojimas, materialinė nauda. Galima konstatuoti, kad APRC darbuotojai nežino, kas tai yra karjera, nes ši organizacija neturi darbuotojų karjeros planavimo sistemos.

Atlikus vyresnio amžiaus darbuotojų karjeros modelio pritaikymo Alytaus profesinio rengimo centrui analizę, galima išskirti, kad organizacija yra tolerantiška darbuotojo atžvilgiu, darbuotojams taikomas lankstus darbo grafikas, taikoma mentorystė, naujai priimtiems darbuotojams. Analizės metu išryškėja silpnosios organizacijos pusės, t. y. silpna motyvavimo sistema, silpna materialinė motyvavimo pusė, trūksta mokymų žemiausio lygmens vyresnio amžiaus darbininkams. Analizuojant individo lygmenį pastebėta, kad vyresnio amžiaus respondentai turi pakankamą darbo patirtį, savo darbą,

bendradarbiavimą vertina pozityviai, tačiau išryškėja noro mokytis stoka, ne visi darbuotojai nori prisiimti tam tikras atsakomybes, savarankiškumo ir tolerancijos trūkumas.

Sukurtas vyresnio amžiaus darbuotojų karjeros teorinis modelis gali būti taikomas įvairių veiklų organizacijose, koreguojant jį pagal organizacijos poreikius. Alytaus profesinio rengimo centrui šis modelį galima taikyti, pašalinus iš organizacijos lygmens lankstaus darbo grafiko veiksnį, nes organizacijoje yra pakankamai lankstus darbo grafikas.

IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS

IŠVADOS

1. Atlikus senėjančių darbuotojų išlikimo darbo rinkoje problemos analizę nustatyta, kad demografinis senėjimas tampa globalia problema. Vyresnio amžiaus darbuotojai pasitraukia iš darbo rinkos dėl išorinių ir vidinių veiksnių, t. y. finansinių aplinkybių, vyresnių darbuotojų diskriminacijos, išsilavinimo stokos, sveikatos sutrikimo, netinkamos profesijos, darbo sąlygų, kartų požiūrio. Nustatyta, kad vyresnio amžiaus darbuotojus gali skatinti ilgiau dirbti darbo prasmės suvokimas, kurį nulemia profesinis pašaukimas, noras mokytis, kūrybiškumas, savarankiškumas, iniciatyvumas, atsakingumas, konfliktiškumas, patirtis. Organizacijos tikslas – skatinti, kad šios vyresnio amžiaus darbuotojų savybės būtų tinkamai panaudotos.

2. Ištyrus vyresnio amžiaus darbuotojų karjeros teorinius aspektus, nustatyta, kad karjera – tai išoriniai ir vidiniai veiksniai, lemiantys individo viso gyvenimo nuoseklų tobulėjimą, siekiant integruotis ir realizuoti save profesinėje ir visuomeninėje veikloje. Vyresnio amžiaus darbuotojams sunku suvokti karjeros prasmingumą, dėl suformuoto požiūrio į darbą sovietmečio laikotarpiu. Šiems individams svarbiausias motyvacijos veiksnys – darbdavio pagarba darbuotojui. Galima teigti, kad vyresnio amžiaus darbuotojų karjera priklauso nuo organizacijos motyvavimo ir skatinimo sistemos.

3. Parengtas vyresnio amžiaus darbuotojų karjeros modelis, jį apima išoriniai ir vidiniai veiksniai. Išoriniai veiksniai yra demografinė situacija, statusas visuomenėje ir šeima, vidiniai veiksniai apima organizacijos lygmenį ir individo lygmenį. Išanalizavus vyresnio darbuotojo karjeros sampratą, galima teigti, kad individo lygmuo koreliuoja su organizacijos lygmeniu, todėl organizacija priskiriama vidiniams veiksniams. Nustatyta, kad išoriniai veiksniai, t. y., turi silpną įtaką, planuojant vyresnio amžiaus darbuotojo karjerą. Stipriausias veiksnys yra organizacijos lygmuo, nuo kurio priklauso vyresnio amžiaus darbuotojo karjera.

4. Atlikus Alytaus profesinio rengimo centro atvejo analizę nustatyta, kad 50–60 metų amžiaus darbuotojai yra motyvuoti dirbti iki pensinio amžiaus, jie patenkinti savo darbu, nori mokytis ir tobulėti. 60–70 metų amžiaus darbuotojai pasyvūs darbo ir mokymosi atžvilgiu, tačiau nori dirbti, būdami pensinio amžiaus. Nustatyta, kad organizacijoje nėra darbuotojų karjeros planavimo, dauguma respondentų karjerą supranta, kaip pareigų paauskstinimą. Organizacijai pateiktos karjeros planavimo ir kitos rekomendacijos, kurios paskatintų vyresnius darbuotojus išlikti darbo rinkoje.

REKOMENDACIJOS

Kiekviena organizacija ir individas karjerą suvokia savaip. Atlikus tyrimą, galima teigti, kad organizacija nevykdo darbuotojų karjeros planavimo, kas gali sukelti kliūtis, išsaugojant vyresnio amžiaus darbuotojus organizacijoje.

Rekomendacijos, skatinančios išsaugoti vyresnio amžiaus darbuotojus Alytaus profesinio rengimo centre:

- *Motyvacijos skatinimas.* Sukurti kintamo darbo užmokesčio sistemą. Įdiegti materialinių premijų, už nuopelnus organizacijai, sistemą. Darbuotojams, siekiantiems aukštesnio išsilavinimo, suteikti papildomas apmokamas atostogas. Darbuotojams, įgijusiems mokslinį laipsnį, padidinti darbo užmokestį. Mokytojus, apsigynusius kvalifikacinę kategoriją, skatinti kultūrinėmis pramogomis. Suteikti darbuotojams galimybę, pasinaudoti sveikatinimo programomis.
- *Darbdavio požiūrio į darbuotojus keitimas.* Įtraukti visus darbuotojus į organizacijos veiklą, teikti naujausią informaciją, supažindinti su organizacijos pokyčiais, organizuoti mokymus, ne tik tarnautojams ir specialistams, bet ir žemesnio ir žemiausio lygio darbuotojams, pvz.: kompiuterinio raštingumo kursus organizuoti valytojoms, kiemsargiams, elektrikams, staliams ir kitiems. Dažniau naudoti nematerialinius skatinimo būdus visiems darbuotojams, t. y. pagyrimas, suteikta galimybė tobulėti.
- *Tolerancijos didinimas ir psichologinės atmosferos gerinimas.* Įdiegti diskriminacijos mažinimo programą. Sudaryti darbuotojų darbo etikos taisykles. Nustatyti ribas, nusakančias mokytojų darbo užmokesčio ir pamokų paskirstymo kriterijus, kad darbuotojas iš anksto galėtų numatyti, kiek metinių pamokų turės. Suteikti galimybę darbuotojams siekti karjeros. Organizuoti visų darbuotojų susitikimus neformalioje aplinkoje.
- *Mokymosi skatinimas.* Sudaryti mokymosi galimybių, visiems mokslo metams, planą, kad darbuotojai galėtų planuoti, kokius mokymus, kursus ar stažuotes gali pasirinkti, atsižvelgiant į savo užimtumą. Skatinti darbuotojus dalyvauti mokymuose, pagrindžiant jų naudingumą. Suteikti galimybę, patiems darbuotojams, susirasti atitinkamus mokymus ir iš dalies ar pilnai apmokėti išlaidas, susijusias su mokymu.
- *Darbuotojų atsakomybės ir savarankiškumo didinimas.* Atsižvelgiant į darbo specifiką, suteikti darbuotojams daugiau laisvės, priimant sprendimus, organizuojant ir planuojant savo darbo vietą. Didinti darbuotojų saviraišką, skatinti darbuotojus, kad būtų taikomi nauji, nestandartiniai mokymo ir darbo būdai. Vyresnius darbuotojus paskirti atsakingais už tam tikras patalpas ar žmonių grupes.

- *Organizacijos karjeros plano sudarymas.* Darbdavys turi surinkti kompetentingų darbuotojų grupę, kuri parengtų organizacijos darbuotojų karjeros planą. Visi darbuotojai susipažįsta su karjeros galimybėmis organizacijoje, karjeros planu ir pateikia savo išvalgas. Komisija atlieka grįžtamojo ryšio analizę, išskiria prioritėtines darbuotojų grupes, t. y. skirtingų darbuotojų grupių poreikiai gali būti skirtingi, todėl vieningas karjeros planas gali netikti vyresnio amžiaus darbuotojams ar žemesnio lygmens darbuotojams. Karjeros planai turi būti sukurti atskiroms darbuotojų grupėms, kaip pagrindas, pagal kurį kiekvienas darbuotojas susikuria asmeninį karjeros planą ir jį įgyvendina. Svarbu, kad darbuotojai suvoktų karjeros plano reikšmingumą, jie privalo:

1. sudaryti asmeninės karjeros planą, atsižvelgiant į savo gebėjimus ir galimybes.
2. Laiku vykdyti užsibrėžtus tikslus, jie turi būti vykdomi laipsniškai, neskubant.
3. Vadovautis asmeninės karjeros planu, stebėti ar planas įgyvendinamas.
4. Pateikti grįžtamąjį ryšį. Atlikti karjeros plano savianalizę. Informuoti organizacijos atsakingus vadovus apie plano įgyvendinimą.
5. Karjeros planas turi būti nuolatos tobulinamas. Darbuotojas pasiekęs vieno karjeros tikslo negali sustoti, jis nuolatos turi tobulinti karjeros planą, kad būtų pasiektas laukiamas rezultatas.

