



Kauno technologijos universitetas

Ekonomikos ir verslo fakultetas

Stereotipų raiška vyresnio amžiaus moterų vadovių karjerai

Baigiamasis magistro projektas

Jovita Jančauskienė

Projekto autorė

prof. dr. Rūta Čiutienė

Vadovė

Kaunas, 2024



Kauno technologijos universitetas

Ekonomikos ir verslo fakultetas

Stereotipų raiška vyresnio amžiaus moterų vadovių karjerai

Baigiamasis magistro projektas

Žmonių išteklių vadyba (6211LX039)

Jovita Jančauskienė

Projekto autorė

Prof.dr.

Rūta Čiutienė

Vadovė

Prof. dr.

Živilė Stankevičiūtė

Recenzentė

Kaunas, 2024



Kauno technologijos universitetas

Ekonomikos ir verslo fakultetas

Jovita Jančiauskienė

Stereotipų raiška vyresnio amžiaus moterų vadovių karjerai

Akademinių sąžiningumo deklaracija

Patvirtinu, kad:

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

Jovita Jančiauskienė

Patvirtinta

elektroniniu

būdu

Jovita Jančauskienė. Stereotipų raiška vyresnio amžiaus moterų vadovių karjerai. Magistro baigiamasis projektas / vadovė prof. Rūta Čiutienė; Kauno technologijos universitetas, Ekonomikos ir verslo fakultetas.

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

Reikšminiai žodžiai: moters karjeros iššūkiai, vyresnių moterų karjeros kelias, vėlyvas karjeros planavimas, moteris vadovės.

Kaunas, 2024. 67 p.

Santrauka

Nepaisant to, kad pastaruoju metu visuomenė pripažįsta lyčių lygybės svarbą, vyresnio amžiaus moterų vadovės vis dar susiduria su dideliais sunkumais, susijusiais su stereotipais apie lytį ir amžių. Šie stereotipai formuoja neigiamą visuomenės ir organizacijų požiūrį, tiesiogiai veikiantį jų karjeros perspektyvas ir mažinantį jų galimybes siekti profesinio tobulėjimo ir užimti vadovaujančias pareigas. Lyčių stereotipai ir diskriminacija dėl amžiaus organizacijose yra svarbūs veiksniai, darantys neigiamą poveikį darbuotojų karjeros raidai, ypač vyresnio amžiaus moterų vadovių atveju. Šių stereotipų poveikis turi įtakos ne tik atskirų asmenų karjeros orientacijai, bet ir visos organizacijos konkurencingumui bei jos gebėjimui prisitaikyti prie kintančių darbo rinkos poreikių.

Tyrimo objektas: Stereotipai vyresnio amžiaus moterų vadovių karjeroje.

Tyrimo tikslas: Atskleisti stereotipų raišką vyresnio amžiaus moterų vadovių karjerai, įvertinant jų įtaką asmeniniam ir profesiniam moterų vadovių vystymuisi bei galimybėms užimti aukštesnes pareigas.

Tyrimo rezultatai rodo, kad vidiniai stereotipai daro didelę įtaką moterų savigarbai ir pasitikėjimui savo sprendimais. Daugelis vyresnio amžiaus vadovių pripažįsta, kad jų amžius ir lytis yra veiksniai, darantys įtaką jų profesiniam potencialui kolegų ir vadovų akyse, o tai dažnai veikia jų pasitikėjimą savo sprendimais ir gebėjimais. Išoriniai stereotipai daro didelę įtaką visuomenės nuomonei apie vyresnio amžiaus moterų vadovių kompetenciją ir karjeros galimybes, todėl susidaro nuomonė, kad vyresnio amžiaus vadovės yra mažiau novatoriškos, dažnai užsisklendusios senuose darbo metoduose ir netinkamos užimti aukštesnes vadovaujančias pareigas. Tyrimas parodė, kad reikia sąmoningiau plėtoti darbo vietas, mažinančias diskriminaciją dėl lyties ir amžiaus. Tyrimo išvadose pabrėžiama, kad skatinant lygiateisį moterų dalyvavimą vadovaujančiose pareigose ir užtikrinant lygias karjeros galimybes galima gerokai padidinti organizacijų konkurencingumą ir efektyvumą.

Jovita Jančauskienė. Expression of Stereotypes in the Careers of Older Female Managers. Master's Final Degree Project / supervisor prof.dr. Rūta Čiutienė; School of Economics and Business, Kaunas University of Technology.

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

Keywords: woman's career challenges, career path of older women, late career planning, female managers.

Kaunas, 2024. 67 p.

Summary

Despite recent societal recognition of the importance of gender, older women managers still face significant challenges related to gender stereotypes. These stereotypes form a negative attitude of society and organizations, directly affecting their career prospects and having them seek professional development and take up leadership positions. Gender stereotypes and age discrimination in organizations are important factors that have a negative impact on the career development of employees, especially for older female managers. The impact of these stereotypes affects not only the career orientation of individual individuals, but also the competitiveness of the entire organization and its ability to adapt to the changing needs of the labor market.

Research object: Stereotypes in the career of senior female managers.

The purpose of the study: To reveal the expression of stereotypes in the career of older women managers, assessing their influence on the personal and professional development of women managers and the opportunities to occupy higher positions.

The results of the study show that internal stereotypes have a significant impact on women's self-esteem and confidence in their decisions. Many senior managers recognize that their age and gender are factors that influence their professional potential in the eyes of colleagues and managers, often affecting their confidence in their judgment and abilities. External stereotypes strongly influence public opinion about the competence and career opportunities of older women managers, leading to the perception that older women managers are less innovative, often stuck in old work methods and not suitable for higher management positions. The study showed that there is a need to more consciously develop workplaces that reduce discrimination based on gender and age. The research findings emphasize that promoting the equal participation of women in management positions and ensuring equal career opportunities can significantly increase the competitiveness and efficiency of organizations.

Turinys

Įvadas.....	9
1. Stereotipų raiškos vyresnio amžiaus moterų karjerai problematikos analizė.....	11
2. Stereotipų raiškos vyresnio amžiaus moterų vadovių karjerai teoriniai aspektai	17
2.1 Karjeros samprata ir su amžiumi susiję modeliai	17
2.2 Karjeros raida įvairiais gyvenimo etapais	21
2.3 Vėlyvoji karjera	22
2.4 Vyresnio amžiaus žmonių samprata	25
2.5 Stereotipai vyresnio amžiaus moterų vadovių karjeroje	29
2.6 Stereotipų raiškos vyresnio amžiaus moterų vadovių karjerai teorinis modelis	36
3. Stereotipų raiškos vyresnio amžiaus moterų vadovių karjerai tyrimo metodai	38
3.1 Duomenų rinkimo metodai ir tyrimo instrumentų konstravimas	38
3.2 Tyrimo imtis ir respondentų parinkimas	38
3.3 Duomenų rinkimas ir analizės metodai	39
3.4 Tyrimo etika	40
4. Stereotipų raiškos vyresnio amžiaus moterų vadovių karjeros ir personalo atrankos agentūrų tyrimų rezultatai ir diskusija	41
4.1. Stereotipų raiškos vyresnio amžiaus moterų vadovių karjerai ir personalo atrankos agentūrų tyrimo rezultatų bendra apžvalga	41
4.2. Stereotipų raiškos vyresnio amžiaus moterų vadovių karjerai tyrimo rezultatai.....	43
4.2.1. Vidinių stereotipų vyresnio amžiaus moterų vadovių karjerai rezultatai	43
4.2.2. Išorinių stereotipų vyresnio amžiaus moterų vadovių karjerai rezultatai.....	47
4.3. Stereotipų raiškos vyresnio amžiaus moterų vadovių karjerai tyrimo diskusija	56
Išvados	61
Literatūros sąrašas	63
Informacijos šaltinių sąrašas	67
Priedai.....	68
1. priedas. Tyrimo interviu klausimynas vyresnio amžiaus moterims vadovėms	68
2. priedas. Tyrimo interviu klausimynas personalo atrankos agentūroms	69

Lentelių sąrašas

1 lentelė. Vadovaujančias pareigas užimančių moterų skaičius (proc.) Europoje	14
2 lentelė. Profesinio elgesio ir raidos teorijos, pagrįstos gyvenimo etapo, gyvenimo trukmės ir gyvenimo eigos perspektyvomis	19
3 lentelė. Žmogaus amžiaus sampratos.....	26
4 lentelė. Moterų karjeros kliūtys	31
5 lentelė. Informančių pasiskirstymas pagal pareigas, amžių ir darbo patirtį	41
6 lentelė. Agentūrų atstovų pasiskirstymas pagal pareigas, amžių ir darbo patirtį	42
7 lentelė. Vyresnio amžiaus moterų vadovių sąmoningumo lygis apie stereotipus	43
8 lentelė. Vidinių stereotipų poveikis karjeros galimybėms vyresnio amžiaus moterims vadovėms	45
9 lentelė. Lyčių ir amžiaus stereotipų raiška karjeros pasirinkimams ir galimybėms.....	48
10 lentelė. Stereotipai dėl moterų galimybių vadovo pozicijoje	50
11 lentelė. Organizacinės kultūros poveikis karjerai.....	52
12 lentelė. Išorinių stereotipų poveikis karjeros galimybėms	54
13 lentelė. Vyresnio amžiaus moterų vadovių ir personalo atrankos agentūrų gautų duomenų palyginimas.....	58

Paveikslų sąrašas

1 pav. Segregacija darbo rinkoje pagal ekonomines veiklos sritis.....	15
2 pav. Vėlyvos karjeros konstruktas	24
3 pav. Vidutinis darbingo amžiaus asmenų amžius.....	27
4 pav. Moterų pasiskirstymas pagal pareigybes	35
5 pav. Stereotipų raiškos vyresnio amžiaus moterų vadovių karjerai teorinis modelis.....	36

Santrumpų ir terminų sąrašas

Terminai:

Stereotipai – įsitikinimai apie tam tikrų grupių narių savybes, požymius ir elgesį (Van Dalen ir Henkens, (2020).

Karjera – pasirinkimas ir dalyvavimas tam tikroje veiklos srityje, susijusi su asmeninių darbo ir mokymosi patirčių seka (Pleskys ir Guščinskienė, 2021).

Stiklinės lubos – specifinė lyčių diskriminacijos forma, apibūdina paslėptas struktūrines kliūtis, kurios riboja moterų galimybes pasiekti aukščiausius hierarchijos lygius organizacijoje, nepaisant atitinkamų kompetencijų ir pasiekimų (Babic ir Hansez, 2021).

Vyresnio amžiaus darbuotojai – asmenis nuo keturiasdešimt penkerių iki penkiasdešimt devynerių metų amžiaus (Axelrad, Malul ir Luski, 2018).

Diskriminacija lyčių atžvilgiu – objektyvi diskriminacija susijusi su moterų šeimyninėmis ir reprodukcinėmis funkcijomis, subjektyvi diskriminacija, susijusi su išankstine nuostata, kad "moteris" – blogesnis darbuotojas, nepaisant jos profesinių gebėjimų, pagrįstas stereotipais arba neteisingais įsitikinimais apie moterų gebėjimus darbo vietoje (Rakauskienė ir kt., 2019).

Ivadas

Temos aktualumas. Pastaruoju metu moterims skiriama daugiau dėmesio, tačiau vyresnio amžiaus moterys vadovės susiduria su specifiniais iššūkiais, kurie yra susiję su lyties ir amžiaus stereotipais. Šios stereotipinės nuostatos gali tiesiogiai ar netiesiogiai daryti įtaką karjerai, galimybėms profesiskai augti ir tobulėti ar užimti aukštesnes vadovaujamas pareigybes organizacijose. Stereotipai, kurių pagrindą sudaro išankstinės nuomonės apie moterų kompetencijas, sprendimų priėmimo stilius ir lyderystės gebėjimus bei amžiaus diskriminacija, gali riboti ne tik asmeninius pasirinkimus, bet ir organizacinį tobulėjimą ir konkurencingumą. Organizacijose egzistuojantys lyčių stereotipai ir amžiaus diskriminacija yra svarbūs veiksniai, galintys neigiamai paveikti darbuotojų karjeros vystymąsi, ypač vyresnio amžiaus moterų vadovių atveju. Lyčių lygybės skatinimas ir darbo vietų įvairovė tapo šiuolaikinių organizacijų prioritetu (Dobbin, Kalev, 2016), tačiau vyresnio amžiaus moterų vadovių patirtys vis dar mažai aptariamose mokslinėje literatūroje. Tyrimai atskleidžia, kad lyčių stereotipai ir amžiaus diskriminacija gali sąveikauti, formuodami unikalius iššūkius moterims, siekiančioms vadovaujančių pozicijų arba išlaikančioms jas. Lyčių socialinis statusas yra susijęs su visuomenės įsitikinimais ir normomis ir yra giliai įsišaknijęs organizacinėse kultūrose ir praktikoje, todėl lyderių pozicijose išlieka lyčių nelygybė (Seo, Huang ir Han, 2017).