Karjeros planas Alytaus profesinio rengimo centre yra būtinas, norint išvengti tam tikrų vidinių organizacijos veiksmų ir konfliktinių situacijų. Tai pagerintų organizacijos kultūros lygį ir suteiktų organizacijai pridėtinės vertės.

LITERATŪRA

- Arnold, J. (1997). *Managing Careers into the 21st Century*. London: Paul Chapman Publishing. 214 p.
- Astrauskaitė, M., (2014). Patyčios darbe: individualios ir organizacinės priežastys. *Organizacijų vadyba: Sisteminiai tyrimai*, 71.2, 17-32, <http://dx.doi.org/10.7220/MOSR.2335.8750.2014.71.2>.
- Beach, S. D. *Personnel: The Management of People at Work*. New York: Macmillan Publishing Company, 1985, p. 189.
- Boockmann, B., Fries, J., Göbel, Chr. (2012). Specific Measures for Older Employees and Late Career Employment. *Center for European economic research*. docs/dp/dp12059.pdf.
- Brazienė, R., ir Mikutavičienė, I., (2015) Diskriminacijos dėl amžiaus raiška Lietuvos darbo rinkoje. *Filosofija. Socialologija*. T.26 (2), 87–98, Lietuvos mokslų akademija.
- Brewer, K.L. ir Brewer, P.D. (2012). Influencing variables and perceptions Regarding mba degree programs. *Academy of Educational Leadership Journal*, 16(4), 27-38. [Žiūrėta 2016-07-10],
- Chi, Ch. G., Maier, Thomas A. & Gursoy, D. (2013). Employees' perceptions of younger and older managers by generation and job category. *International Journal of Hospitality Management*, 42– 50, [žiūrėta 2016-08-15] <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijhm.2013.01.009>
- Čiutienė, R., Railaitė, R. (2013). Darbuotojų amžiaus įvairovės valdymas. *Organizacijų vadyba: Sisteminiai tyrimai*, 68.2, 27-40. <http://dx.doi.org/10.7220/MOSR.1392.1142.2013.68.2>.
- Danilevičius, E., (2008). Karjeros projektavimo ir karjeros planavimo ugdymo edukologinės prielaidos. *Pedagogika*, 92, 110 – 114. [žiūrėta 2016-08-10].
- Didžgalvytė, M. ir Lukšaitė, I., (2014). Demografinio senėjimo įtaka ekonominiams rodikliams. *Taikomoji ekonomika: sisteminiai tyrimai*, 8.2, 65-79. [žiūrėta 2016-08-15]. <http://dx.doi.org/10.7220/AeSr.2335.8742.2014.8.2.4>.
- Dromantaitė, A., (2012). Pasitenkinimo karjera veiksniai. *Socialinis darbas*, (11) 2, 289 – 300. ISSN 2029-2773.
- Garlauskaitės ir R. Zabarauskaitės (2015)
- Gong, H., McNamara, J., (2011). Workforce participation and non-participation among baby boomers in Australia. Nacional Centre for Social and Economic modelling.
- Gudžinskienė, V., Railienė, A., (2012). Gyvenimoįgūdžių ugdymo ir ugdymo karjerai sąsaja: bendrojo lavinimo kontekstas. *Acta pedagogica Vilensia*, 29, 61 – 72. [žiūrėta 2016-09-10].
- Gustaitienė, L., Banevičienė, V., (2014). Vyresnio amžiaus žmonių psichologinių bei socialinių veiksnių, psichologinio prisitaikymo ypatumai socialinių ir demografinių duomenų atžvilgiu. *Socialinis darbas*, 13(2), 248-264, [žiūrėta 2016-09-10]. Doi:10.13165/SD-14-13-2-10.
- Ilmakunnas, P., van Ours, J., Skirbekk, V., Weiss, M., (2010). Age and Productivity. Oxford university press 133 – 240.

- Inkson, K. (2006). Protean and boundaryless careers as metaphors, *Journal of Vocational Behavior* 69, 48–63. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jvb.2005.09.004>
- Jankūnaitė, D., Naujanienė, R., (2012). Sėkmingos senatvės prielaidos: senyvo amžiaus asmenų perspektyva. *Socialinis darbas patirtis ir metodai* 10 (2), 209 – 232, ISSN 2029-0470, ISSN 2029-5820
- Januškevičienė, E., Augutienė, I., Daukilas, S., (2012). Socialiai reikšmingų individo gyvenimo vaidmenų darba karjeros metodologijoje: pragmatizmo ir holizmo kontekstas. *Socialiniai tyrimai*, 22, 42 – 55, [žiūrėta 2016-11-12].
- Jokubauskaitė, E., Lazauskaitė – Zabielskė, J., (2015) Darbuotojų psichologinis įgalinimas ir jo dimensijos: teorija ir praktika. *Organizacijų vadyba: Sisteminiai tyrimai*, 74.5, 67-83. [žiūrėta 2016-08-15]. <http://dx.doi.org/10.7220/MOSR.2335.8750.2015.74.5>.
- Korsakienė, R. ir Smaliukienė, S., (2014). Šiuolaikinė karjera individo požiūriu: karjeros modeliai, jų sąsajos ir reikšmė. *Verslas: teorija ir praktika*, 15(1), 84-92. [žiūrėta 2016-09-03]. <http://dx.doi.org/10.3846/btp.2014.08>.
- Kumpikaitė, V., Kalinauskienė, J., (2011). Motyvacijos poreikių identifikavimas pagal socialinį statusą: teorinė analizė. *Ekonomika ir vadyba*, 16, 796 – 802. [žiūrėta 2016-09-11]. ISSN 1822 – 6515.
- Lengvinienė, S., Rutkienė, A., Tandzegolskienė, I., (2014). Vyresnio amžiaus asmenų išlikimo darbo rinkoje teoriniai aspektai. *Profesinis rengimas: tyrimai ir realijos*, 25, 128 – 127. [žiūrėta 2016-11-10].
- McCrinkle, M., (2014). The ABC of XYZ. Understanding the Global Generations. *McCrinkle Research Pty Ltd*.
- Mockus, A., Žukaitė, A., (2012). Sėkmingas senėjimas: psichologinis aspektas. *Gerontologija* 13(4), 228-234 [žiūrėta 2016-08-15].
- Paužuolienė, J., Mauricienė, I. (2012). Karjeros planavimas įvertinant demografines charakteristikas. *Socialiniai mokslai. Vadyba, Journal of Management* 2(21), 41 – 46, [žiūrėta 2016-10-11], ISSN 1648 – 794.
- Perry, E., (2011). The Employment Relations Challenges of an Ageing Workforce. *Acas Future of Workplace Relations discussion paper series*.
- Petkevičiūtė, N., (2013). *Karjeros valdymas: organizacinė perspektyva*. Kaunas: Vytauto didžiojo universitetas.
- Petrulis, A., Vadovavimas darbuotojams demografinių pokyčių kontekste. *Klaipėdos universitetas*, 54 – 65. <http://journals.ku.lt/index.php/RFDS/article/view/1085/pdf>
- Pukėnas, K., (2009). *Kokybinių duomenų analizė SPSS programa*. Kaunas: Lietuvos kūno kultūros akademija.
- Reker, G. T., Woo, L. C., (2011). Personal meaning orientations and psychosocial adaptation in older adults. *Sage Open*. doi: 10.1177/2158244011405217

- Rudžinskienė, R. ir Paulauskaitė, L., (2012). Karjeros projektavimo gebėjimų ugdymas. *Studijos šiuolaikinėje visuomenėje* (p. 203-213). Šiauliai: Šiaurės Lietuvos kolegija.
- Rutkienė, A., Trepulė, E., (2009). Nuotolinis suaugusiųjų mokymas(is) mokymosi visą gyvenimą kontekste. *Acta pedagogica vilnensia*. ISSN 1392-5016 (23), 29-42.
- Skučienė, D., Bartkus, A. Moskvina, J. Ir Uleckienė, A. (2015). *Senėjanti visuomenė: Kaip mes pasirengę?* Vilnius: Lietuvos socialinių tyrimų centras.
- Stanišauskienė, V. (2015). Karjeros sprendimus lemiančių veiksnių dinamika kartų kaitos kontekste. *Tiltai*, 2, 1-20. doi: <http://dx.doi.org/10.15181/tbb.v71i2.1097>.
- Strauss, W., Howe, N. (1991). *Generations: The History of America's Future, 1584 to 2069*. New York: Perennial.
- Sūnelaitytė, A., Žydžiūnaitė, V., (2014). Pasirengimas darbo pasauliui: naujų darbuotojų nuomonė apie mokymosi rezultatų pritaikomumą darbo vietoje. *Profesinis rengimas: tyrimai ir realijos* 25, 32 – 40, [žiūrėta 2016-08-10].
- Trakšys, K., (2013). Profesinio tobulėjimo galimybės besimokančioje organizacijoje. Profesinio rengimo tyrimai 24, 114 – 121, [žiūrėta 2016-08-10]
- Tūlys, V., (2013). Karjeros projektavimo ir profesinio rengimo sąveika Lietuvoje: galimybių spąstų problemos sprendimas. *Karjeros projektavimas: tyrimai ir konsultavimas*, 2, 29 – 53, [žiūrėta 2016-08-10].
- Tvarijonavičius, M., Bagdžiūnienė, D. (2013). Darbuotojų psichologinis įgalinimas: lietuviškojo tyrimo metodo psichometrinės charakteristikos. *Psichologija*, 47, 44–60.
- Vainauskaitė, M., Puškoriūtė, J., (2010). Asmeninės karjeros valdymo ypatumai. *Studentų mokslinė – praktinė konferencija. Pranešimų medžiaga*. 152 – 157, [žiūrėta 2016-10-14], ISSN 2029 – 0217.
- Valickas, A., Chomentauskas, G., Dereškevičiūtė, E., Žukauskaitė, I., Navickienė, L. (2015). *Asmeninės karjeros valdymas studentui*. Vilnius: Vilniaus universitetas. UDK 331.5
- Valickas, A., Chomentauskas, G., Dereškevičiūtė, E., Žukauskaitė, I., Navickienė, L. (2014). *Asmeninės karjeros valdymas dėtytojui*. Vilnius: Vilniaus universitetas. UDK 331.5
- Vinigienė, D., (2012). Darbuotojų darbo motyvacijos ir pasitenkinimo darbu sąsajos. *Regional Formation and Development Studies, No. 1 (6)*, 161 – 170, ISSN 2029-9370.
- Prieigos per internetą:
- www.un.org/esa/population/publications/worldageing19502050/
- <http://www.un.org/en/index.html>
- <http://www.un.org/esa/population/publications/worldageing19502050/>
- <http://www.stat.gov.lt/>
- <http://www.hi.lt/lt/lietuvos-sveikatos-statistika-health-statistics-of-lithuania.html>
- <http://www.zodziai.lt/>

<http://www.lsmuni.lt/lt/biblioteka/informacijos-istekliai/statistines-duomenu-bazes/>

http://www.oecd.org/sti/ieconomy/OECD_GCOA%20Report%202015.pdf

www.aprc.lt

http://www.ldb.lt/TDB/Alytus/DarboRinka/Documents/2016/Lapkritis/Alytaus%20miesto%20darbo%20Orodikliai_2016-12-01.pdf

PRIEDAI

1 PRIEDAS. ANKETA.

Sveiki, esu Kauno technologijos universiteto studentė. Kviečiu Jus dalyvauti apklausoje „Vyresnio amžiaus darbuotojų karjera“, kurios tikslas – išsiaiškinti, kaip išsaugoti vyresnio amžiaus darbuotojus darbo rinkoje.

Anketa anoniminė, visi atsakymai bus apibendrinti ir panaudoti tyrimo tikslais.

Dėkoju už Jūsų atsakymus ir sugaištą laiką.

1. Jūsų amžius:

50-55

56-60

61-65

66-70

2. Jūsų lytis

vyras

moteris

3. Jūsų išsilavinimas:

pagrindinis

vidurinis

pagrindinis ir kvalifikacija

vidurinis ir kvalifikacija

aukštasis neuniversitetinis

aukštasis universitetinis

4. Jūsų darbo stažas įmonėje

1-4 metų

5-10 metų

11-15 metų

16-20 metų

21 ir daugiau metų

5. Jūsų pareigos:

darbininkas

tarnautojas

specialistas

žemesnio lygio vadovas

aukščiausio lygio vadovas

6. Jūs:

susituokęs/susituokusi

nesusituokęs/nesusituokusi

7. Jūsų vaikai:

nepilnamečiai

pilnamečiai

turiu nepilnamečių ir pilnamečių vaikų

neturiu vaikų

8. Ar norėtumėte dirbti būdamas pensinio amžiaus?

Taip

Ne

Nežinau

9. Ar norėtumėte išeiti į priešlaikinę pensiją?

Taip

Ne

Nežinau

10. Įvertinkite, kaip jaučiatės darbe (įvertinkite visus atsakymus):

	visiškai sutinku	iš dalies sutinku	nei sutinku/nei nesutinku	iš dalies nesutinku	visiškai nesutinku
Dirbdamas jaučiuosi puikiai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dirbdamas pamirštu problemas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mane sunku atitraukti nuo darbo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	visiškai sutinku	iš dalies sutinku	nei sutinku/nei nesutinku	iš dalies nesutinku	visiškai nesutinku
Galiu dirbti be pertraukų	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Puiki psichologinė atmosfera	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Manęs niekas nediskriminuoja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. Įvertinkite, kas Jums yra darbas (įvertinkite visus teiginius):

	visiškai sutinku	iš dalies sutinku	nei sutinku/nei nesutinku	iš dalies nesutinku	visiškai nesutinku
Galimybė realizuoti save	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Patinkanti veikla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Karjeros siekimas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tam tikra padėtis visuomenėje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Savo vertės įrodymas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bendravimas su žmonėmis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Atsiribojimas nuo asmeninių/šeimyninių problemų	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ateities/senatvės garantijos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pargyvenimo šaltinis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12. Įvertinkite visas sąvokas:

	visiškai sutinku	iš dalies sutinku	nei sutinku/nei nesutinku	iš dalies nesutinku	visiškai nesutinku
Karjera – tai pareigų paaugštinimas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Karjera – tai savirealizacija	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Karjera – tai materialinė nauda	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Karjera – tai pastovi darbo vieta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Karjera – tai turimų gebėjimų ir žinių panaudojimas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13. Įvertinkite visus teiginius.

	visiškai sutinku	iš dalies sutinku	nei sutinku/nei nesutinku	iš dalies nesutinku	visiškai nesutinku
Mano darbdavys rūpinasi mano karjera	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tik aš pats rūpinuosi savo karjera	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kartu su darbdaviu rūpinamės karjera	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

14. Įvertinkite visus teiginius

	visiškai sutinku	iš dalies sutinku	nei sutinku/nei nesutinku	iš dalies nesutinku	visiškai nesutinku
Esu patenkintas organizacija, kurioje dirbu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esu patenkintas organizacijos kultūra	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esu patenkintas vadovo darbo stiliumi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	visiškai sutinku	iš dalies sutinku	nei sutinku/nei nesutinku	iš dalies nesutinku	visiškai nesutinku
Esu patenkintas sudarytomis darbo sąlygomis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esu patenkintas darbo grafiku	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esu patenkintas tobulėjimo galimybėmis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esu patenkintas darbdavio požiūriu į darbuotoją	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esu patenkintas materialiniu motyvavimu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esu patenkintas nematerialiniu motyvavimu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

15. Įvertinkite, veiksnius lemia Jūsų pasitenkinimą darbu:

	visiškai sutinku	iš dalies sutinku	nei sutinku/nei nesutinku	iš dalies nesutinku	visiškai nesutinku
Užmokestis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Darbo pobūdis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Karjeros galimybės	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Santykiai su vadovu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Santykiai su bendradarbiais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Turimų įgūdžių panaudojimas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Galimybė tobulėti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	visiškai sutinku	iš dalies sutinku	nei sutinku/nei nesutinku	iš dalies nesutinku	visiškai nesutinku
Pripažinimas ir vertinimas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

16. Įvertinkite, kokie veiksniai motyvuotų Jus dirbti geriau (įvertinkite visus variantus):

	visiškai sutinku	iš dalies sutinku	nei sutinku/nei nesutinku	iš dalies nesutinku	visiškai nesutinku
Jei darbas teiktų malonumą	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jei būtų mokama už darbo kokybę	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jei turėčiau karjeros perspektyvas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jei būtų sudarytos tinkamos darbo sąlygos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jei būtų mokymo kursų	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jei galėčiau savo darbo žinias ir įgūdžius perduoti kitiems	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jei būtų lankstus darbo laikas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jei darbdavys pasirūpintų sveikatinimo programa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

17. Įvertinkite visus nematerialinius skatinimo būdus.

	visiškai sutinku	iš dalies sutinku	nei sutinku/nei nesutinku	iš dalies nesutinku	visiškai nesutinku
Pagyrimas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Didesnis atsakomybės suteikimas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Galimybė tobulėti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	visiškai sutinku	iš dalies sutinku	nei sutinku/nei nesutinku	iš dalies nesutinku	visiškai nesutinku
Sudėtingesnės užduoties paskyrimas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

18. Įvertinkite visus teiginius:

	visiškai sutinku	iš dalies sutinku	nei sutinku/nei nesutinku	iš dalies nesutinku	visiškai nesutinku
Aš galiu priimti sprendimus, kaip atlikti savo darbą	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aš galiu pateikti savo idėjas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aš planuoju savo darbo aplinką	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

19. Įvertinkite, kas Jus paskatintų mokytis

	visiškai sutinku	iš dalies sutinku	nei sutinku/nei nesutinku	iš dalies nesutinku	visiškai nesutinku
Geresnio darbo perspektyvos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Karjeros galimybė	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Didesnis atlyginimas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aplinkinių pagarba	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Naujos žinios ir įgūdžiai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Didesnis pasitikėjimas savimi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vadovo nurodymai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Noras tobulėti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