Šiuolaikinėje visuomenėje vyrų ir moterų lygybė yra vis labiau pripažįstama ir skatinama, tačiau vis dar susiduriama su išankstiniais stereotipais bei nuostatomis, kurios trukdo vyresnio amžiaus moterims vadovėms pasiekti aukščiausio lygio vadovų pozicijas. Tresh'as ir kt. (2019) teigia, kad moterys ir vyresnio amžiaus darbuotojai, pritariantys lyčių ir amžiaus stereotipams, turi mažesnę savarankiško vadovavimo potencialą, palyginti su tais, kurie nepitaria šiems stereotipams. Stereotipiški įsitikinimai gali tapti kliūtimis moterų, turinčioms ilgametę profesinę patirtį, vadovaujančioms pozicijoms, karjeros pažangai.

Visuomenėje plačiai žinoma *stiklinių lubų* metafora, kuri simbolizuoja nematomus dirbtinius barjerus, su kuriais susiduria moterys, siekdamos profesinės karjeros. Šie barjerai apima išankstinį nusistatymą ir organizacines kliūtis. Tai yra įvairių veiksnių, tokių kaip neveikiančių lyčių lygybės įstatymų, lyčių vaidmenų stereotipų, darbo rinkos segregacijos ir kt., komplekso rezultatas. Visuomenė pripažįsta, kad moterys, siekdamos profesinio pripažinimo ir norėdamos aplenkti vyrus, dažnai turi įrodyti savo kompetenciją ir gebėjimus (Rakauskienė ir kt., 2019).

Bėgant laikui vis daugiau moterų įveikia *stiklines lubas* ir organizacijose užima aukščiausio lygio vadovų postus. Net ir esant sudėtingoms organizacinėms aplinkybėms moterys vadovės vis dažniau demonstruoja profesionalaus elgesio modelius, vadovavimo kompetencijas bei efektyvių sprendimų priėmimo sugebėjimus. Visuomenėje ir verslo aplinkoje turėtų būtų skatinamos iniciatyvos, kuriomis būtų siekiama slopinti stereotipų egzistavimą ir skatinti lygiavertį moterų dalyvavimą vadovavimo srityje. Tai pat svarbu, kad ir vyresnio amžiaus moterys turėtų galimybes tobulintis ir toliau augti savo profesinėje srityje net ir dar brandesniame amžiuje. Per pastaruosius dešimtmečius lygių galimybių klausimu darbo rinkoje pasiekta tam tikra pažanga. Tačiau verslo aplinkoje vis dar pastebima vyresnio amžiaus moterų vadovių stigmatizacija. Cuéllar-Molina, García-Cabrera ir Lucia-Casademunt'as (2018) teigia, kad vyresnio amžiaus moterys vadovės daugeliu atveju turi didesnę profesinę patirtį ir žinias, kurios suteikia aukštą pridėtinę vertę organizacijai ir sukuria teigiamą įtaką verslo konkurencingumui, tačiau neigiamai paveikia pačias moteris, nes jos yra priverstos persidirbti, kad organizacijose prilygtų savo kolegoms vyrams.

Problema. Visuomenėje vyraujančios stereotipinės nuostatos ar išankstiniai nusistatymai, susiję su demografinėmis grupėmis, gali turėti reikšmingą poveikį darbo rinkos dinamikai ir karjeros plėtojimo galimybėms (Sheppard, 2018). Tradiciškai moterys siejamos su šeimos atsakomybėmis, o ne su asmeninės karjeros siekiais. Moterys vadovės dažnai susiduria su lyties stereotipais, kurie gali lemti požiūrį į jų vadovavimo stilių; griežta moterų elgsena gali būti įvertinta nepalankiai, kaip autoritarizmas, nors tokia pati vyrų elgsena dažniausiai vertinama teigiamai, kaip ryžtingumas. Vyresnio amžiaus moterys susiduria su dviguba diskriminacija, pagrįsta tiek amžiumi, tiek lytimi, kas joms sukuria papildomų kliūčių karjeros pažangai (He, Kang, Tse ir Toh, 2019). Stiklinių lubų fenomenas, kaip specifinė lyčių diskriminacijos forma, apibūdina paslėptas struktūrines kliūtis, kurios riboja moterų galimybes pasiekti aukščiausius hierarchijos lygius organizacijoje nepaisant atitinkamų kompetencijų ir pasiekimų (Babic ir Hansez, 2021).

Todėl atsižvelgiant į minėtus aspektus šiame darbe keliamas **problematis klausimas**: kaip stereotipų raiška daro poveikį vyresnio amžiaus moterų vadovių karjerai?

Darbo objektas. Stereotipai vyresnio amžiaus moterų vadovių karjeroje.

Darbo tikslas – atskleisti stereotipų raišką vyresnio amžiaus moterų vadovių karjerai.

Darbo uždaviniai:

1. atlikti stereotipų raiškos vyresnio amžiaus moterų vadovių karjerai problematikos analizę;
2. identifikuoti stereotipų raiškos vyresnio amžiaus moterų vadovių karjeroje lemiančius veiksniai;
3. pagrįsti stereotipų raiškos vyresnio amžiaus moterų vadovių karjerai tyrimo metodologiją ir parengti tyrimo metodiką;
4. empiriškai ištirti ir įvertinti stereotipų raiškos vyresnio amžiaus moterų vadovių karjeroje lemiančius veiksniai.

Tyrimo metodai. Mokslinės literatūros šaltinių analizei, kurios tikslas – nustatyti mokslinio tyrimo pagrindus ir kryptis, pasirinkti sisteminimo ir apibendrinimo analizės metodai, kurie svarbūs ir siekiant nustatyti naujų tyrimų kryptis. Empirinio tyrimo metu naudotas kokybinis metodas: duomenims gauti naudojamas pusiau struktūrizuotas interviu. Gauti tyrimo duomenys analizuojami remiantis apibendrinimo ir sisteminimo metodais. Metodai pagrindžia mokslinį tyrimą ir padeda suvokti gautų duomenų prasmę ir svarbą, taip pat atskleidžia ryšius tarp skirtingų mokslinės veiklos aspektų. Vadovaujantis šiais metodais, tyrimo duomenys sistemiškai analizuojami ir interpretuojami, o gautos išvados praturtina akademines žinias bei išplečia atitinkamai mokslinio tyrimo sričiai būdingas sampratas.

1. Stereotipų raiškos vyresnio amžiaus moterų karjerai problematikos analizė

Vyresnio amžiaus moterų karjera sudėtinga ir daugialypė, veikiama ne tik asmeninių pasirinkimų ir gyvenimo patirties, bet ir socioekonominių bei kultūrinių veiksnių. Per pastaruosius dešimtmečius darbo rinkoje įvyko reikšmingų pokyčių, kurie transformavo tradicinę „karjeros“ sąvoką. Anksčiau paplitęs linijinės karjeros modelis, kuriam būdingi nuoseklumas, prognozuojamas ir ilgalaikis įsipareigojimas vienai organizacijai, nebėra dominuojantis. Savo tyrime De Vos’as, Van der Heijden ‘as ir Akkermans’as (2020) akcentuoja, kad šiuolaikinė tvari karjera – nelinejinė, apimanti nenumatytus pokyčius ir daugybės įvairių darbo vietų patirtį, atspindinti asmeninius gebėjimus, pomėgius, vertybes bei siekius.

Nuostatos, susijusios su vyresnio amžiaus asmenimis, yra istoriškai ir kultūriškai paveiktos biologinių ir socialinių veiksnių. Šiame kontekste svarbiausias uždavinys yra nustatyti kriterijus, pagal kuriuos individas priskiriamas prie vyresnio amžiaus asmenų. Gaurylienė (2017) teigia, kad remiantis statistiniais duomenimis apie nedarbo lygį bei senstančia visuomenę, „vyresnio amžiaus darbuotojas“ reiškia darbuotoją, priklausančią asmenų grupei, kurių amžius yra 50–55 metai. Swedbank užsakymu atliktas 2020 metais tyrimas, kurio metu nustatyta, kad diskriminacija darbo rinkoje jaučiama sulaukus keturiasdešimties metų. Vidutinis darbuotojų amžius yra 48,5 metų, kurių sulaukus darbo rinkoje prasideda su amžiumi susiję iššūkiai. Atlikto tyrimo duomenys rodo, kad stereotipiniai įsitikinimai Lietuvoje darbo sektoriuje yra pakankamai jautri problema.

Paties amžiaus apibrėžimas gali skirtis priklausomai nuo kultūros, socialinių sąlygų bei mokslinių tyrimų rezultatų, todėl neatmetame galimybės, kad amžiaus riba, nuo kurios asmuo laikomas vyresniu, gali būti nustatyta skirtingai. Axelrad’as, Malul’as ir Luski’s (2018) savo empiriniuose tyrimuose apibrėžia vyresnio amžiaus darbuotojus kaip asmenis nuo 45 iki 59 metų amžiaus.

Nepaisant kylančių iššūkių vyresniame amžiuje moterys ieško ir naujų karjeros galimybių bei keičia darbo sritį, daugiau dėmesio skirdamos savo pomėgiams ir asmeniniam tobulėjimui. Sėkminga karjera vyresniame amžiuje priklauso nuo gebėjimo prisitaikyti, mokytis ir nebijoti ieškoti naujų galimybių (Fasbender, Wöhrmann, Wang ir Klehe, 2019). Galimas keletas karjeros pasirinkimo būdų: savęs ir darbo koncepcijos plėtojimas, atitikimas tarp asmeninių savybių ir tinkamos darbo aplinkos, kai ieškoma informacijos apie galimas karjeros alternatyvas, kaip socialinės ir kultūrinės įtakos funkciją. Visi šie būdai yra tarpusavyje susiję tuo, kad žmonės būtų motyvuoti susirasti tokią profesinę karjerą, kuri gali užtikrinti pasitenkinimą karjera ir apskritai gyvenimu pasirenkant hibridinę karjerą (Römer-Paakkanen, Takanen-Körperich, 2022).

Sparti darbo rinkos poreikių kaita bei naujų gebėjimų poreikis konkurencija grįstoje rinkos ekonomikoje kelia naujus reikalavimus ir gebėjimams gauti tokių žinių, kurios leistų ne tik išlikti, bet ir laimėti konkurencinę kovą nepaisant amžiaus ir lyties. Vis daugiau vyresnio amžiaus žmonių, norinčių išspręsti vėlyvosios karjeros problemas, susijusias su nuolat besikeičiančių darbo vietų specifika, atranda verslumą (Kautonen, Kibler ir Minniti, 2017).

Moterys, siekdamos karjeros, patiria žymiai daugiau spaudimo iš aplinkinių. Visuomenėje vyrauja specifinis pasidalijimas pagal lytis. Aukščiausias karjeros pozicijas, kurios yra organizacijų hierarchijos viršūnėje, dažniausiai užima vyrai. Lyčių socialinis statusas yra susijęs su visuomenės įsitikinimais ir normomis, kurie giliai įsišakniję organizacinėse kultūrose ir praktikoje, todėl lyderių pozicijose išlieka lyčių nelygybė (Seo, Huang ir Han, 2017). Dažnai pabrėžiama, kad sėkmingiausi vadovai yra vyrai, nes dažniausiai yra ryžtingi ir turi didžiausią valdžios troškimą. Iš moterų yra

laukiama, kad jos siektų nuo vyrų priklausančio vaidmens. Tai gana dažnai mažina moterų pasitikėjimą savimi ir daro jas lengviau pažeidžiamas, nes jos pradeda abejoti savo vadovavimo sugebėjimais (Tresh, Steeden, de Moura Leite, Swift ir Player, 2019).

Naujausi moksliniai tyrimai atskleidžia, kad vyresnio amžiaus moterys vadovės susiduria su karjeros kliūtimis, kurios yra susijusios su stereotipais ir diskriminacija darbo vietoje. Išišakniję lyčių stereotipai turi poveikį vyresnio amžiaus ir vadovaujančias pareigybės užimančių moterų karjeros keliui. Vyresnio amžiaus vadovės moterys susiduria su savo karjeros suvokimo pokyčiu, kuris labai skiriasi nuo jų kolegų vyrų patirties. Šis pokytis dažnai atsispindi priešinguose stereotipiniuose suvokimuose, kurie gali būti kliūtis moterų karjerai (Chatman, Sharps, Mishra, Kray ir North, 2022). Karjeros kelyje su amžiumi susijęs šališkumas riboja galimybes, kaip ir lyčių stereotipai istoriškai trukdė moterų profesinei pažangai. Vyresnio amžiaus moterys vadovės dažnai susiduria su paplitusiais stereotipais, susijusiais su lytimi ir amžiumi. Tokios stereotipinės nuostatos gali daryti neigiamą įtaką jų karjerai, apriboti galimybes tobulėti bei būti tinkamai įvertintoms, mažinant asmeninio ir profesinio pripažinimų galimybes (Chatman ir kt., 2022). Pagyvenusių moterų diskriminacija jų karjeros vystymuisi panašiai kaip ir lyčių stereotipai istoriškai pasunkino moterų profesinę raidą. Jaunimo privilegijavimas darbo rinkoje yra labai paplitęs; darbdaviai linkę samdyti jaunesnio amžiaus darbuotojus, investuoti į jų profesinį tobulėjimą bei pasiūlyti neterminuotą darbo sutartį (Mulders, 2020). Toks šališkumas kyla iš amžiaus stereotipų, kurių laikosi darbdaviai, vertinantys vyresnio amžiaus darbuotojus mažiau palankiai ir pervertinantys jaunesnių darbuotojų galimybes. Nepaisant šių iššūkių vyresnio amžiaus darbuotojų galimybės darbo rinkoje gali pagerėti, jei jie labiau akcentuos tokias savybes kaip lojalumas organizacijai, kuris yra darbdavių vertinamas (Mulders, 2020).