20. Su kokiomis mokymosi kliūtimis jūs susiduriate (įvertinkite jums tinkamus atsakymus).

Informacijos apie mokymus trūkumas

Laiko trūkumas

Mokymasis per brangus

Mokymasis man neturi prasmės

Pasitikėjimo savimi stoka

Amžius

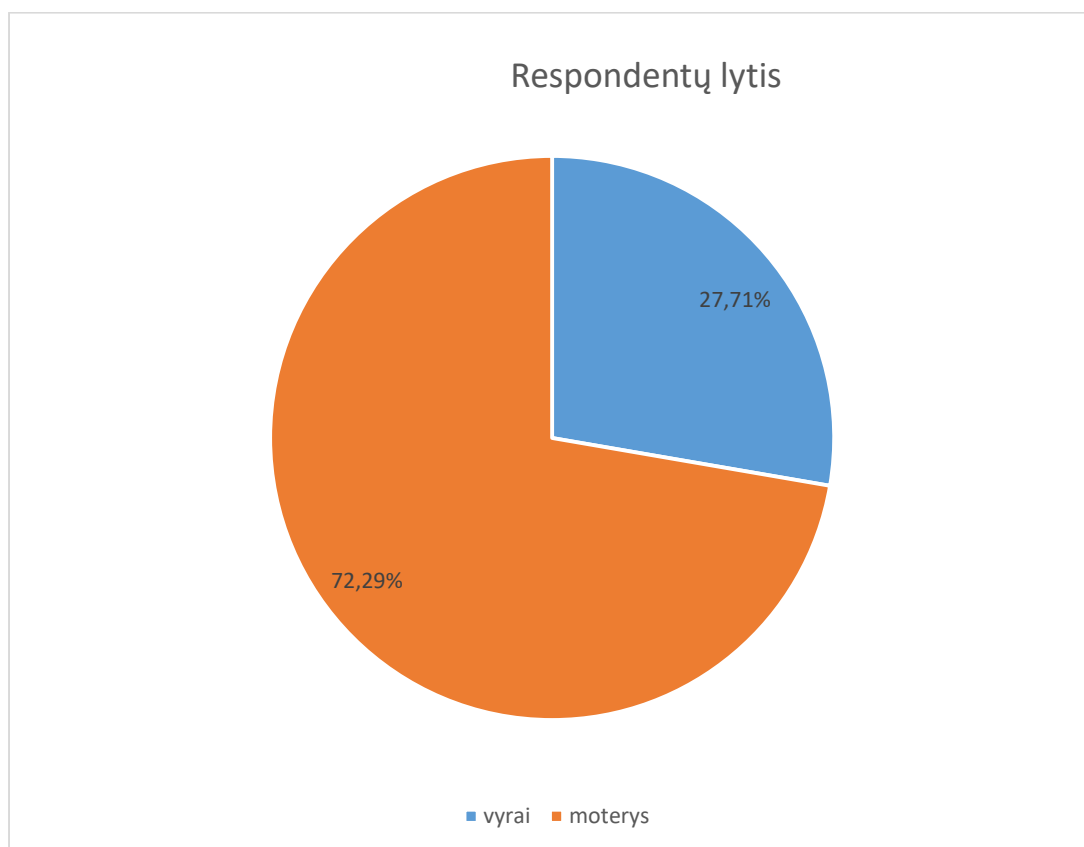
Sveikatos sutrikimai

Mokymasis neįdomus užsiėmimas

21. Įvertinkite kokie veiksniai, esant galimybei, jus paskatintų pakeisti darbą:

	visiškai sutinku	iš dalies sutinku	nei sutinku/nei nesutinku	iš dalies nesutinku	visiškai nesutinku
Didesnis atlyginimas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tolerantiškas kolektyvas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aukštesnės pareigos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Karjeros galimybė	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tinkamas įvertinimas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saviraiškos skatinimas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	visiškai sutinku	iš dalies sutinku	nei sutinku/nei nesutinku	iš dalies nesutinku	visiškai nesutinku
Įdomesnis darbas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mažesnis stresas darbe	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Patogesnė darbo vieta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Paprastesnis ir lengvesnis darbas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esamas darbas mane tenkina, jo nekeisčiau	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



3 PRIEDAS. POŽIŪRIO Į DARBĄ VERTINIMAS, ESANT PENSINIO AMŽIAUS

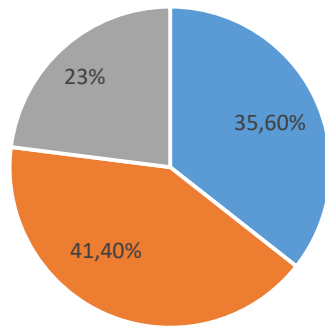
Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
8. Ar noretumete dirbti budamas pensinio amziaus? * 1. Jusu amzius: * 2. Jusu lytis	83	100.0%	0	.0%	83	100.0%

* 1. Jusu amzius: * 2. Jusu lytis Crosstabulation

2. Jusu lytis				1. Jusu amzius:				Total
				50-55	56-60	61-65	66-70	
vyras	8.Ar noretumete dirbti budamas pensinio amziaus?	Taip	Count % within 1.Jusu amzius:	5 38.5%	1 14.3%	2 66.7%		8 34.8%
		Ne	Count % within 1.Jusu amzius:	8 61.5%	3 42.9%	0 .0%		11 47.8%
		Nezina	Count % within 1.Jusu amzius:	0 .0%	3 42.9%	1 33.3%		4 17.4%
	Total	Count % within 1.Jusu amzius:	13 100.0%	7 100.0%	3 100.0%		23 100.0%	
moteris	8.Ar noretumete dirbti budamas pensinio amziaus?	Taip	Count % within 1.Jusu amzius:	7 24.1%	7 29.2%	4 80.0%	2 100.0%	20 33.3%
		Ne	Count % within 1.Jusu amzius:	15 51.7%	9 37.5%	0 .0%	0 .0%	24 40.0%
		Nezina	Count % within 1.Jusu amzius:	7 24.1%	8 33.3%	1 20.0%	0 .0%	16 26.7%
	Total	Count % within 1.Jusu amzius:	29 100.0%	24 100.0%	5 100.0%	2 100.0%	60 100.0%	
Total	8.Ar noretumete dirbti budamas pensinio amziaus?	Taip	Count % within 1.Jusu amzius:	12 28.6%	8 25.8%	6 75.0%	2 100.0%	28 33.7%
		Ne	Count % within 1.Jusu amzius:	23 54.8%	12 38.7%	0 .0%	0 .0%	35 42.2%
		Nezina	Count % within 1.Jusu amzius:	7 16.7%	11 35.5%	2 25.0%	0 .0%	20 24.1%
	Total	Count % within 1.Jusu amzius:	42 100.0%	31 100.0%	8 100.0%	2 100.0%	83 100.0%	

Norėtų dirbti būdamas pensinio
amžiaus



■ Taip ■ Ne ■ Nežinau

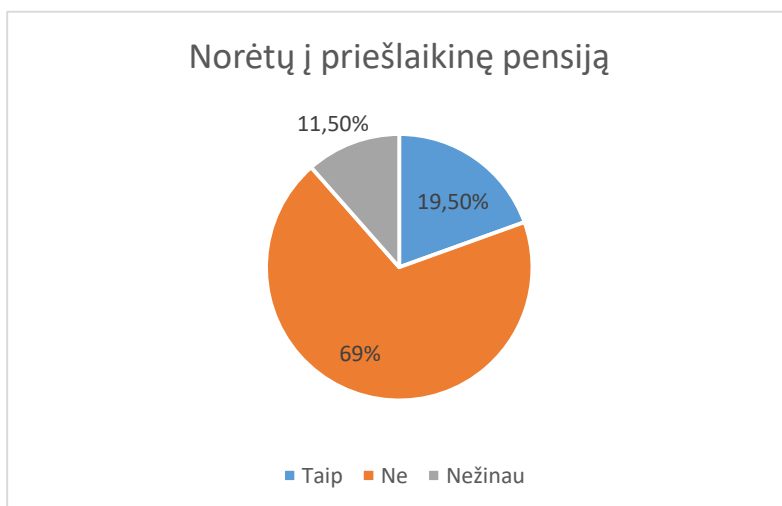
4 PRIEDAS. IŠĖJIMO Į PRIEŠLAIKINĘ PENSIJĄ VERTINIMAS

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
9.Ar noretumete iseiti i prieslaikine pensija? * 1.Jusu amzius: * 2. Jusu lytis	83	100.0%	0	.0%	83	100.0%

* 1. Jusu amzius: * 2. Jusu lytis Crosstabulation

2. Jusu lytis				1. Jusu amzius:				Total
				50-55	56-60	61-65	66-70	
vyras	9.Ar noretumete iseiti i prieslaikine pensija?	Taip	Count % within 1.Jusu amzius:	2 15.4%	2 28.6%	0 .0%		4 17.4%
		Ne	Count % within 1.Jusu amzius:	9 69.2%	5 71.4%	3 100.0%		17 73.9%
		Nezina u	Count % within 1.Jusu amzius:	2 15.4%	0 .0%	0 .0%		2 8.7%
Total			Count % within 1.Jusu amzius:	13 100.0%	7 100.0%	3 100.0%		23 100.0%
moteri s	9.Ar noretumete iseiti i prieslaikine pensija?	Taip	Count % within 1.Jusu amzius:	9 31.0%	4 16.7%	0 .0%	0 .0%	13 21.7%
		Ne	Count % within 1.Jusu amzius:	17 58.6%	15 62.5%	5 100.0%	2 100.0%	39 65.0%
		Nezina u	Count % within 1.Jusu amzius:	3 10.3%	5 20.8%	0 .0%	0 .0%	8 13.3%
Total			Count % within 1.Jusu amzius:	29 100.0%	24 100.0%	5 100.0%	2 100.0%	60 100.0%
Total	9.Ar noretumete iseiti i prieslaikine pensija?	Taip	Count % within 1.Jusu amzius:	11 26.2%	6 19.4%	0 .0%	0 .0%	17 20.5%



5 PRIEDAS. ŠEIMYNNINĖ PADĖTIS

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Nepilnamečiai	5	6,0	6,0	6,0
Pilnamečiai	70	84,3	84,3	90,4
Nepilnamečiai ir pilnamečiai	6	7,2	7,2	97,6
Neturi vaikų	2	2,4	2,4	100,0
Total	83	100,0	100,0	

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Susituokęs/susituokusi	73	88,0	88,0	88,0
Nesusituokęs/nesusituokusi	10	12,0	12,0	100,0
Total	83	100,0	100,0	

6 PRIEDAS. POŽIŪRIO Į DARBĄ „VISIŠKAI SUTINKU“ VERTINIMAS

Case summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Desimtas_klausimas ^a	55	66,3%	28	33,7%	83	100,0%

a. Dichotomy group tabulated at value 1.

\$Desimtas_klausimas Frequencies

		Responses		Percent of Cases
		N	Percent	
\$Desimtas_klausimas ^a	Dirbdamas jaučiuosi puikiai	35	26,5%	63,6%
	Dirbdamas pamirstu problemas	29	22,0%	52,7%
	Mane sunku atitraukti nuo darbo	11	8,3%	20,0%
	Galiu dirbti be pertrauku	12	9,1%	21,8%
	Puiki psichologine atmosfera	15	11,4%	27,3%
	Manes niekas nediskriminuoja	30	22,7%	54,5%
Total		132	100,0%	240,0%

a. Dichotomy group tabulated at value 1.

Q1A1*\$Desimtas_klausimas*Q2A1 Crosstabulation

				\$Desimtas_klausimas ^a						Total
				Dirbdamas jauciuosi puikiai	Dirbdamas pamirstu problemas	Mane sunku atitraukti nuo darbo	Galiu dirbti be pertrauku	Puiki psichologi ne atmosfera	Manes niekas nediskrim inuoja	
2. Jusu lytis	1.Jusu amzius:	50- 55	Count % of Total	6 40,0%	6 40,0%	2 13,3%	3 20,0%	3 20,0%	4 26,7%	8 53,3%
		56- 60	Count % of Total	2 13,3%	1 6,7%	2 13,3%	2 13,3%	0 0,0%	1 6,7%	4 26,7%
		61- 65	Count % of Total	2 13,3%	1 6,7%	0 0,0%	0 0,0%	1 6,7%	0 0,0%	3 20,0%
		Total	Count % of Total	10 66,7%	8 53,3%	4 26,7%	5 33,3%	4 26,7%	5 33,3%	15 100,0%
	1.Jusu amzius:	50- 55	Count % of Total	13 32,5%	9 22,5%	5 12,5%	4 10,0%	5 12,5%	15 37,5%	20 50,0%
moteri s	1.Jusu amzius:	56- 60	Count % of Total	8 20,0%	8 20,0%	2 5,0%	3 7,5%	4 10,0%	6 15,0%	13 32,5%
		61- 65	Count % of Total	3 7,5%	3 7,5%	0 0,0%	0 0,0%	1 2,5%	3 7,5%	5 12,5%
		66- 70	Count % of Total	1 2,5%	1 2,5%	0 0,0%	0 0,0%	1 2,5%	1 2,5%	2 5,0%
		Total	Count % of Total	25 62,5%	21 52,5%	7 17,5%	7 17,5%	11 27,5%	25 62,5%	40 100,0%

Percentages and totals are based on respondents.

a. Dichotomy group tabulated at value 1.

7 PRIEDAS. DARBO VERTINIMAS „VISIŠKAI SUTINKU“

Case Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
\$Vienuoliktas_klausimas ^a	75	90,4%	8	9,6%	83	100,0%

a. Dichotomy group tabulated at value 1.

\$Vienuoliktas_klausimas Frequencies

		Responses		Percent of Cases
		N	Percent	
\$Vienuoliktas_klausimas ^a	Galimybe realizuoti save	37	11,8%	49,3%
	Patinkanti veikla	41	13,1%	54,7%
	Karjeros siekimas	15	4,8%	20,0%
	Tam tikra padetis visuomeneje	25	8,0%	33,3%
	Savo vertes irodymas	28	8,9%	37,3%
	Bendravimas su žmonemis	55	17,5%	73,3%
	Atsiribojimas nuo asmeniniu/seimyniniu problemu	15	4,8%	20,0%
	Ateities/senatves garantijos	36	11,5%	48,0%
	Pargyvenimo saltinis	62	19,7%	82,7%
Total	314	100,0%	418,7%	

a. Dichotomy group tabulated at value 1.

Q1A1*\$Vienuoliktas_klausimas*Q2A1 Crosstabulation

			\$Vienuoliktas_klausimas ^a									Total		
			Gali mybe realiz uoti save	Patin kanti veikl a	Karje ros sieki mas	Tam tikra padetis visuom eneje	Savo vertes irody mas	Bendravi mas su zmonemis	Atsirib ojimas nuo asmeni niu/ seimyn iniu proble mu	Ateitie s/ senatve s garantij os	Pargy venim o saltini s			
2. Jusu lytis	vyras	1.Jusu amzius:	50- 55	Count % of Total	7 35,0 %	6 30,0 %	3 15,0 %	4 20,0%	7 35,0%	9 45,0%	3 15,0%	6 30,0%	9 45,0%	11 55,0%
			56- 60	Count % of Total	3 15,0 %	3 15,0 %	1 5,0%	2 10,0%	2 10,0%	5 25,0%	1 5,0%	1 5,0%	3 15,0%	7 35,0%
			61- 65	Count % of Total	0 ,0%	0 ,0%	0 ,0%	0 ,0%	0 ,0%	2 10,0%	0 ,0%	1 5,0%	2 10,0%	2 10,0%
			Total	Count % of Total	10 50,0 %	9 45,0 %	4 20,0 %	6 30,0%	9 45,0%	16 80,0%	4 20,0%	8 40,0%	14 70,0%	20 100,0%
		1.Jusu amzius:	50- 55	Count % of Total	14 25,5 %	18 32,7 %	7 12,7 %	11 20,0%	10 18,2%	21 38,2%	7 12,7%	18 32,7%	26 47,3%	28 50,9%
moteris			56- 60	Count % of Total	10 18,2 %	10 18,2 %	3 5,5%	6 10,9%	8 14,5%	13 23,6%	2 3,6%	8 14,5%	17 30,9%	20 36,4%
			61- 65	Count % of Total	2 3,6%	3 5,5%	1 1,8%	2 3,6%	1 1,8%	4 7,3%	2 3,6%	2 3,6%	4 7,3%	5 9,1%
			66- 70	Count % of Total	1 1,8%	1 1,8%	0 ,0%	0 ,0%	0 ,0%	1 1,8%	0 ,0%	0 ,0%	1 1,8%	2 3,6%
			Total	Count % of Total	27 49,1 %	32 58,2 %	11 20,0 %	19 34,5%	19 34,5%	39 70,9%	11 20,0%	28 50,9%	48 87,3%	55 100,0%

Percentages and totals are based on respondents.

a. Dichotomy group tabulated at value 1.

8 PRIEDAS. KARJEROS SĄVOKOS VERTINIMAS

Case Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
\$Dvyliktas_klausimas ^a	68	81,9%	15	18,1%	83	100,0%

a. Dichotomy group tabulated at value 1.

\$Dvyliktas_klausimas Frequencies

		Responses		Percent of Cases
		N	Percent	
\$Dvyliktas_klausimas ^a	Karjera ? tai pareigu paaukstinimas	34	18,8%	50,0%
	Karjera ? tai savirealizacija	36	19,9%	52,9%
	Karjera ? tai materialine nauda	39	21,5%	57,4%
	Karjera ? tai pastovi darbo vieta	27	14,9%	39,7%
	Karjera ? tai turimu gebėjimu ir ziniu panaudojimas	45	24,9%	66,2%
Total		181	100,0%	266,2%

a. Dichotomy group tabulated at value 1.

Q1A1*\$Dvyliktas_klausimas*Q2A1 Crosstabulation

			\$Dvyliktas_klausimas ^a					Total		
			Karjera ? tai pareigu paaukstini mas	Karjera ? tai savirealizac ija	Karjera ? tai materialine nauda	Karjera ? tai pastovi darbo vieta	Karjera ? tai turimu gebejimu ir ziniu panaudojim as			
2. Jusu lytis	vyras	1. Jusu amzius:	50-55	Count	9	6	8	7	6	10
			% of Total	50,0%	33,3%	44,4%	38,9%	33,3%	55,6%	
		56-60	Count	4	3	3	3	4	6	
		% of Total	22,2%	16,7%	16,7%	16,7%	22,2%	33,3%		
	61-65	Count	0	1	0	1	2	2		
	% of Total	,0%	5,6%	,0%	5,6%	11,1%	11,1%			
	Total	Count	13	10	11	11	12	18		
		% of Total	72,2%	55,6%	61,1%	61,1%	66,7%	100,0%		
moteris	1. Jusu amzius:	50-55	Count	11	15	16	8	20	26	
			% of Total	22,0%	30,0%	32,0%	16,0%	40,0%	52,0%	
		56-60	Count	6	9	9	7	12	19	
		% of Total	12,0%	18,0%	18,0%	14,0%	24,0%	38,0%		
	61-65	Count	4	2	3	1	1	5		
	% of Total	8,0%	4,0%	6,0%	2,0%	2,0%	10,0%			
	Total	Count	21	26	28	16	33	50		
		% of Total	42,0%	52,0%	56,0%	32,0%	66,0%	100,0%		

Percentages and totals are based on respondents.

a. Dichotomy group tabulated at value 1.