Ankstyvieji sociologės Wettstein-Adelt (1893) tyrimai nagrinėjo darbo sąlygų, „nežinojimo“ ir išnaudojimo poveikį moterų įsidarbinimo galimybėms, daugiausia dėmesio skiriant jų profesinio išsilavinimo gerinimui ir taip jų perspektyvų darbo rinkoje didinimui (Balka ir Wagner, 2021). Šie tyrinėjimai padėjo pagrindus tolesniems moksliniams tyrimams, kuriuose nagrinėjama organizacinė politika ir darbo rinkos sąlygos, taip prisidedami prie moterų profesinių laimėjimų visuomenėje. Moksliniai darbai atskleidė ne tik kokie darbai yra skirti moterims, bet ir atkreipė dėmesį į moterų įtaką darbo jėgai, taip suformuluodami klausimą apie tradiciškai suvokiamą moterų darbo vertę (Balka ir kt., 2021). Šie veiksniai padėjo pagrindus vėlesnėms studijoms, kurios gilintųsi į organizacinę ir darbo rinkos politiką, o tai paskatino moterų profesinius pokyčius. Analizuodami ir atskleisdami nematomus moterų darbo aspektus, mokslininkai pasisakė už socialiai teisingesnį moterų darbo įvertinimą, susijusį tiek su ekonominiu aspektu, tiek ir su visuomenės pripažinimu (Balka ir kt., 2021).

Segovia-Pérez, Castro Núñez, Santero Sánchez ir Laguna Sánchez (2020) teigia, kad vyresnio amžiaus moterys vadovės susiduria su sudėtinga darbo rinkos veiksmų sąveika, įskaitant darbo jėgos pasiūlos ypatybes ir šių veiksmų įtaką darbo sąlygoms ir galimybėms, kurios joms, užimančioms vadovaujančias pareigvybes, yra ne visada teisingos ar palankios. Be to, atliekant analizę buvo atsižvelgta į lytį, siekiant nustatyti statistinius vyrų ir moterų karjeros trukmės skirtumus, o tai rodo, kad vadovėms gali tekti ilgiau siekti karjeros, kad pasiektų tokį patį profesinės sėkmės lygį kaip ir jų kolegos vyrai (Van Dalen ir Henkens, 2020).

Moterys tikisi paramos ir palaikymo iš kitų moterų savo karjeroje, nori turėti mentorę kuri galėtų joms patarti, dalintis patirtimi ir padėti pasiekti savo karjeros tikslų. Be to jos taip pat tikisi, kad

kitos moterys bus solidarios ir palaikys jas, kai jos susidurs su iššūkiais ar diskriminacija darbo vietoje (O'Neil, Brooks ir Hopkins, 2018). Moterų, kurios vadovavo kitoms moterims, patirtis buvo labai svarbi jų lyderystės vystymuisi (Abalkhail, 2020).

Barkhuizen'as, Masakane ir Van der Sluis'as (2022) nurodė 6 pagrindinius veiksnius, kurie riboja moterų vadovų karjeros galimybes. Veiksniai, ribojantys moterų lyderių karjerą:

- įmonių vidinė kultūra;
- darbo ir asmeninio gyvenimo balansas;
- lyderystės tapatybės iškraipymas;
- mentorystės stoka;
- mokymosi galimybės;
- stereotipinės nuostatos ir įsitikinimai.

Lygių galimybių kontrolieriaus tarnyba 2023 metų spalio mėnesį pateikė reprezentatyvią visuomenės nuomonės apklausą apie vyresnio amžiaus žmonių diskriminaciją, kurioje puikiai atspindi stereotipinės nuostatos, susijusios su amžiumi. Tyrime dalyvavo 1003 respondentai, kuriems atrinkti buvo naudojama tikimybinė atranka, išlaikant lyties, amžiaus, gyvenamos vietovės proporcijas. Atlikto tyrimo duomenys parodė, kad 75 proc., apklausos dalyvių pripažino vyresnio amžiaus asmenų diskriminaciją kaip iš dalies arba labai įprastą Lietuvoje reiškinių. Didesnis procentas (78 proc.) respondentų, kurie yra 50 metų ir vyresni, patvirtino vyresnių žmonių diskriminacijos egzistavimą visuomenėje. Atliktos analizės duomenys leidžia teigti, kad vyresnio amžiaus diskriminacija yra subjektyviai atpažįstamas socialinis fenomenas, ypač išreikštas tarp pačių šio amžiaus grupės atstovų. Šis faktas rodo, kad vyresni asmenys gali jausti didesnę diskriminacijos spaudimą arba labiau linkę tai identifikuoti ir informuoti apie tokias patirtis. Remiantis atlikto tyrimo rezultatais matome, kad moterims Lietuvoje sunku įsidarbinti sulaukus 50 metų; taip atsakė 52,5 procentų tyrime dalyvavusių respondentų.

Vyresnio amžiaus moterys vadovės darbo rinkoje. Įvairios studijos ir tyrimai rodo, kad visuomenėje vis dar egzistuoja gajus požiūris, kad vadovas vyras yra geriau negu moteris. Stereotipinis požiūris į moteris ir vyrus – „susiformavusi tarpšakinė segregacija, pasiskirstymas į moteriškus ir vyriškus darbus” (Rakauskienė, Krinickienė, Volodzkienė ir Servetkienė, 2019). Darbdavių atstovai mano, kad darbo kokybė priklauso ne tik nuo darbuotojų gebėjimų ir turimos kvalifikacijos, bet ir nuo jų lyties, todėl susidaro socialiai pasyvios moters modelis (Rakauskienė ir kt., 2019). Šis stereotipinis požiūris gali turėti neigiamų pasekmių tiek moterims, tiek visuomenei apskritai. Nepaisant pastangų gerinti moterų karjeros perspektyvas, tyrimai rodo, kad karjeros kelyje jos vis dar susiduria su iššūkiais. Moterys vadovės, dažnai savo karjeroje susiduria su išoriniu spaudimu, nes tikimasi, kad jos privalo parodyti vyriškumą ir tvirtumą (Place, Vardeman-Winter, 2018). Tačiau tuo pačiu metu jos turi būti atidžios, kad nepasirodytų per daug „vyriškos“, nes jos vis tiek yra moterys (Place ir kt. 2018). Diskriminacija lyčių atžvilgiu darbo rinkoje gali būti suskirstyta į objektyvią ir subjektyvią formas. Objektyvi diskriminacija susijusi su moterų šeiminių ir reprodukcinėmis funkcijomis, gali sukelti nelygybę darbo rinkoje. Subjektyvi diskriminacija, susijusi su išankstine nuostata, kad moteris - blogesnis darbuotojas, nepaisant jos profesinių gebėjimų, pagrįstas stereotipais arba neteisingais įsitikinimais apie moterų gebėjimus

darbo vietoje. Ši nuostata lemia moterų nepalankią padėtį darbo rinkoje ir trukdo pasiekti tokią pačią profesinę sėkmę, kokią pasiekia vyrai (Rakauskienė ir kt., 2019).

Stereotipinis susiformavęs požiūris ir statistiniai rodikliai rodo, kad būtina mažinti diskriminaciją ir stereotipus, moterų karjere didinant lyderystę. Tarptautinės darbo organizacijos (TDO) duomenimis, moterys užima daugiau nei trečdalį (36 proc.) visų aukščiausio ir vidurinio lygio vadovų pozicijų. Tarpsektorinė analizė parodo, kad moterims vadovaujamosios funkcijos dažniausiai priskiriamos srityse, kur moterys ir dominuoja, pvz., vaikų ir senelių priežiūros sektoriuose, su atitinkamai 89proc., ir 78 proc., moterų vadovų vaidmenyse. Kita vertus, itin žemas moterų dalyvavimas stebimas kasybos sektoriaus vadybinėse pareigybėse, su vos 1 proc., moterų įtakingose pozicijose, kas atspindi šio sektoriaus lyčių įvairovės stoką. Lyčių atstovavimas viešųjų ryšių, žmoniškųjų išteklių, finansų ir verslo paslaugų sektoriuose rodo subalansuotą vadovų santykį, su beveik 50 proc., moterų, užimančių vadovų pareigynes. Toks lygių galimybių atspindys tarp aukščiausio lygio vadovų yra ženkliai mažesnis, ir tik apie 20 proc., generalinių direktorių bei vykdomųjų direktorių yra moterys. Aukščiau pateikta statistika atskleidžia ne vien kiekybinius skirtumus tarp lyčių atstovavimo vadovaujančiose pozicijose, bet ir kelia klausimus apie karjeros galimybių lygį, įgalinimą ir visuomenės požiūrio aspektus karjeros progresavimui. Šis fenomenas liudija, kad kai kuriose srityse egzistuoja aiški struktūrinė segregacija pagal lytį, kuri galbūt koreliuoja su tradiciniais suvokimais apie lyčių vaidmenis įvairiose ekonomikos šakose.

Diskusijos šia tema gali būti sudėtingos ir jautrios, todėl daugelis žmonių vengia viešai kalbėti apie tai. Šiuos faktus patvirtina ir Europos lygių galimybių institutas, kuris kasmet pateikia metinį lygybės indekso vertinimą. 2022 metų ataskaitoje Lietuva surinko 60,6 balo įvertį iš 100 galimų bei buvo 20 vietoje tarp 27 Europos šalių narių. Indeksas atspindi moterų ir vyrų lygybę įvairiose srityse. Vertinimai apie moterų ir vyrų padėtį yra atliekame 6 srityse: užimtumas, finansinė padėtis, išsilavinimas, politinė ir ekonominė įtaka, laiko paskirstymas ir sveikata. Darbo santykių srityje - tiriami duomenys apie moterų ir vyrų užimtumo lygmenį bei karjeros galimybes. Remiantis tyrimo duomenimis sudaryta lentelė nr.1, kurioje pateikiami duomenys apie 40–59 metų amžiaus moteris vadoves Europos šalyse.

1 lentelė. Vadovaujančias pareigas užimančių moterų skaičius (proc.) Europoje (sudaryta autorės, remiantis Europos lygių galimybių instituto duomenimis).

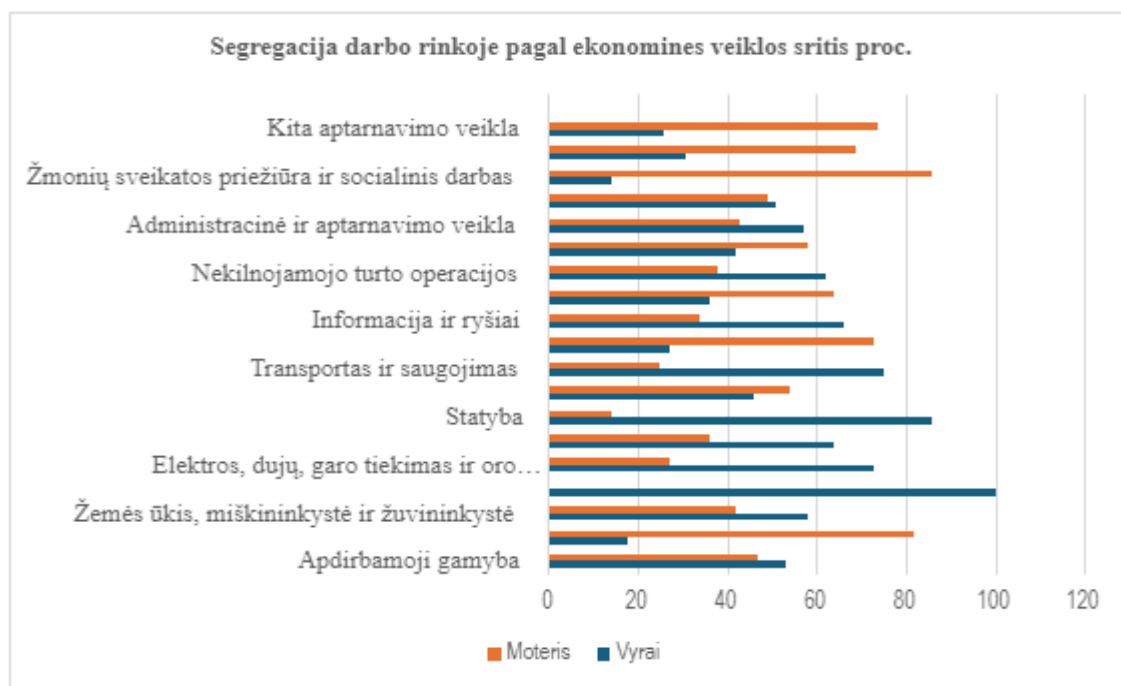
Šalis	2022 metai	2021 metai	2020 metai	2019 metai	2018 metai
Europa	34,5	33,9	33,7	32,9	32,4
Latvija	47,6	47,5	49,6	51,1	50,2
Lenkija	44,6	42,9	43,4	44,44	44,5
Airija	43,4	43,1	41,1	43,2	41,5
Švedija	42	44,2	43,4	42,4	39,8
Estija	40,4	43,8	37,2	40,8	36,3

Lietuva	38,3	37,7	40,5	40	41,8
Kroatija	22,1	29,1	28,8	28,6	34,1

Įvertinus pateiktus penkerių metų statistinius duomenys matome, kad Europoje vadovaujančių moterų vidurkis 40–59 amžiaus grupėje neženkiai kiekvienais metais didėja. Lietuva yra aštunta iš dvidešimt septynerių Europos šalių pagal vadoves moteris, ir pastebima nežymi mažėjimo tendencija. Lyčių lygybė yra svarbi teisė, kuri vis dar kelia rūpestį dėl lėto progreso ir išsisknijusių lyčių stereotipų.

Lietuvoje tam tikrose srityse matoma ryški darbo rinkos segregacija į vyriškas ir moteriškas profesijas. Ši situacija dažnai yra palyginta su *stiklinių lubų* metafora, moterų atskyrimu nuo svarbesnių ir labiau prestižinių darbo vietų. Moterys dažniau užima mažiau svarbias ir neprestižines darbo vietas bei dirba lanksčiose nepagrindinėse darbo rinkose. Tai yra stereotipinio požiūrio į moteriškumą ir vyriškumą rezultatas (Rakauskienė ir kt., 2019).

Valstybės duomenų agentūros duomenimis Lietuvoje pagrindinėmis moterų ekonomikos veiklos sritimis išlieka žmonių sveikatos priežiūra ir socialinis darbas, kur 2023 metais moterys sudarė 86 proc. darbuotojų; švietimas – 82 proc., kita aptarnavimo veikla – 74 proc. (žr. 1 pav.).



1 pav. Segregacija darbo rinkoje pagal ekonomines veiklos sritis (sudaryta autorės, remiantis Valstybės duomenų agentūros duomenimis)

Akivaizdu, kad lyčių pasiskirstymas ekonominėse veiklos srityse gali turėti neigiamą įtaką šių sričių plėtrai. Toks pasiskirstymas gali sumažinti inovacinį potencialą ir dar labiau sustiprinti visuomenės stereotipus apie „vyriškus“ ir „moteriškus“ vaidmenis visuomenėje. Tai gali būti dėl įvairių priežasčių, įskaitant lyčių stereotipus, diskriminaciją darbo rinkoje ir socialines normas. Nelygybė ekonomikoje gali turėti neigiamų pasekmių inovacijoms (Rakauskienė ir kt., 2019).

Moterys, nors ir suvokia savo profesines galimybes, dažnai susiduria su jų įgyvendinimo sunkumais. Jos gali jausti, kad, norėdamos pasiekti savo tikslus, turi įveikti tam tikras kliūtis, pavyzdžiui, *stiklines lubas*. Tačiau tai gali būti iššūkis. Šis principas atspindi lyčių nelygybę, ypač – aukštos hierarchinės struktūros. Net feminizuotose darbo srityse moterys vadovaujančiuose pareigose dažnai yra mažuma (Rakauskienė ir kt., 2019).

Apibendrinant šios temos kontekste buvo analizuotas moterų vadovių karjeros kontekstas, bet pasigendame tyrimo apie vyresnio moterų vadovių karjerą, kaip stereotipų raiška įtakoja jų karjeros galimybes. Nagrinėjama tema pateiktų straipsnių ir tyrimų analizės, galima daryti prielaidą, kad lytis ir amžius turi reikšmingą poveikį moterų karjeros kelyje (Tresh ir kt., 2019). Vyresnio amžiaus moterų profesinės galimybės veikiamos ne vien asmeninio pasirinkimo ar patirties, bet taip pat ir socialinių bei kultūrinių veiksnių bei išankstinių susiformavusių stereotipų. Gaurylienė (2017) teigia, kad „vyresnio amžiaus darbuotojas“ apibūdinamas kaip penkiasdešimties – penkiasdešimties penkerių metų amžiaus asmuo. Swedbank atliktas tyrimas parodė, kad diskriminaciją darbo rinkoje jaučia net 40 metų sulaukę darbuotojai. Lietuvoje šie stereotipai yra žinomi kaip rimta problema. Be to amžiaus apibrėžtis gali kisti priklausomai nuo konteksto, pavyzdžiui, Axelrad’as ir kt. (2018) savo tyrimuose vyresniąją darbo jėgą apibrėžia asmenis nuo 45 iki 59 metų. Amžius karjeroje yra sudėtingas ir daugelio veiksnių įtakojamas reiškinys, kuriame išsūkia vyresniame amžiuje yra neatsiejami nuo dabartinės darbo rinkos realijų. Šios prielaidos paremtos tik išanalizuotais straipsniais ir negali būti visiškai bendrinamos visoms vyresnio amžiaus moterims vadovėms. Kiekvienas atvejis gali būti unikalus ir priklausyti nuo daugybės veiksnių: tokių kaip išsilavinimas, patirtis, asmeninės savybės ir aplinkybės, nuo ko priklauso tvari karjera (De Vos ir kt., 2020). Lyčių pasiskirstymas ekonominėse veiklos srityse gali turėti neigiamą įtaką šių sričių plėtrai. Toks pasiskirstymas gali sumažinti inovacinį potencialą ir dar labiau sustiprinti visuomenės stereotipus apie „vyriškus“ ir „moteriškus“ vaidmenis visuomenėje. Tai gali būti dėl įvairių priežasčių, įskaitant lyčių stereotipus, diskriminaciją darbo rinkoje ir socialines normas (Rakauskienė ir kt., 2017).

2. Stereotipų raiškos vyresnio amžiaus moterų vadovų karjerai teoriniai aspektai

2.1 Karjeros samprata ir su amžiumi susiję modeliai

Karjera yra svarbi ir nepakeičiama visuomenės dalis, kuri nuolat kinta kartu su socialine ir ekonomine aplinka. Ši kintanti aplinka daro įtaką ne tik visuomenei, bet ir pačiai karjeros sampratai. Šiuolaikinėje visuomenėje karjera yra daugiau nei tik darbo vieta ar profesija – ji tampa svarbiu aspektu asmeninio ir socialinio pasiekimo bei identiteto formavime.

Vienas iš pirmųjų paminėjusių *karjeros* terminą moksliniuose darbuose – Super'is. Jis karjerą apibūdino kaip visumą vaidmenų, kuriuos žmogus atlieka gyvenime, o kartu ir pareigų, kurias užima darbovietėje. Vėliau šis autorius karjeros sampratą koregavo, įvardindamas kaip nuoseklią visų asmens užimtų profesinių darbo vietų seką, kuri apimanti visą žmogaus darbinės veiklos istoriją. Autoriaus nuomone, karjera apima visus žmogaus gyvenime atliekamus vaidmenis: moksleivis, darbuotojas, šeimos narys, bendruomenės narys, pramogautojas. Remiantis šiuo požiūriu, karjeros mes negalime laikyti vienintele profesija ar užsiėmimu, kuriam žmogus paskiria visą savo gyvenimą (Super ir Hall, 1978).

Karjera – gyvenimo sritis, kuri yra neišvengiama ir svarbi kiekvienam asmeniui. Ji apima pasirinkimą ir dalyvavimą tam tikroje veiklos srityje, dažniausiai yra susijusi su asmeninių darbo ir mokymosi patirčių seka, kuri išsiplečia per visą žmogaus gyvenimą. Ji remiasi patirtimi, kurią žmogus įgyja per mokymosi ir darbo procesus (Pleskys ir Guščinskienė, 2021).

Mokslinėje literatūroje karjeros samprata skirtingais aspektais nagrinėjama sociologijos, edukologijos, psichologijos, organizacijų vadybos mokslų atstovų. Karjeros samprata įvairių autorių vertinama skirtingai. Vieni vertina iš individo pozicijos, kitų – iš organizacijos, todėl mokslininkų tarpe nėra vieningos nuomonės apie karjeros sampratos suvokimą.

Hirschi'o ir kt., (2018) manymu, sėkmingai žmogaus karjerai poveikį turi keturios veiksmų grupės:

- žmogaus asmeninės savybės;
- karjeros planavimo elgsena;
- aplinka kuri supa žmogų;
- motyvaciniai veiksniai.

Karjeros teorijų kitimas privertė iš naujo įvertinti tradicinius modelius, kad jie geriau atitiktų kintančią darbo jėgos dinamiką ir individualius karjeros kelius (Patton ir McMahon, 2014).

Super'is (1957), vienas ryškiausių karjeros teorijų kūrėjų, sukūręs karjeros modelį, kuris nagrinėja asmenybės vystymąsi ir karjeros pasirinkimus per visą gyvenimą. Mokslininkas identifikavo penkias pagrindines individo karjeros raidos stadijas:

1. Augimo stadija (0–14 m.) – laikotarpis nuo gimimo iki paauglystės, kuomet individas formuoja savo požiūrį į darbą, save bei savo vietą darbo rinkoje.
2. Bandymo stadija (15–24 m.) – tyrinėja karjeros galimybes, mokymąsi ir pradeda darbinę veiklą.

3. Įsitvirtinimo stadija (25–44 m.) – asmuo pradeda formuoti savo karjeros identitetą, darbe siekia profesinio augimo.
4. Išlaikymo stadija (45–64 m.) – vyrauja karjeros stabilumas, kartais siekiama nedidelių karjeros pokyčių profesinėje veikloje.
5. Atsitraukimo stadija (po 65 m.) – palaipsniui atsitraukia iš aktyvios darbinės veiklos.

Super'io (1957) teorija pabrėžia, kad karjeros vystymasis yra nuolatinis procesas, kuris yra glaudžiai susijęs su asmeninio identiteto vystymusi. Jo teorija pabrėžia, kad karjeroje reikalingas lankstus požiūris, nes vaidmenys gali keistis, situacijos kisti, o lūkesčiai evoliucionuoti. Žmogus, anot Super'io (1957) turėtų būti pasirengęs prisitaikyti prie naujų aplinkybių ir išmokyti naujų įgūdžių, kad galėtų sėkmingai eiti per skirtingus karjeros kelio etapus.

Savicko (2005) karjeros konstravimo teorija sukurta, remiantis Super'io (1957) profesinės raidos teorijos pagrindu, tačiau adaptuota prie multikultūrinės visuomenės ir globalios ekonomikos pokyčių. Modelis pabrėžia individų karjeros adaptavimą kaip esminį raidos veiksnį ir tuo pačiu palaiko tarpdisciplininį požiūrį, jungiantį psichologinius, sociologinius bei ekonominius veiksnius. Rudolph'o, Zacher'o ir Hirschi'o (2019) tyrimai patvirtina Savicko (2005) teorijos aktualumą bei poveikį šiuolaikinei karjeros raidos teorijų sričiai, sukuriant stipresnį susietumą tarp teorijų ir praktinio pritaikymo, asmenų sugebėjimą efektyviau adaptuotis karjeros kontekste ir plėtoti savo karjeros kelią.

Su amžiumi susiję karjeros vystymosi modeliai tyrinėja žmonių profesinius kelius ir jų pasikeitimus skirtinguose gyvenimo etapuose. Šie modeliai padeda suprasti, kaip individo vertybės, interesai, asmenybės bruožai ir išoriniai veiksniai įtakoja jų karjeros pasirinkimus ir pokyčius (Patton ir kt., 2014).

Gyvenimo tarpsnio perspektyva ir su ja susiję teoriniai modeliai, turintys senas tradicijas psichologijos ir gerontologijos srityse (Erikson, 1950; Levinson, 1986), padarė reikšmingą poveikį profesinės karjeros teorijoms, sukurtoms iki dešimtojo dešimtmečio (Zacher ir Froidevaux, 2021).