9 PRIEDAS. KARJEROS PRIKLAUSOMYBĖS „VISIŠKAI SUTINKU“ VERTININMAS

Case Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
\$Tryliktas_klausimas ^a	39	47,0%	44	53,0%	83	100,0%

a. Dichotomy group tabulated at value 1.

\$Tryliktas_klausimas Frequencies

		Responses		Percent of Cases
		N	Percent	
\$Tryliktas_klausimas ^a	Mano darbdavys rupinasi mano karjera	9	18,4%	23,1%
	Tik as pats rupinuosi savo karjera	29	59,2%	74,4%
	Kartu su darbdaviu rupinames karjera	11	22,4%	28,2%
Total		49	100,0%	125,6%

a. Dichotomy group tabulated at value 1.

Q1A1*\$Tryliktas_klausimas*Q2A1 Crosstabulation

				\$Tryliktas_klausimas ^a			Total	
				Mano darbdavys rupinasi mano karjera	Tik as pats rupinuosi savo karjera	Kartu su darbdaviu rupinames karjera		
2. Jusu lytis								
vyras	1.Jusu amzius:	50-55	Count	1	8	1	8	
			% of Total	9,1%	72,7%	9,1%	72,7%	
	56-60	Count	0	2	1	3		
		% of Total	,0%	18,2%	9,1%	27,3%		
	Total			Count	1	10	2	11
				% of Total	9,1%	90,9%	18,2%	100,0%
moteris	1.Jusu amzius:	50-55	Count	2	9	2	12	
			% of Total	7,1%	32,1%	7,1%	42,9%	
	56-60	Count	6	8	6	13		
		% of Total	21,4%	28,6%	21,4%	46,4%		
	61-65	Count	0	2	0	2		
		% of Total	,0%	7,1%	,0%	7,1%		
	66-70	Count	0	0	1	1		
		% of Total	,0%	,0%	3,6%	3,6%		
Total			Count	8	19	9	28	
			% of Total	28,6%	67,9%	32,1%	100,0%	

Percentages and totals are based on respondents.

a. Dichotomy group tabulated at value 1.

10 PRIEDAS. ORGANIZACIJOS VERTINIMAS „VISIŠKAI SUTINKU“

Case Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
\$Keturioliktas_klausimas ^a	54	65,1%	29	34,9%	83	100,0%

a. Dichotomy group tabulated at value 1.

\$Keturioliktas_klausimas Frequencies

		Responses		Percent of Cases
		N	Percent	
\$Keturioliktas_klausimas ^a	Esu patenkintas organizacija, kurioje dirbu	27	13,6%	50,0%
	Esu patenkintas organizacijos kultura	18	9,0%	33,3%
	Esu patenkintas vadovo darbo stiliumi	17	8,5%	31,5%
	Esu patenkintas sudarytomis darbo salygomis	29	14,6%	53,7%
	Esu patenkintas darbo grafiku	44	22,1%	81,5%
	Esu patenkintas tobulėjimo galimybėmis	27	13,6%	50,0%
	Esu patenkintas darbdavio poziumi i darbuotoja	14	7,0%	25,9%
	Esu patenkintas materialiniu motyvavimu	11	5,5%	20,4%
	Esu patenkintas nematerialiniu motyvavimu	12	6,0%	22,2%
Total	199	100,0%	368,5%	

a. Dichotomy group tabulated at value 1.

Q1A1*\$Keturioliktas_klausimas*Q2A1 Crosstabulation

				\$Keturioliktas_klausimas ^a									Total	
				Esu patenkinamas organizacijoje, kurioje dirbu	Esu patenkinamas organizacijos kultūra	Esu patenkinamas vadovo darbo stiliu	Esu patenkinamas sudarytomis darbo sąlygomis	Esu patenkinamas darbo grafiku	Esu patenkinamas tobulėjimo galimybėmis	Esu patenkinamas darbdavio požiūriu i darbuotoja	Esu patenkinamas materialiu motyvumu	Esu patenkinamas nematerialiu motyvumu		
2. Jūsų lytis	1.Jūs amžius:	50-55	Count % of Total	4 28,6%	3 21,4%	2 14,3%	2 14,3%	7 50,0%	4 28,6%	3 21,4%	2 14,3%	2 14,3%	8 57,1%	
		56-60	Count % of Total	2 14,3%	1 7,1%	0 ,0%	2 14,3%	4 28,6%	3 21,4%	1 7,1%	0 ,0%	1 7,1%	5 35,7%	
		61-65	Count % of Total	1 7,1%	0 ,0%	0 ,0%	1 7,1%	1 7,1%	0 ,0%	0 ,0%	0 ,0%	0 ,0%	0 ,0%	1 7,1%
		Total	Count % of Total	7 50,0%	4 28,6%	2 14,3%	5 35,7%	12 85,7%	7 50,0%	4 28,6%	2 14,3%	3 21,4%	3 21,4%	14 100,0%
moteris	1.Jūs amžius:	50-55	Count % of Total	8 20,0%	4 10,0%	6 15,0%	13 32,5%	17 42,5%	8 20,0%	3 7,5%	2 5,0%	3 7,5%	20 50,0%	
		56-60	Count % of Total	8 20,0%	7 17,5%	5 12,5%	8 20,0%	10 25,0%	8 20,0%	4 10,0%	4 10,0%	3 7,5%	14 35,0%	
		61-65	Count % of Total	3 7,5%	2 5,0%	3 7,5%	2 5,0%	4 10,0%	3 7,5%	2 5,0%	2 5,0%	2 5,0%	5 12,5%	
		66-70	Count % of Total	1 2,5%	1 2,5%	1 2,5%	1 2,5%	1 2,5%	1 2,5%	1 2,5%	1 2,5%	1 2,5%	1 2,5%	1 2,5%
		Total	Count % of Total	20 50,0%	14 35,0%	15 37,5%	24 60,0%	32 80,0%	20 50,0%	10 25,0%	9 22,5%	9 22,5%	9 22,5%	40 100,0%

Percentages and totals are based on respondents.

a. Dichotomy group tabulated at value 1.

11 PRIEDAS. PASITENKINIMO DARBU „VISIŠKAI SUTINKU“ VERTINIMAS

Case Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
\$Penkioliktas_klausimas ^a	58	69,9%	25	30,1%	83	100,0%

a. Dichotomy group tabulated at value 1.

\$Penkioliktas_klausimas Frequencies

		Responses		Percent of Cases
		N	Percent	
\$Penkioliktas_klausimas ^a	Uzmokestis	31	12,2%	53,4%
	Darbo pobudis	35	13,8%	60,3%
	Karjeros galimybes	17	6,7%	29,3%
	Santykiai su vadovu	30	11,8%	51,7%
	Santykiai su bendradarbiais	37	14,6%	63,8%
	Turimu igudziu panaudojimas	39	15,4%	67,2%
	Galimybė tobulėti	36	14,2%	62,1%
	Pripažinimas ir vertinimas	29	11,4%	50,0%
Total	254	100,0%	437,9%	

a. Dichotomy group tabulated at value 1.

Q1A1*\$Penkioliktas_klausimas*Q2A1 Crosstabulation

			\$Penkioliktas_klausimas ^a								Total	
			Uzmok estis	Darbo pobudi s	Karjeros galimybe s	Santyki ai su vadovu	Santykiai su bendrada rbiais	Turimu igudziu panaudo jimas	Galimy be tobulet i	Pripazin imas ir vertinim as		
2. Jusu lytis	1.Jusu amzius:	50- 55	Count 6	5	3	4	8	7	7	7	10	
			% of Total	35,3%	29,4%	17,6%	23,5%	47,1%	41,2%	41,2%	41,2%	58,8%
		56- 60	Count 3	4	2	3	3	2	4	1	5	
			% of Total	17,6%	23,5%	11,8%	17,6%	17,6%	11,8%	23,5%	5,9%	29,4%
	61- 65	Count 0	0	1	1	1	1	1	1	1	2	
	% of Total	,0%	,0%	5,9%	5,9%	5,9%	5,9%	5,9%	5,9%	11,8%		
	Total	Count 9	9	6	8	12	10	12	9	17		
		% of Total	52,9%	52,9%	35,3%	47,1%	70,6%	58,8%	70,6%	52,9%	100,0%	
moteris	1.Jusu amzius:	50- 55	Count 12	12	5	12	11	15	10	6	21	
			% of Total	29,3%	29,3%	12,2%	29,3%	26,8%	36,6%	24,4%	14,6%	51,2%
		56- 60	Count 7	10	6	9	12	10	12	10	15	
			% of Total	17,1%	24,4%	14,6%	22,0%	29,3%	24,4%	29,3%	24,4%	36,6%
	61- 65	Count 3	3	0	1	2	3	2	3	4		
	% of Total	7,3%	7,3%	,0%	2,4%	4,9%	7,3%	4,9%	7,3%	9,8%		
	66- 70	Count 0	1	0	0	0	1	0	1	1		
	% of Total	,0%	2,4%	,0%	,0%	,0%	2,4%	,0%	2,4%	2,4%		
	Total	Count 22	26	11	22	25	29	24	20	41		
		% of Total	53,7%	63,4%	26,8%	53,7%	61,0%	70,7%	58,5%	48,8%	100,0%	

Percentages and totals are based on respondents.

a. Dichotomy group tabulated at value 1.

12 PRIEDAS. MOTYVACIJOS DIRBTI GERIAU VERTINIMAS „VISIŠKAI SUTINKU“

Case Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
\$Sesioliktas_klausimas ^a	67	80.7%	16	19.3%	83	100.0%

a. Dichotomy group tabulated at value 1.

\$Sesioliktas_klausimas Frequencies

		Responses		Percent of Cases
		N	Percent	
\$Sesioliktas_klausimas ^a	Jei darbas teiktu malonuma	51	17.5%	76.1%
	Jei butu mokama uz darbo kokybe	50	17.2%	74.6%
	Jei tureciau karjeros perspektyvas	30	10.3%	44.8%
	Jei butu sudarytos tinkamos darbo salygos	39	13.4%	58.2%
	Jei butu mokymo kursu	31	10.7%	46.3%
	Jei galeciau savo darbo zinias ir igudzius perduoti kitiems	26	8.9%	38.8%
	Jei butu lankstus darbo laikas	32	11.0%	47.8%
	Jei darbdavys pasirupintu sveikatinimo programa	32	11.0%	47.8%
Total		291	100.0%	434.3%

a. Dichotomy group tabulated at value 1.

Q1A1*\$Sesioliktas_klausimas*Q2A1 Crosstabulation

			\$Sesioliktas_klausimas ^a								Total	
			Je i darbas teiktu malon uma	Je i butu moka ma uz darbo kokybe	Je i turecia u karjero s perspe ktyvas	Je i butu sudaryt os tinkam os darbo salygo s	Je i butu moky mo kursu	Je i galecia u savo darbo zinius ir igudzi us perduo ti kitiems	Je i butu lankstu s darbo laikas	Je i darbda vys pasirup intu sveikat inimo progra ma		
2. Jusu lytis												
vyras	1.	50- 55	Count % of Total	7 38.9%	9 50.0%	5 27.8%	6 33.3%	4 22.2%	4 22.2%	8 44.4%	7 38.9%	10 55.6%
	Jusu amzius:	56- 60	Count % of Total	4 22.2%	4 22.2%	2 11.1%	4 22.2%	3 16.7%	1 5.6%	1 5.6%	2 11.1%	6 33.3%
		61- 65	Count % of Total	1 5.6%	2 11.1%	0 .0%	1 5.6%	0 .0%	0 .0%	1 5.6%	0 .0%	2 11.1%
	Total		Count % of Total	12 66.7%	15 83.3%	7 38.9%	11 61.1%	7 38.9%	5 27.8%	10 55.6%	9 50.0%	18 100.0 %
mote ris	1.	50- 55	Count % of Total	19 38.8%	17 34.7%	13 26.5%	14 28.6%	17 34.7%	11 22.4%	15 30.6%	15 30.6%	25 51.0%
	Jusu amzius:	56- 60	Count % of Total	15 30.6%	15 30.6%	9 18.4%	13 26.5%	7 14.3%	9 18.4%	5 10.2%	7 14.3%	19 38.8%
		61- 65	Count % of Total	4 8.2%	2 4.1%	1 2.0%	1 2.0%	0 .0%	0 .0%	2 4.1%	1 2.0%	4 8.2%
		66- 70	Count % of Total	1 2.0%	1 2.0%	0 .0%	0 .0%	0 .0%	1 2.0%	0 .0%	0 .0%	1 2.0%
	Total		Count % of Total	39 79.6%	35 71.4%	23 46.9%	28 57.1%	24 49.0%	21 42.9%	22 44.9%	23 46.9%	49 100.0 %

Percentages and totals are based on respondents.

a. Dichotomy group tabulated at value 1.

13 PRIEDAS. NEMATERIALINIŲ SKATINIMO BŪDŲ „VISIŠKAI SUTINKU” VERTINIMAS

Case Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
\$Septynioliktas_kl ausimas ^a	51	61.4%	32	38.6%	83	100.0%

a. Dichotomy group tabulated at value 1.

\$Septynioliktas_klausimas Frequencies

		Responses		Percent of Cases
		N	Percent	
\$Septynioliktas_kl ausimas ^a	Pagyrinas	40	32.0%	78.4%
	Didesnis atsakomybes suteikimas	25	20.0%	49.0%
	Galimybe tobulėti	39	31.2%	76.5%
	Sudetingesnes uzduoties paskyrimas	21	16.8%	41.2%
Total		125	100.0%	245.1%

a. Dichotomy group tabulated at value 1.

Q1A1*\$Septynioliktas_klausimas*Q2A1 Crosstabulation

				\$Septynioliktas_klausimas ^a				Total
				Pagyri nas	Didesnis atsakomybes suteikimas	Galimybe tobuleti	Sudetingesn es uzduoties paskyrimas	
2. Jusu lytis	1.	50-55	Count	6	5	6	5	7
			% of Total	46.2%	38.5%	46.2%	38.5%	53.8%
			Jusu amzius:					
		56-60	Count	3	4	5	2	5
		% of Total	23.1%	30.8%	38.5%	15.4%	38.5%	
		61-65	Count	1	0	0	0	1
		% of Total	7.7%	.0%	.0%	.0%	7.7%	
		Total	Count	10	9	11	7	13
		% of Total	76.9%	69.2%	84.6%	53.8%	100.0%	
moter is	1.	50-55	Count	17	8	13	9	20
			% of Total	44.7%	21.1%	34.2%	23.7%	52.6%
			Jusu amzius:					
		56-60	Count	11	8	12	5	15
		% of Total	28.9%	21.1%	31.6%	13.2%	39.5%	
		61-65	Count	1	0	2	0	2
		% of Total	2.6%	.0%	5.3%	.0%	5.3%	
		66-70	Count	1	0	1	0	1
		% of Total	2.6%	.0%	2.6%	.0%	2.6%	
		Total	Count	30	16	28	14	38
		% of Total	78.9%	42.1%	73.7%	36.8%	100.0%	

Percentages and totals are based on respondents.

a. Dichotomy group tabulated at value 1.

14 PRIEDAS. SAVIRAIŠKOS VERTINIMAS „VISIŠKAI SUTINKU“

Case Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
\$Astuonioliktas_klausimas ^a	48	57.8%	35	42.2%	83	100.0%

a. Dichotomy group tabulated at value 1.

\$Astuonioliktas_klausimas Frequencies

		Responses		Percent of Cases
		N	Percent	
\$Astuonioliktas_klausimas ^a	As galiu priimti sprendimus, kaip atlikti savo darba	42	40.8%	87.5%
	As galiu pateikti savo idejas	34	33.0%	70.8%
	As planuoju savo darbo aplinka	27	26.2%	56.3%
Total		103	100.0%	214.6%

a. Dichotomy group tabulated at value 1.

Q1A1*\$Astuonioliktas_klausimas*Q2A1 Crosstabulation

				\$Astuonioliktas_klausimas ^a			Total	
				As galiu priimti sprendimus, kaip atlikti savo darba	As galiu pateikti savo idejas	As planuoju savo darbo aplinka		
2. Jusu lytis								
vyras	1.	Ju	50-55	Count	9	6	5	9
				% of Total	69.2%	46.2%	38.5%	69.2%
	su amzius:		56-60	Count	3	4	3	4
				% of Total	23.1%	30.8%	23.1%	30.8%
			Total	Count	12	10	8	13
	% of Total	92.3%	76.9%	61.5%	100.0%			
moteris	1.	Ju	50-55	Count	17	13	12	20
				% of Total	48.6%	37.1%	34.3%	57.1%
	su amzius:		56-60	Count	10	8	6	11
				% of Total	28.6%	22.9%	17.1%	31.4%
			61-65	Count	2	2	0	3
		% of Total	5.7%	5.7%	.0%	8.6%		
		66-70	Count	1	1	1	1	
	% of Total	2.9%	2.9%	2.9%	2.9%			
Total		Count	30	24	19	35		
	% of Total	85.7%	68.6%	54.3%	100.0%			

Percentages and totals are based on respondents.

a. Dichotomy group tabulated at value 1.

15 PRIEDAS. MOKYMO MOTYVAVIMO VERTINIMAS „VISIŠKAI SUTINKU“ VERTINIMAS

Case Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
\$Devynioliktas_klausimas ^a	73	88.0%	10	12.0%	83	100.0%

a. Dichotomy group tabulated at value 1.

\$Devynioliktas_klausimas Frequencies

		Responses		Percent of Cases
		N	Percent	
\$Devynioliktas_klausimas ^a	Geresnio darbo perspektyvos	49	14.0%	67.1%
	Karjeros galimybe	33	9.4%	45.2%
	Didesnis atlyginimas	61	17.4%	83.6%
	Aplinkiniu pagarba	29	8.3%	39.7%
	Naujos ziniuos ir igudziai	54	15.4%	74.0%
	Didesnis pasitikejimas savimi	48	13.7%	65.8%
	Vadovo nurodymai	17	4.9%	23.3%
	Noras tobuleti	59	16.9%	80.8%
Total		350	100.0%	479.5%

a. Dichotomy group tabulated at value 1.