Asmenybės raidos teoriją sukūrė Erikson'as (1950). Ši teorija suteikia supratimą apie žmogaus vystymąsi, gerokai viršijantį supaprastintus stereotipus, kurie dažnai kamuoja vyresnio amžiaus darbuotojus, ypač moteris. Pasak Erikson'o (1950), kiekvienas gyvenimo etapas turi savo psichosocialines užduotis, su kuriomis reikia susidurti ir sėkmingai atlikti, kad individas pereitų į tolesnius vystymosi etapus (Zacher ir kt., 2021). Ši perspektyva ypač ryški analizuojant vyresnio amžiaus moterų, užimančių vadovaujančias pozicijas, karjeros kelius, nes pabrėžiama, kad tobulėjimas yra visą gyvenimą trunkantis procesas, ir kad gebėjimas augti nesibaigia sulaukus tam tikro amžiaus (Zacher ir kt., 2021). Erikson'o (1950) modeliui būdingi asmens raidos gyvenimo etapai rodo, kad vyresnio amžiaus darbuotojai dar nėra savo vystymosi pabaigoje, bet gali susidurti su naujais iššūkiais ir užduotimis, susijusiomis su jų gyvenimo etapu, pavyzdžiui, patarti jaunesniems kolegoms arba prisitaikyti prie naujų tinkamų vaidmenų (Zacher ir kt., 2021).

Erikson'o (1950) asmenybės raidos teorija išskiria aštuonis žmogaus gyvenimo ciklo etapus. Jo asmenybės raidos teorija gali padėti suprasti individo karjeros sprendimus ir pokyčius per visą asmenybės vystymosi laikotarpį ir gali būti taikoma karjeros psichologijoje, atsižvelgiant į tai, kaip individo tapatumo paieška ir išgyvenimai skirtingais gyvenimo etapais gali paveikti jų karjeros kelią.

Levinson'o (1978) karjeros vystymosi modelis pabrėžia su amžiumi susijusias vidines krizes ir konfliktus, kurie gali sukelti karjeros perorientavimą. Levinson'o (1978) teorijoje minima kad, vidurio amžiaus krizė yra pagrindinis taškas, kai individas pervertina savo gyvenimą ir karjerą. Šis modelis iš pradžių buvo sukurtas remiantis tyrimais, kurie buvo atlikti tik vyrams, vėlesniais metais Levinson'as taip pat pateikė moterų karjeros vystymosi analizę. Nors kiekvieno asmens patirtys ir laikotarpio trukmė gali skirtis, Levinson'o teorija pateikia bendrą apibūdinimą, kuriuo galima naudotis, tyrinėjant asmeninę karjerą ir jos vystymąsi. Levinson'o (1978) modelis akcentuoja, kad asmenys kas dešimtmetį susiduria su tam tikros rūšies krize, kuri dažnai paskatina svarstymus apie asmeninio ir profesinio gyvenimo prasmę, tikslus ir norus.

Darbai ir karjerai svarbios asmens ir kontekstinės savybės bei norminiai, su amžiumi susiję šių savybių pokyčiai (Zacher ir kt., 2021).

Profesinio elgesio ir raidos teorijos yra svarbios perspektyvos, kurios nagrinėja žmogaus gyvenimo etapus, trukmę ir eigą. Šios teorijos padeda suprasti, kaip žmonės vystosi ir keičiasi per savo profesinį gyvenimą. Gyvenimo etapas yra tam tikras laikotarpis žmogaus gyvenime, kuris apima tam tikrus iššūkius, uždavinius ir galimybes. Profesinio elgesio ir raidos teorijos padeda paaiškinti, kaip žmonės įveikia šiuos iššūkius ir kokiais būdais jie siekia savo profesinių tikslų (Zacher ir kt., 2021). Remiantis mokslininkų Zacher'io ir kt., (2021) atliktu tyrimu, pateikiama lentelė nr.2, kurioje aprašytos pagrindinės gyvenimo etapų ir eigos teorijos.

2 lentelė. Profesinio elgesio ir raidos teorijos, pagrįstos gyvenimo etapo, gyvenimo trukmės ir gyvenimo eigos perspektyvomis (sudaryta autorės, remiantis Zacher ir kt. (2021))

Teorija	Vystymosi perspektyva	Teorinis pagrindas ir prielaidos	Pagrindinės nuorodos autorių
Suaugusiojo vystymosi samprata	Gyvenimo etapas	Gyvenimo struktūra vystosi per gana tvarkingą su amžiumi susietų periodų seką suaugusiųjų metais.	Levinson, Darrow, Klein, Levinson, ir McKee (1978); Levinson (1986)
Gyvenimo profesinės raidos teorija	Gyvenimo etapas	Teorija nagrinėja profesijos pasirinkimą ir tobulėjimą kaip judėjimą laikui bėgant per vystymosi etapus, susijusius su vystymosi užduotimis ir savęs sampratos įgyvendinimas atliekant skirtingus vaidmenis.	Super (1953); Super (1980)
Kaleidoskopo karjera	Gyvenimo trukmė ir gyvenimo eiga	Teorija pabrėžia santykinę moterų karjeros sprendimų pobūdį ir siūlo moterims atmesti „linijinio karjeros progreso koncepciją, o pirmenybę teikia netradicinei, pačių susikurtai karjerai, kuri atitinka jų tikslus, poreikius ir gyvenimo kriterijus“	Mainiero ir Sullivan (2005)
Gyvenimo dizaino paradigma karjeros kūrimui	Gyvenimo trukmė ir gyvenimo eiga	Paradigma taiko visą gyvenimą trunkantį, holistinį, kontekstinį ir prevencinį požiūrį. Atsižvelgiant į socialinį konstruktyvumą, jis pabrėžia kontekstines galimybes ir asmeninius modelius.	Savickas.(2009)

Nusivylusios karjeros	Gyvenimo kelias	Teorija akcentuoja dinamiškus karjeros ritmus, taip pat pagal lytį, su amžiumi ir klasėmis susijusį karjeros vaizdavimą ir konstravimą	Sabelis ir Schilling (2013)
Lanksti karjera per visą gyvenimą	Gyvenimo kelias	Daugiapakopė karjeros plėtros teorija, integruojanti institucinę aplinką, organizacijos dinamiką ir individualūs karjeros sprendimai įvairiais gyvenimo etapais ir perėjimais.	Moen ir Sweet (2004); Tomlinson (2018)

Pateikta 2 lentelėje išsamiai apžvelgtos įvairios profesinio elgesio ir raidos teorijos, kurios remiasi gyvenimo etapo, gyvenimo trukmės ir gyvenimo eigos perspektyvomis. Lentelėje išskiriamos skirtingos vystymosi teorijos, kurios analizuoja asmenų profesinį tobulėjimą per skirtingus gyvenimo etapus. Pavyzdžiui, suaugusiojo vystymosi samprata, paremta Levinson ir kt. darbais, teigia, jog gyvenimo struktūra vystosi per gana tvarkingą su amžiumi susietų periodų seką. Tuo tarpu gyvenimo profesinės raidos teorija, grindžiama Super darbais, nagrinėja profesijos pasirinkimą ir tobulėjimą kaip judėjimą laikui bėgant per skirtingus vystymosi etapus. Kaleidoskopo karjeros teorija, kuria remiasi Mainiero ir Sullivan, pabrėžia lankstumą ir individualų karjeros kelio kūrimą, atsisakant tradicinės linijinio progreso sampratos. Gyvenimo dizaino paradigma, kurią išplėtojo Savickas, taiko holistinį požiūrį į karjeros kūrimą, įtraukiant socialinį konstruktyvumą ir kontekstines galimybes. Tuo tarpu nusivylusios karjeros ir lanksčios karjeros per visą gyvenimą teorijos akcentuoja karjeros dinamiką, atsižvelgiant į lytį, amžių, klasę ir perėjimus. Taigi teorijos, apžvelgtos šioje lentelėje, svarbios suprantant, kaip individai vystosi ir adaptuotai keičiasi per visą savo profesinį gyvenimą. Jos ne tik atskleidžia įvairius profesinio augimo modelius, bet ir siūlo metodikas, kaip remti asmenis jų karjeros kelyje, atsižvelgiant į asmeninius ir profesinius tikslus. Tokie teoriniai pagrindai yra būtini siekiant suprasti ir palaikyti vyresnio amžiaus moterų vadovių karjeros raidą, nes jie padeda atpažinti ir įveikti galimus stereotipus ir kliūtis, su kuriomis galima susidurti.

Teorijos padeda mums suprasti, kaip žmonės vystosi ir keičiasi per savo profesinį gyvenimą. Jos taip pat suteikia įrankius ir gaires, kaip padėti žmonėms pasiekti savo profesinius tikslus ir būti sėkmingiems savo karjeroje.

Asmenybės ir profesinės aplinkos atitikimo teorija Holland'o (1973), atspindi individo ir aplinkos santykį ir šiandien ji yra laikoma vienu iš pagrindinių metodų, kaip žvelgti į žmogaus ir jo aplinkos sąveiką. Nors ši teorija tradiciškai priskiriama prie bruožų ir faktorių kategorijos, ji vis tiek yra labai svarbi ta prasme, kaip mes suvokiame asmenybę ir aplinką (Patton ir kt., 2014).

Teorijos pagrindas yra gana paprastas, ir yra sukurta daugybė įrankių, siekiant padėti specialistams ją taikyti praktikoje. Holland'o (1973) teorija siūlo sisteminių būdą suskirstyti žmones ir darbo aplinką į šešias pagrindines grupes, ir ši klasifikacija padeda prognozuoti karjeros pasirinkimus, pasitenkinimą darbu ir sėkmę profesiniame gyvenime. Teorija nurodo, kad profesiniai interesai yra glaudžiai susiję su asmenybės bruožais – žmogaus profesiniai interesai iš dalies atspindi jo asmenybę. Ši teorija apibrėžia žmones, remiantis šešiais asmenybės ir interesų tipais, kurie jungia asmenis su konkrečiais karjeros keliais.

Holland'o asmenybių tipų savybės:

- realistinis tipas – praktiškas ir mėgsta užsiimti fizine veikla, kuri reikalauja mechaninių įgūdžių;
- tyrėjo tipas – mėgsta spręsti problemas ir analizuoti informaciją. Jie linkę į matematikos, mokslų, ir tyrimų karjeras;
- meninis tipas – kūrybingas, intuityvus ir mėgsta išraiškingas veiklas;
- socialinis tipas – draugiškas ir padedantis, mėgsta bendrauti su kitais ir padėti jiems;
- verslus tipas – mėgsta vadovauti bei daryti įtaką kitiems;
- organizacinis tipas – tvarkingas ir atsakingas, mėgsta struktūrizuotą, tvarkingą darbo aplinką.

Holland'o manymu (1973), šie tipai pradeda ryškėti iki žmogaus paauglystės ir veikia kaip raktas suprantant individo unikalumą, pomėgius bei elgesį. Šie tipai yra pagalbinės konstrukcijos, leidžiančios išanalizuoti žmogų jo tikrojoje aplinkoje (Patton ir kt., 2014).

Teorija teigia, kad asmenybės tipai yra susiję su žmonių pagrindiniais poreikiais, ir kad karjeros aplinka gali būti įvertinta panašiu požiūriu: individas ieško darbo aplinkos, kuri atitiktų jo vertybes ir leistų realizuoti gebėjimus. Tai reiškia, kad vieną profesiją renkasi panašūs asmenys. Žmogaus elgesys darbe yra sąveikos tarp jo pačio ir aplinkos rezultatas, kuris pusiausvyrą randa per pasitenkinimą darbu, stabilumą, profesinius pasiekimus, švietimo pasirinkimą, asmeninius sugebėjimus ir atvirumą įtakai. Atsižvelgiant į asmenybės tipus ir aplinkos veiksnius, galima numatyti karjeros rezultatus (Patton ir kt., 2014).

Patton'as ir kt. (2014) pabrėžia, kad nors Holando teorija yra reikšmingai prisidėjusi prie karjeros vystymosi teorijos ir siūlo detaliai išdėstyta, bet tik fragmentinį karjeros raidos vaizdą. Toks Holland'o modelio požiūris kelia tam tikrų abejonių dėl jo pritaikomumo viso gyvenimo trukmės karjeros konsultacijose, nes jame trūksta dėmesio asmeninėms gyvenimo sritims ir tarpusavio ryšiams tarp įvairių gyvenimo vaidmenų.

Apibendrinant galima teigti, kad teorijų derinimas leidžia suprasti žmonių karjeros sprendimų sudėtingumą ir tai, kaip skirtingi gyvenimo etapai veikia asmenų karjeros judėjimą. Atsižvelgiant į amžiaus ypatumus, svarbu pripažinti, kad karjeros sprendimų priėmimas ir profesinis vystymasis yra dinamiškas procesas, kuris vyksta visą gyvenimą ir yra susijęs su asmeniniu tapatumu, socialiniu kontekstu ir ekonominėmis sąlygomis (Zacher ir kt., 2021). Daug mokslinių tyrimų buvo atlikta siekiant suprasti, kaip žmonės formuoja savo karjerą, tačiau apie vyresnių darbuotojų karjeros kūrimą yra nedaug žinoma. Norint suprasti, kaip žmonės formuoja savo karjerą vėlyvame gyvenime, būtina pažvelgti į karjeros kūrimo teoriją per visą gyvenimą. Vyresnio amžiaus darbuotojų gebėjimas prisitaikyti prie karjeros pokyčių ir senėjimo patirties, tokios kaip fiziniai praradimai, socialinė netektis, asmeninis augimas ir savęs pažinimo įgijimas, yra svarbūs veiksniai, lemiantys jų vėlyvą karjeros planavimą.

2.2 Karjeros raida įvairiais gyvenimo etapais

Karjeros vystymosi etapai paprastai siejami su atskirais žmogaus gyvenimo etapais. yra penki karjeros plėtros etapai. Pirmasis – profesijos pasirinkimas ar pasiruošimas darbui, mano, kad šis etapas gali trukti iki 25 metų arba gali pasikartoti žmonėms, kurie vėliau nori pakeisti savo karjerą. Šiame etape svarbiausia suderinti asmenų stipriąsias ir silpnąsias puses, vertybes ir norimą

gyvenimo būdą su įvairių profesijų poreikiais ir privalumais. Viena iš problemų yra ta, kad gali pritrūkti supratimo apie save. Kitos problemos susijusios su apribojimais, kuriuos asmenys turi dėl socialinių, kultūrinių ir rasinių ypatumų ar lyties ypatumų. Šiame etape yra karjeros informacijos, kuri skiriasi nuo tos, kuri gaunama iš šeimos ir draugų, gabumai. Įstojimas į organizaciją yra antrasis karjeros plėtros etapas. Tai reiškia, kad žmogus susiranda patenkinamą darbą, atitinkantį jo kvalifikaciją ir įgūdžius. Problemos susijusios su organizacijos leidžiamos informacijos tikslumu, todėl pradėjęs dirbti žmogus supras, kad realybė ir lūkesčiai yra skirtingi (Postolov ir kt.2019).

Trečiasis etapas, ankstyva karjera taip pat vadinama pradžia ir pasiekimais., kad ankstyvos karjeros laikotarpis trunka nuo 25 iki 40 metų. Pirmiausia reikia nustatyti ir suprasti „kaip organizacijoje vyksta reikalai“. Labai svarbios išsamios programos, skirtos supažindinti su darbo vieta, vadovų atsiliepimai ir palaikymas. Pasiekimai šiame etape apima kompetencijos demonstravimą ir didesnės atsakomybės bei autoriteto įgijimą. Šiame etape svarbiausia yra galimybė siekti karjeros. Ketvirtasis etapas – brandi karjera, kuri prasideda nuo 40 iki 55 metų ir gali būti susijusi su tolesniu esamo statuso vystymu, pažanga ar išsaugojimu. Abiem atvejais asmenys iš naujo įvertina savo karjeros ir gyvenimo kryptį. Paskutinis etapas, jis prasideda nuo 50 iki 55 metų ir tęsiasi iki pensijos, teigiama, kad darbuotojai turi mažiau gebėjimų, o kai kurios įmonės yra skatinamos leisti šiems asmenims dirbti net ir išėjus į pensiją. Priešingai nei tradiciniai įsitikinimai, apibrėžiantys senus žmones kaip lėtus ir negalinčius mokytis, pastebi, kad šie darbuotojai gali gerai atlikti savo darbą (Postolov ir kt.2019).

2.3 Vėlyvoji karjera

Vėlyvoji karjera, kaip vienas iš svarbiausių gyvenimo etapų, tampa vis aktualesne tema tiek akademiniam diskurse, tiek praktinėje darbo rinkos aplinkoje. Šiame poskyryje siekiama išnagrinėti, kaip vyresnio amžiaus žmonės formuoja ir vysto savo karjerą, atsižvelgdami į iššūkius ir galimybes, kurios ypač atsiskleidžia bėgant metams. Svarbu suprasti, kad šiuolaikinė darbo rinka ir visuomenės požiūris į senėjimą keičiasi, todėl vyresnio amžiaus darbuotojų karjeros trajektorijos yra įvairios ir dinamiškos. Analizė atlikta remiantis teoriniu modeliu (Ulrike Fasbender ir kt., 2019), kuris apima gyvenimo trukmės vystymosi perspektyvą, ir pabrėžia, kaip asmeninė savivoka, tapatybė ir socialiniai bei profesiniai ryšiai veikia karjeros sprendimus vėlesniais gyvenimo metais. Taip pat aptariamos pagrindinės adaptacijos ir asmeninio augimo aspektai, kurie yra būtini siekiant išlaikyti darbinį pasitenkinimą ir efektyvumą vėlyvoje karjeroje.

Nors mokslinėje literatūroje plačiai aptariama karjeros formavimosi tema bendrai, tyrimai apie vyresniųjų amžiaus grupių karjeros kūrimą yra retesni. Tai sudaro prasmingą diskusijos kontekstą apie tai, kaip asmenys formuoja savo profesinę veiklą vėlesniais gyvenimo metais. Pažymėtina, jog vyresnio amžiaus darbuotojų gebėjimas prisitaikyti prie karjeros pokyčių ir senėjimo patirties yra lemiamas jų vėlyvojo karjeros planavimo veiksnys. Čia svarbu pabrėžti ne tik fizinius praradimus, kaip kad mažėjantys fiziniai gebėjimai, bet ir socialinę netektį, kuri gali reikšti profesinių ryšių ar darbinio statuso praradimą. Taip pat asmeninis augimas ir savęs pažinimo įgijimas vaidina svarbų vaidmenį, nes vyresni darbuotojai dažnai atsigręžia į savo gyvenimo patirtį ir įgytą išmintį, kad modeliuotų savo tolesnį karjeros kelią, tačiau, siekiant išsamiau suprasti vyresnio amžiaus žmonių karjeros raidą, būtina atkreipti dėmesį į gyvenimo trukmės vystymosi perspektyvą (Fasbender, 2019). Ši perspektyva leidžia vertinti karjeros raidą kaip nuolatinį ir dinamišką procesą, kuriame žmogus nuolat vertina ir pervertina savo profesinį identitetą, remdamasis savo gyvenimo patirtimi ir savivoka. Atlikti tyrimai, tokie kaip Fasbender (2019), nurodo, kad vyresni darbuotojai savo

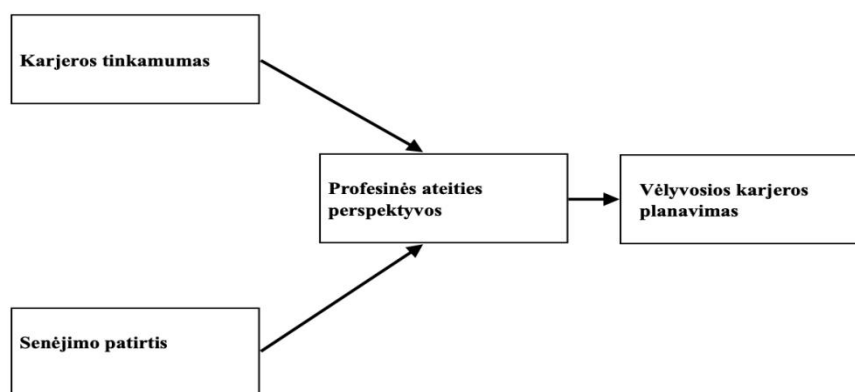
karjeros sprendimus dažnai grindžia asmenine savivoka ir tapatybe, kuri formuojasi per visą jų gyvenimą. Taigi analizuojant vėlyvąją karjerą, būtina įtraukti diskusijas apie visą gyvenimą trunkančią mokymąsi ir adaptaciją, kad būtų galima geriau suprasti, kaip vyresnio amžiaus darbuotojai prisitaiko prie naujų darbo rinkos realių, įskaitant technologijų pokyčius ir darbo rinkos struktūrinius pokyčius. Vėlyvojoje karjeroje svarbus tampa ne tik išlikimo darbo rinkoje klausimas, bet ir darbinio pasitenkinimo bei prasmingumo išsaugojimas, kuris yra svarbus asmeninei gerovei ir profesiniam identitetui.

Svarbu pabrėžti, jog vėlyvoji karjera yra apibrėžiama kaip etapas, kai asmuo artėja prie formalios darbo karjeros pabaigos, ir yra svarbi gyvenimo ciklo dalis, kurią lemia tiek išoriniai, tiek vidiniai veiksniai. Šiame gyvenimo tarpsnyje asmenys susiduria su iššūkiais, kurie skatina peržiūrėti savo profesines ambicijas ir prisitaikymo strategijas, kartu atverdami galimybes naujiems karjeros etapams ir asmeniniam augimui. Vienas iš pagrindinių iššūkių vėlyvoje karjeroje yra darbo rinkos dinamikos ir technologijų pokyčiai (Ulrike Fasbender ir kt., 2019). Vyresni darbuotojai dažnai susiduria su stereotipais dėl jų mažesnio gebėjimo mokytis ir prisitaikyti prie naujovių. Šie stereotipai gali riboti jų galimybes užimti naujas pareigas ar siekti profesinio tobulėjimo. Be to, fiziniai sveikatos pokyčiai gali apriboti jų gebėjimą atlikti tam tikrus darbus ar ilgiau išlikti darbo rinkoje. Taip pat socialiniai iššūkiai, įskaitant kolegų ir jaunesnių darbuotojų išėjimą iš darbo rinkos, gali sukelti profesinio rato sumažėjimą, mažinant palaikymo ir profesinių galimybių šaltinius. Tai gali sukelti socialinę izoliaciją ir sumažinti darbinį pasitenkinimą. Nepaisant šių iššūkių, vėlyvoji karjera taip pat suteikia unikalių galimybių - vyresni darbuotojai, turintys profesinį patyrimą ir išvystytas kompetencijas, gali tapti vertingais mentoriais jaunesniems kolegoms arba konsultantais savo srityse. Be to, jie gali turėti galimybę pakeisti savo karjerą, siekiant mažiau streso keliančių ar labiau prasmingų vaidmenų darbo rinkoje, kurie geriau atitiktų jų gyvenimo etapo poreikius ir asmenines vertybes. Pažymėtina, jog efektyvus prisitaikymas prie vėlyvos karjeros iššūkių reikalauja sąmoningo planavimo ir savirefleksijos (Ulrike Fasbender ir kt., 2019). Vyresni darbuotojai turėtų siekti nuolatinio mokymosi ir profesinio tobulėjimo, kad išliktų konkurencingi darbo rinkoje. Taip pat svarbu stiprinti socialinius ryšius darbe ir už jo ribų, taip išlaikant socialinę paramą ir darbinį pasitenkinimą. Vėlyvoji karjera yra laikas, kai galima išnaudoti asmeninio augimo ir savęs pažinimo įgytą patirtį. Vyresni darbuotojai, supratę savo vertybes, gebėjimus ir darbo rinkos realijas, gali kurti prasmingesnę ir įvykdytą karjeros etapą, pripažindami savo pasiekimus ir priimdami gyvenimo pokyčius kaip natūralią gyvenimo dalį.

Vėlyvosios karjeros darbuotojai, atsižvelgiant į jų amžių, patirtį ir besikeičiančius darbo rinkos poreikius, susiduria su įvairiais karjeros raidos iššūkiais. Vienas svarbiausių iššūkių, su kuriais susiduria vyresnio amžiaus darbuotojai, yra sumažėjęs fizinis pajėgumas ir sveikatos problemos, kurios gali riboti jų gebėjimą atlikti tam tikrus darbus ir užduotis. Dėl šių fizinių sunkumų vyresnio amžiaus darbuotojams sunku dalyvauti konkurencingoje darbo rinkoje ir reikia prisitaikyti prie naujų darbo sąlygų. Be fizinių sveikatos problemų, vyresnio amžiaus darbuotojai susiduria ir su psichologiniais iššūkiais. Tai gali būti susiję su profesinio identiteto praradimu, jauduliu dėl technologinių pokyčių arba neužtikrintumu savo gebėjimais ir konkurencingumu darbo rinkoje. Šie psichologiniai iššūkiai gali turėti neigiamą poveikį vyresnio amžiaus darbuotojų psichinei sveikatai ir darbingumui. Pažymėtina, jog profesinis tobulėjimas yra dar viena svarbi vyresnio amžiaus darbuotojų problema – daugelis jų susiduria su technologinėmis naujovėmis ir darbo metodų pokyčiais, todėl turi nuolat tobulinti savo įgūdžius ir pritaikyti juos prie kintančių darbo rinkos reikalavimų. Toks nuolatinis mokymasis gali būti iššūkis darbuotojams, kurie ilgą laiką dirbo tą patį

darbą arba turėjo tą pačią profesiją ir ne visada lengvai prisitaiko prie naujų technologijų bei darbo metodų. Galiausiai, vyresnio amžiaus darbuotojai taip pat susiduria su iššūkiais dėl amžiaus diskriminacijos darbo rinkoje. Nepaisant įvairių teisinių nuostatų, draudžiančių diskriminaciją dėl amžiaus, vyresnio amžiaus darbuotojai dažnai patiria stereotipus ir yra nepakankamai vertinami dėl savo patirties ir įgūdžių. Dėl to jiems gali būti sunku susirasti naują darbą arba siekti karjeros. Šie iššūkiai rodo, kad vyresnio amžiaus darbuotojų karjeros vystymasis yra sudėtingas procesas, reikalaujantis įvairių prisitaikymo ir adaptacijos strategijų, kad jie išliktų konkurencingi ir sėkmingai dirbtų.