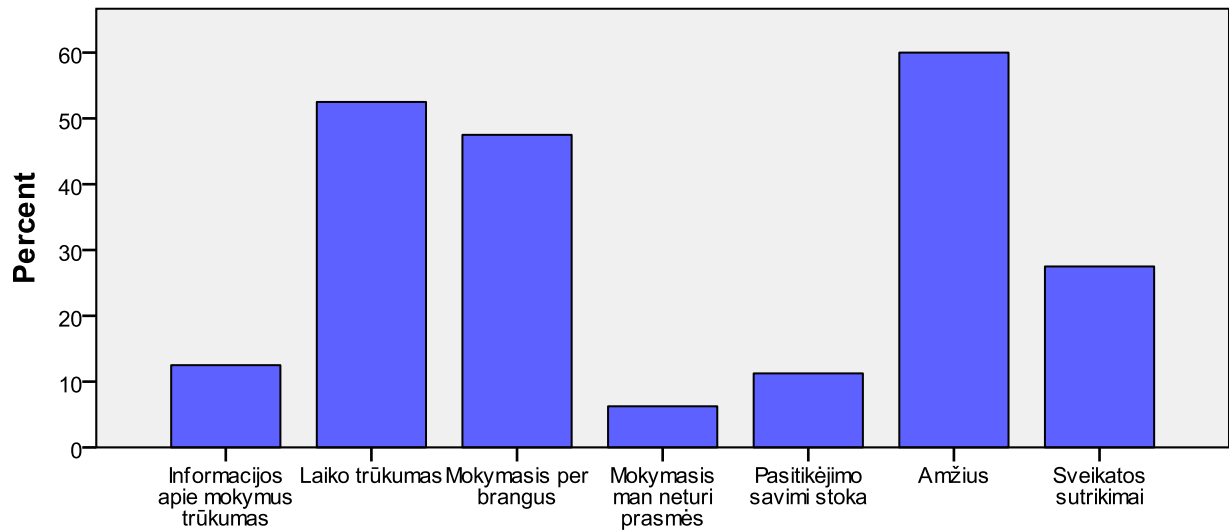
Q1A1*\$Devynioliktas_klausimas*Q2A1 Crosstabulation

				\$Devynioliktas_klausimas ^a							Total	
				Geresnio darbo perspektyvos	Karjeros galimybė	Didesnis atlyginimas	Aplinkinių pagarba	Naujos zinios ir igudziai	Didesnis pasitikėjimas savimi	Vadovo nurodymai		Noras tobulėti
2. Jusu lytis												
vyras	1.	50-55	Count % of Total	10 52.6%	7 36.8%	10 52.6%	4 21.1%	8 42.1%	6 31.6%	2 10.5%	9 47.4%	11 57.9%
		Jusu amzius:										
		56-60	Count % of Total	2 10.5%	2 10.5%	5 26.3%	2 10.5%	4 21.1%	3 15.8%	2 10.5%	4 21.1%	6 31.6%
		61-65	Count % of Total	0 .0%	0 .0%	2 10.5%	1 5.3%	1 5.3%	2 10.5%	1 5.3%	1 5.3%	2 10.5%
		Total	Count % of Total	12 63.2%	9 47.4%	17 89.5%	7 36.8%	13 68.4%	11 57.9%	5 26.3%	14 73.7%	19 100.0%
moteris	1.	50-55	Count % of Total	20 37.0%	15 27.8%	26 48.1%	12 22.2%	21 38.9%	19 35.2%	9 16.7%	22 40.7%	27 50.0%
		Jusu amzius:										
		56-60	Count % of Total	13 24.1%	8 14.8%	15 27.8%	9 16.7%	16 29.6%	14 25.9%	3 5.6%	18 33.3%	21 38.9%
		61-65	Count % of Total	3 5.6%	1 1.9%	3 5.6%	1 1.9%	3 5.6%	4 7.4%	0 .0%	4 7.4%	5 9.3%
		66-70	Count % of Total	1 1.9%	0 .0%	0 .0%	0 .0%	1 1.9%	0 .0%	0 .0%	1 1.9%	1 1.9%
	Total	Count % of Total	37 68.5%	24 44.4%	44 81.5%	22 40.7%	41 75.9%	37 68.5%	12 22.2%	45 83.3%	54 100.0%	

Percentages and totals are based on respondents. a. Dichotomy group tabulated at value 1.

16 PRIEDAS. MOKYMOSI KLIŪČIŲ VERTINIMAS „VISIŠKAI SUTINKU“

20. Su kokiomis mokymosi kliūtimis jūs susiduriate



Case Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
\$Dvidesimtas_klausimas ^a	80	96.4%	3	3.6%	83	100.0%

a. Dichotomy group tabulated at value 1.

\$Dvidesimtas_klausimas Frequencies

	Responses		Percent of Cases
	N	Percent	
\$Dvidesimtas_klausimas ^a Informacijos apie mokymus trukumas	10	5.7%	12.5%
Laiko trukumas	42	24.1%	52.5%
Mokymasis per brangus	38	21.8%	47.5%
Mokymasis man neturi prasmės	5	2.9%	6.3%
Pasitikejimo savimi stoka	9	5.2%	11.3%
Amžius	48	27.6%	60.0%
Sveikatos sutrikimai	22	12.6%	27.5%
Total	174	100.0%	217.5%

17 PRIEDAS. DARBO KEITIMO VEIKSNIŲ VERTINIMAS „VISIŠKAI SUTINKU“

Case Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
\$Dvidesimt_pirmas_klausimas ^a	77	92.8%	6	7.2%	83	100.0%

a. Dichotomy group tabulated at value 1.

\$Dvidesimt_pirmas_klausimas Frequencies

		Responses		Percent of Cases
		N	Percent	
\$Dvidesimt_pirmas_klausimas ^a	Didesnis atlyginimas	60	15.2%	77.9%
	Tolerantiskas kolektyvas	27	6.9%	35.1%
	Aukstesnes pareigos	34	8.6%	44.2%
	Karjeros galimybe	32	8.1%	41.6%
	Tinkamas ivertinimas	37	9.4%	48.1%
	Saviraiskos skatinimas	25	6.3%	32.5%
	Idomesnis darbas	43	10.9%	55.8%
	Mazesnis stresas darbe	50	12.7%	64.9%
	Patogesne darbo vieta	28	7.1%	36.4%
	Paprastesnis ir lengvesnis darbas	28	7.1%	36.4%
Total	Esamas darbas mane tenkina, jo nekeisciau	30	7.6%	39.0%
		394	100.0%	511.7%

a. Dichotomy group tabulated at value 1.

Q1A1*\$Dvidesimt_pirmas_klausimas*Q2A1 Crosstabulation

		\$Dvidesimt_pirmas_klausimas ^a											Total			
		Dide snis atlyg inim as	Tolera ntiska s kolekt yvas	Auks tesne s parei gos	Kar jero s gali my be	Tink amas iverti nima s	Savir aisko s skati nima s	Ido mes nis darb as	Maz esni s stres as darb e	Pato gesn e darb o vieta	Papras tesnis ir lengve snis darbas	Esamas darbas mane tenkina , jo nekeisc iau				
2. Jusu lytis	vyra 1.	50- 55	Count % of Total	12 54.5 %	4 18.2 %	8 36.4 %	7 31.8 %	7 31.8 %	4 18.2 %	6 27.3 %	7 31.8 %	7 31.8 %	8 36.4 %	6 27.3 %	13 59.1 %	
	Jusu amzius:	56- 60	Count % of Total	5 22.7 %	1 4.5 %	1 4.5 %	1 4.5 %	2 9.1 %	2 9.1 %	2 9.1 %	2 18.2 %	4 .0 %	0 9.1 %	2 13.6 %	3 27.3 %	6 %
		61- 65	Count % of Total	2 9.1 %	1 4.5 %	0 .0 %	0 .0 %	0 .0 %	1 4.5 %	2 9.1 %	2 9.1 %	2 9.1 %	1 4.5 %	0 .0 %	0 13.6 %	3 %
	Total		Count % of Total	19 86.4 %	6 27.3 %	9 40.9 %	8 36.4 %	9 40.9 %	7 31.8 %	10 45.5 %	13 59.1 %	9 40.9 %	11 50.0 %	9 40.9 %	22 100. 0%	
mot eris	1.	50- 55	Count % of Total	24 43.6 %	12 21.8 %	18 32.7 %	16 29.1 %	15 27.3 %	10 18.2 %	18 32.7 %	21 38.2 %	10 18.2 %	9 16.4 %	8 14.5 %	29 52.7 %	
	Jusu amzius:	56- 60	Count % of Total	14 25.5 %	7 12.7 %	6 10.9 %	7 12.7 %	13 23.6 %	6 10.9 %	11 20.0 %	15 27.3 %	7 12.7 %	7 12.7 %	11 20.0 %	21 38.2 %	
		61- 65	Count % of Total	2 3.6 %	1 1.8 %	1 1.8 %	1 1.8 %	0 .0 %	1 1.8 %	3 5.5 %	1 1.8 %	2 3.6 %	1 1.8 %	1 1.8 %	4 7.3 %	
		66- 70	Count % of Total	1 1.8 %	1 1.8 %	0 .0 %	0 .0 %	0 .0 %	1 1.8 %	1 1.8 %	0 .0 %	0 .0 %	0 .0 %	0 1.8 %	1 1.8 %	1 %
	Total		Count % of Total	41 74.5 %	21 38.2 %	25 45.5 %	24 43.6 %	28 50.9 %	18 32.7 %	33 60.0 %	37 67.3 %	19 34.5 %	17 30.9 %	21 38.2 %	55 100. 0%	

Percentages and totals are based on respondents.

a. Dichotomy group tabulated at value 1.