Vėlyvosios karjeros darbuotojai susiduria su įvairiais iššūkiais, kurie lemia jų profesinės raidos trajektorijas. Iššūkių įveikimo procesas ir jų įtaka vėlyvosios karjeros konstrukcijai vizualizuojami, remiantis atliktu tyrimu (Ulrike Fasbender ir kt., 2019) (žr.2 pav).



2 pav. Vėlyvos karjeros konstruktas (sudaryta autorės remiantis Ulrike Fasbender, Anne M. Wöhrmann, Mo Wang , Ute-Christine Klehe, 2019).

Taigi paveikslėlyje matyti, jog vėlyvosios karjeros struktūros koncepcija atspindi pagrindinius aspektus, turinčius įtakos vyresnio amžiaus darbuotojų profesiniam tobulėjimui. Konstruktas apima keturias pagrindines sritis:

- *karjeros gebėjimai*: vertinamas darbuotojo gebėjimas ir potencialas tinkamai atlikti pareigas ir atsakomybę vėlesniame amžiuje;
- *senėjimo patirtis*: atspindi vyresniame amžiuje įgytą asmeninę ir profesinę patirtį, kuri turi įtakos profesinei raidai ir sprendimų priėmimui;
- *požiūris į profesinę ateitį*: vertinamas asmeninis darbuotojų požiūris į savo profesinę ateitį, įskaitant jų motyvaciją, tikslus ir ambicijas vėlesniuose karjeros etapuose;
- *vėlyvosios karjeros planavimas*: apima darbuotojų suvokimą ir veiksmus, kurių jie imasi planuodami savo profesinį tobulėjimą vėlyvuojų karjeros etapu, pavyzdžiui, strategijos ir tikslų nustatymą.

Šis komponentas leidžia geriau suprasti ir analizuoti, kaip vyresnio amžiaus darbuotojai planuoja ir plėtoja savo karjerą, atsižvelgiant į pagrindinius karjeros raidos aspektus.

Apibendrinant galima teigti, jog tyrimai ir teorinės koncepcijos, susijusios su vėlyvojo amžiaus darbuotojų karjeros vystymusi, atskleidžia, kad šis procesas yra sudėtingas ir daugialypis. Įvairūs iššūkiai, įskaitant fizinį pajėgumą, psichologinę adaptaciją, profesinės kompetencijos atnaujinimą ir amžiaus diskriminaciją darbo rinkoje, įtakoja vyresnių darbuotojų galimybes ir pasirinkimus vystant jų karjerą. Be to, vėlyvosios karjeros konstruktas, apimantis karjeros tinkamumą, senėjimo patirtį,

profesines ateities perspektyvas ir vėlyvosios karjeros planavimą analizuoja, kaip šie veiksniai sąveikauja ir formuoja vyresnio amžiaus darbuotojų karjeros trajektorijas. Supratimas apie šiuos aspektus svarbus siekiant skatinti vyresnių darbuotojų sėkmę ir gerovę darbo rinkoje bei užtikrinti jų efektyvų profesinį ir asmeninį vystymąsi.

2.4 Vyresnio amžiaus žmonių samprata

Vyresnio amžiaus žmonių integracija į darbo rinką vis dažniau tampa ne tik socialine, bet ir ekonomine būtinybe. Mokslinėje literatūroje susiduriama su iššūkiais, susijusiais su „vyresnio amžiaus“ apibrėžtimi, kuris yra svarbus ne tik teorinėje plotmėje, bet ir praktinės politikos formavimo kontekste. Nors amžius dažnai siejamas su chronologiniais metais, šis matmuo yra tik vienas iš daugelio, apibrėžiančių vyresnio amžiaus individus. Šiuolaikinėje mokslinėje diskusijoje išryškėja tendencija vertinti amžių kaip daugiasluoksnę sąvoką, atspindinčią tiek biologinius, tiek psichologinius, tiek socialinius individų aspektus.

Visuomenės senėjimas yra neatsiejama šiuolaikinės visuomenės dalis, o vyresnio amžiaus žmonių samprata tampa vis labiau dinamiška ir daugialypė. Mokslininkai, formuodami vyresnio amžiaus individų apibrėžtį, pasitelkia įvairius kriterijus: nuo statistinių duomenų iki subjektyvios patirties ir sociokultūrinio konteksto. Šiame skyriuje plačiau išdėstoma, kaip skirtingi tyrimai interpretuoja „vyresnio amžiaus“ sąvoką, atsižvelgdami į kintantį darbuotojų amžių, kartų skirtumus ir darbo rinkoje susiduriamus iššūkius. Aptariant „vyresnio amžiaus“ asmenų apibrėžimą, svarbu pripažinti, kad jis neapsiriboja vien amžiaus skaičiumi, bet apima ir tokius aspektus kaip darbo patirtis, gebėjimas prisitaikyti prie naujų technologijų ir pokyčių, bei socialinių įgūdžių kompleksas.

Įvairių mokslinių šaltinių analizė parodo, kad nėra vienareikšmės nuomonės apie tai, nuo kada individą būtų galima laikyti vyresnio amžiaus asmeniu. Mokslininkų požiūriai bei visuomenės samprata į amžiaus ribas yra skirtingi, todėl ši sąvoka yra sudėtinga ir nevienareikšmė. Šiame kontekste svarbiausias uždavinys yra nustatyti kriterijus, pagal kuriuos individas priskiriamas prie vyresnio amžiaus asmenų.

Paties amžiaus apibrėžtumas gali skirtis priklausomai nuo kultūros, socialinių sąlygų bei mokslinių tyrimų rezultatų, todėl neatmetama galimybė, kad amžiaus riba, nuo kurios asmuo laikomas vyresniu, gali būti suformuluota įvairiapusiška teigia Gaurylienė (2017).

Tyrimo metu buvo identifikuotos skirtingos vyresnio amžiaus darbuotojų grupės, atsižvelgiant į jų kartą, amžių ir patirtį (North, 2019) Remiantis šiais kriterijais, autorius suformulavo tipologiją, kuri leidžia gilesnį supratimą apie šių darbuotojų savybes ir poreikius. North'o (2019) tyrimo rezultatai parodė, kad vyresnio amžiaus darbuotojai skiriasi ne tik pagal amžių, bet ir pagal kartą, kuriai priklauso. Johfre ir Saperstein'as (2023) teigia, kad „individualiame lygmenyje, kur vyksta dauguma senėjimo ir gyvenimo eigos tyrimų, amžiaus konstrukcija geriausiai konceptualizuojama kaip daugialypė, o skirtingų žmogaus amžiaus aspektų eilė skiriasi įvairiais kontekstais ir mokslinių tyrimų klausimais”.

Johfre (2023) akcentuoja, kad „žmogaus amžius turi socialinę reikšmę, kuri yra kultūros produktas ir kinta laike bei erdvėje“. Šis supratimas, paprastai apibendrinamas kaip „amžius yra socialinis statinys“ (žr. 3 lentelę).

3 lentelė. Žmogaus amžiaus sampratos (sudaryta autorės remiantis Johfre (2023))

	Individas		Organizacinis lygmuo	Kultūra
Sąvokos	Chronologinis amžius, fizinis amžius, psichologinis amžius	Santykinis amžius, suvokiamas amžius	Amžiaus struktūra, amžiaus įvairovė Amžiaus normos, amžiaus stereotipai	Amžiaus normos, amžiaus stereotipai
Procesai	Gyvenimo įvykiai, amžiaus tapatybė, senėjimo procesai	Amžius, amžiaus prietariai	Diskriminacija dėl amžiaus, amžiaus atskyrimas, amžiaus politika/įstatymai	Senėjimas

3 lentelė, kuri sudaryta remiantis Johfre (2023) darbu, išsamiai atspindi žmogaus amžiaus sampratą skirtinguose lygmenyse: individualiame, organizaciniame ir kultūriniame. Kiekviename šių lygmenų yra savitas sąvokų ir procesų rinkinys, susijęs su amžiumi.

Individualiame lygmenyje amžius apibrėžiamas per kelias dimensijas: chronologinis amžius nurodo faktinius gimimo metus, fizinis amžius atspindi asmeninę biologinę būklę, o psichologinis amžius yra subjektyvus, susijęs su asmens emocine būsena ir amžiaus suvokimu. Procesai šiame lygmenyje apima gyvenimo įvykius, kurie yra svarbūs asmeninio gyvenimo momentai, amžiaus tapatybę, reflektuojančią, kaip asmuo identifikuoja save atsižvelgdamas į savo amžių, bei senėjimo procesus, kurie apima tiek biologinius, tiek psichologinius senėjimo aspektus.

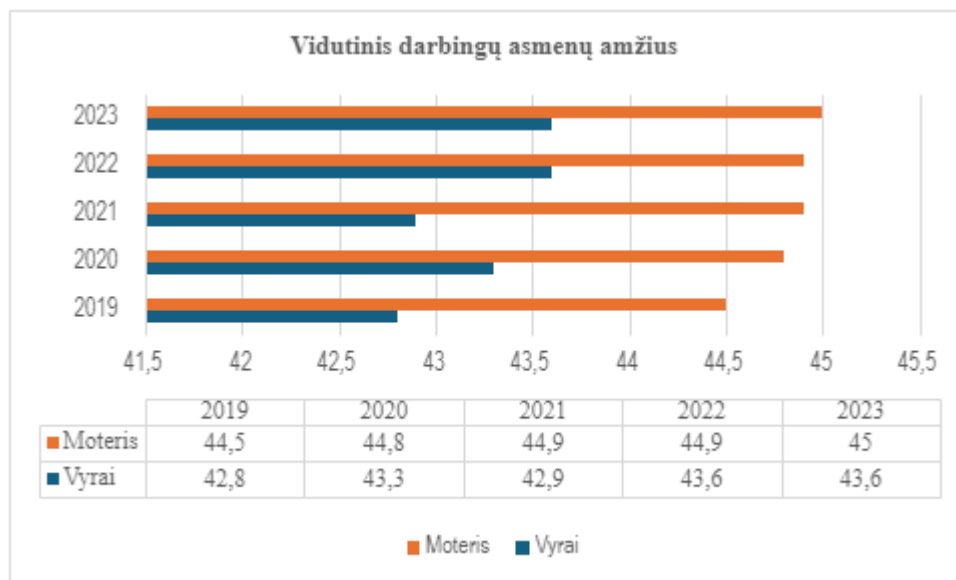
Organizaciniame lygmenyje amžiaus samprata yra suvokiama per santykinio amžiaus ir suvokiamo amžiaus prizmes. Santykinis amžius organizacijoje susijęs su darbuotojų amžiaus vidurkiu ir jų vaidmeniu kolektyve, o suvokiamas amžius atspindi, kaip asmenys ar grupės yra vertinamos ir matomos organizacijoje pagal jų amžių. Čia esminiai procesai yra susiję su amžiaus prietaisais, kurie atspindi organizacijos požiūryje ir elgsenoje atsižvelgiant į darbuotojų amžių.

Kultūriniame lygmenyje amžius apibrėžiamas per amžiaus struktūrą, kuri rodo amžiaus pasiskirstymą visuomenėje, amžiaus įvairovę, kuri atskleidžia skirtingų amžiaus grupių buvimą, bei amžiaus normas ir stereotipus, kurie yra bendrai priimtos nuostatos apie skirtingas amžiaus grupes. Šio lygmens procesai apima diskriminaciją dėl amžiaus, kuri pabrėžiama kaip neigiamas požiūris ar neteisingas elgesys su žmonėmis dėl jų amžiaus, amžiaus atskyrimą, kuris susijęs su socialine atskirtimi pagal amžių, ir amžiaus politiką bei įstatymus, kurie reguliuoja amžiaus klausimus visuomenėje.

Šiandienos darbo rinkoje vyresnio amžiaus darbuotojų vaidmuo tampa vis svarbesnis. North (2019) sukūrė daugialypę vyresnio amžiaus darbuotojų tipologiją, kurioje įvairiems kartų, amžiaus grupių bei patirties lygių žmonėms priskiriamos konkrečios savybės ir ypatybės. Remiantis šia tipologija, galima atskirti skirtingų kartų darbuotojus ir pritaikyti jiems tinkamus darbo metodus bei motyvacijos principus. Tai svarbus žingsnis siekiant užtikrinti efektyvesnę darbuotojų veiklą bei gerinti organizacijos rezultatus (North, 2019).

Pasaulinė sveikatos organizacija (PSO) nustato suaugusių žmonių gyvenimo etapus, remdamasi amžiaus ribomis, kurios išdėstytos pagal kelių kategorijų sistemą. Remiantis PSO klasifikacija, asmenys iki 44 metų priskiriami jaunųjų kategorijai. Tuo tarpu individas, kurio amžius svyruoja nuo 45 iki 59 metų, laikomas vidutinio amžiaus. Žmonės nuo 60 iki 74 metų priskiriami

pagyvenusiems, nes šiame etape jie išlieka fiziškai pajėgūs ir gali aktyviai dalyvauti socialiniame gyvenime. Asmenys, kurių amžius nuo 75 iki 90 metų, apibūdinami kaip senyvo amžiaus, o tie, kurie pasiekia 90 metų ir daugiau, vadinami ilgaamžiais. Šios amžiaus grupės ir jų apibrėžimai paremti moksliniais tyrimais ir PSO rekomendacijomis, atsižvelgiant į šiuolaikinius suvokimus apie senėjimą ir aktyvumą įvairiais gyvenimo tarpsniais.



3 pav. Vidutinis darbingo amžiaus asmenų amžius (sudaryta autorės, remiantis Valstybės duomenų agentūros duomenimis)

Pateiktame (žr. 3 pav) grafike vaizduojama vidutinio darbingo amžiaus dinamika, atskiriant moteris ir vyrus, per laikotarpį nuo 2019 iki 2023 metų. Grafikas yra stulpelinis su horizontaliais stulpeliais, kur kiekvienas metų skaičius atitinka atskirą stulpelį, o horizontali ašis reprezentuoja amžių nuo 41,5 iki 45 metų. Analizuojant grafiką, matyti, kad per nurodytą penkerių metų laikotarpį vidutinis darbingų moterų amžius šiek tiek viršija vyrams būdingą vidurkį. Abiejų lyčių amžius laikotarpio eigoje padidėjo, tačiau moterų vidutinis darbingas amžius padidėjo kiek ryškiau nei vyrų. 2019 metais vidutinis darbingų moterų amžius buvo maždaug 42 metų, o iki 2023 metų jis padidėjo beveik iki 44 metų. Tuo tarpu vidutinis darbingų vyrų amžius 2019 metais taip pat buvo maždaug 42 metų, tačiau iki 2023 metų jis padidėjo nežymiai mažiau, išlaikydamas reikšmę maždaug 43,5 metų.

Analizuojant šį grafiką svarbu atsižvelgti į socioekonominis veiksnius, kurie gali turėti įtakos vidutinio darbingo amžiaus pokyčiams. Pavyzdžiui, galimi karjeros pertraukimai, susiję su motinyste, galėjo lemti moterų darbingo amžiaus padidėjimą, nes jos gali sugrįžti į darbo rinką vėliau nei vyrai. Be to, šie duomenys gali atspindėti ir gyvenimo trukmės bei sveikatos būklės pagerėjimą, skatinantį asmenis likti darbo rinkoje ilgiau. Vis dėlto, šie statistiniai duomenys reikalauja išsamios analizės, įtraukiant ir kitus demografinius bei ekonominius rodiklius, norint suprasti vidutinio darbingo amžiaus pokyčių priežastis ir pasekmes.

Analizuojant vidutinio darbingo amžiaus kitimą, būtina įvertinti įvairias demografines ir ekonomines tendencijas, kurios galėjo turėti įtakos pateiktai statistikai. Visų pirma, moterų ir vyrų darbingo amžiaus pailgėjimas gali atspindėti bendras tendencijas visuomenėje, kuriose žmonės ilgiau išlieka sveiki ir aktyvūs, todėl ir darbo rinkoje gali dalyvauti ilgesnį laiką. Šis pailgėjimas gali būti susijęs ir su pensijų sistemų reformomis, kurios dažnai yra atsakas į senėjančią visuomenę ir

siekis užtikrinti pensijų sistemos tvarumą. Dėl to gali būti keliama aukštesni amžiaus reikalavimai pensijai gauti, skatinant žmones dirbti ilgiau.

Be to, darbo rinkos lankstumas ir galimybė derinti darbą su asmeniniu gyvenimu taip pat gali lemti šį amžiaus padidėjimą. Šiuolaikinės darbo vietos dažnai siūlo geresnes sąlygas darbuotojams, pavyzdžiui, nuotolinį darbą, dalinį darbo laiką, kurie padeda išlaikyti aukštesnį darbingų žmonių amžių. Taip pat ekonominių veiksnių, pavyzdžiui, ekonominio nuosmukio ar didelio nedarbo lygio, poveikis negali būti nepastebėtas. Ekonomikos lėtėjimas gali priversti žmones atidėti pensiją ir toliau ieškoti darbo arba grįžti į darbo rinką po tam tikro laikotarpio.

Svarbu atkreipti dėmesį į švietimo lygį ir kvalifikaciją, kurie taip pat gali turėti įtakos darbingo amžiaus ilgėjimui. Šiuolaikinėje ekonomikoje aukštesnis išsilavinimas dažnai sudaro sąlygas ilgesniam darbingumui ir gali net skatinti asmenis investuoti į savo profesinį tobulėjimą net vėlesniame amžiuje. Taip pat lyčių aspektas, kuriame pastebimas didesnis moterų amžiaus pokytis, gali atskleisti lyčių lygybės pažangą ir moterų padėties darbo rinkoje pokyčius. Iš to galima daryti išvadą, jog yra daugiau galimybių moterims grįžti arba pradėti karjerą po vaiko auginimo pertraukos - pastebima visuomenės požiūrio į moteris darbo rinkoje pokyčių tendencija.

Taigi šių tendencijų supratimas yra svarbus ne tik darbo rinkos politikos formavimui, bet ir socialinės apsaugos bei švietimo sistemos reformoms.

Studijuojant tarptautinius, regioninius ir nacionalinius įstatymus, dažnai galima susidurti su vyresnio amžiaus žmonių sąvoka, tačiau universalios sąsajos su šia amžiaus ribos samprata nėra. Apibrėžiant vyresnio amžiaus žmones, dabartinių teisės aktų analizė taip pat yra ribota. Lietuvos Respublikos užimtumo įstatymo 25 straipsnio 6 dalyje numatyta, kad papildomai remiami „vyresni kaip 50 metų bedarbiai“.

Sunku nustatyti visuotinai taikomą amžiaus ribą visiems mokslams ir situacijoms, kai žmogus laikomas „vyresniu“. Tačiau tikslinga nustatyti orientacinį amžių, o remiantis visuomenės nuomonės ir rinkos bendrovės „Spinter tyrimai“ 2020 metais atliktos apklausos Lietuvoje rezultatais, kad galima pastebėti darbuotojų, sulaukusių 40 metų, diskriminaciją. Todėl 40 metų ir vyresni asmenys gali būti laikomi vyresnio amžiaus žmonėmis, suvokiant, kad ši riba yra tik orientacinė.

Apibendrinant, stereotipų įtaka vyresnio amžiaus moterų vadovių karjeroje kontekste prielaida, kad vyresni nei 45 metų yra laikomi vyresniais, tėra apibendrinimas, o amžiaus samprata visada priklauso nuo įvairių veiksnių. Teisės aktai gali apibrėžti skirtingas amžiaus kategorijas konkreitiems tikslams, pavyzdžiui, 50–60 metų asmenims arba tiems, kuriems iki išėjimo į pensiją liko tam tikras metų skaičius. Todėl būtina vengti su amžiumi susijusių stereotipinių nuostatų ir pripažinti asmens galimybes ir potencialą, nepaisant jo amžiaus.

Taigi vyresnio amžiaus žmonių samprata, atveria kompleksinį požiūrį į senėjimą, kuris perteikiamas ne vien kaip biologinis ar chronologinis procesas, bet kaip reiškiny, įterptas į platų socialinių, ekonominių ir kultūrinių kontekstų spektrą. Pabrėžiama, kad vyresnio amžiaus asmenys yra labai diferencijuota grupė, turinti įvairių poreikių ir galimybių, kurie keičiasi priklausomai nuo asmeninių, sociodemografinių bei socioekonominių veiksnių. Išvalgos apie šios amžiaus grupės socialinę integraciją, ekonominę dalyvavimą ir psichologinę gerovę yra itin svarbios kuriant atsakingą visuomenės politiką ir praktikas, siekiant užtikrinti šių žmonių orumą, nepriklausomumą

ir kokybišką gyvenimą. Pabrėžiama, jog vyresnio amžiaus žmonių vaidmuo ir jų sugebėjimai yra neatsiejami nuo visuomenės požiūrio į senėjimą bei nuo struktūrų, skatinančių jų aktyvumą ir įsitraukimą į įvairias gyvenimo sritis.

2.5 Stereotipai vyresnio amžiaus moterų vadovių karjere

Stereotipai – įsitikinimai apie tam tikrų grupių narių savybes, požymius ir elgesį, teigia (Van Dalen ir Henkens, 2020). Žmonės dažnai priskiria tam tikras savybes, elgesį arba charakteristikas tam tikrai socialinei grupei arba kategorijai, remdamiesi savo suvokimu ir įsitikinimais (He, Kang, Tse ir Toh, 2019).

Socialinio vaidmens teorija padeda suprasti lyčių stereotipų darbo vietoje atsiradimo priežastis. Ši teorija teigia, kad žmonės dažnai elgiasi pagal socialines normas, kurios susijusios su jų lytimi. Teorijoje išskiriami du svarbūs aspektai, kurie padeda formuoti lyčių stereotipus. Pirmasis aspektas yra identiškas, kuris apima pasitikėjimą savimi, savarankiškumą, instrumentinę kompetenciją ir lyderystės kompetenciją. Antrasis aspektas yra bendruomeniškumas, kuris apima rūpestį kitais, socialumą ir emocinį jautrumą. Tyrimai rodo, kad grupiniai įsitikinimai ir atributai, pagrįsti socialinio vaidmens teorija, gali paveikti grupės stereotipus apie bendrystę ir kompetenciją. (Barkhuizen, Masakane ir Van der Sluis, 2022).

Moterų karjeros augimą dažnai stabdo lyčių stereotipai. Visuomenė dažnai tiki, kad vyrai ir moterys turi skirtingus vaidmenis, todėl moterys nepakankamai atstovaujamos aukščiausioje vadovybėje. Šeimos sistemos ir patriarchalinės socialinės struktūros taip pat trukdo moterims išsilaivinti nuo tradicinių funkcijų, tokių kaip vaikų auklėjimas, namų ruoša ir šeimos atsakomybės, siekiant karjeros. Be to, visuomenės įsitikinimai ir stereotipai kelia iššūkius moterims, kurios užima vadovaujančias pareigas, ypač darbo aplinkoje, kurioje dominuoja vyrai (Barkhuizen ir kt., 2022).

Vyresnio amžiaus moterų vadovių karjeros keliui poveikį lemia visuomenėje dominuojantys amžiaus stereotipai. Mokslinė literatūra atskleidžia, kad plačiai paplitęs stereotipas, jog amžius yra lemiamas veiksnys valdymo efektyvumui yra nepagrįstas (Zhao, O'Connor ir Lumpkin, 2021). Nepaisant to, visuomenėje vyrauja nuomonė, kad vyresnio amžiaus darbuotojai, ypač moterys, yra mažiau suinteresuoti ir tinkami užimti vadovaujančias pareigas. Tyrimai rodo, kad vyresnio amžiaus moterys dažnai patiria suvokiamą kompetencijos stoką, lyginant su jaunesnėmis kolegomis ar vyrais (Barkhuizen ir kt., 2022). Visuomenės stereotipai išlieka svarbia kliūtimi, nors moksliniai įrodymai paneigia amžiaus įtaką valdymo efektyvumui (Zacher ir Froidevaux, 2021).

Stereotipų įtaka karjeros pasirinkimo sprendimams, darbuotojų atrankai ir įdarbinimui turi tiesioginį poveikį ir dažniausiai susieti su asmens lytimi, amžiumi, bei kitomis demografinėmis charakteristikomis (He, Kang, Tse ir Toh 2019). Mokslininkų He ir kt. (2019) tyrimo išvados atskleidžia, kad lyčių atskyrimas profesijose yra kompleksinis fenomenas, kuriam įtaką daro profesinių bei demografinių stereotipų persipynimas.

Moterys karjere dažnai susiduria su įvairiais veiksniais, kurie trukdo joms kilti karjeros laiptais į aukštesnes vadovaujančias pareigas. Šie veiksniai apima visuomenės suvokimą ir stereotipines nuostatas, stoką mentorystės, vyraujančia vyrišką žmonių kultūrą, lyderio tapatybės suvokimo iškraipymus, netinkamą požiūrį į mokymo ir tobulėjimo galimybes bei silpną darbo ir asmeninio gyvenimo suderinimo pusiausvyrą (Barkhuizen ir kt., 2022). Šiuolaikinėje akademinėje literatūroje emocinio intelekto tematika, analizuojant lytinių skirtumų kontekstą, sulaukia vis didesnės

mokslininkų susidomėjimo. Emocinio intelekto skirtumai tarp lyčių yra svarbūs ne tik dėl jų galimo poveikio lyčių stereotipams, bet taip pat ir dėl įtakos, kurią jie gali daryti organizacinių sprendimų priėmimo procesams (Doyle ir Thompson, 2021).

Organizacinės veiklos stebėjimas patvirtina, kad pastangos atsispirti iššaknijusiems stereotipams bei socialiniams ir kultūriniais konstruktais sukuria neigiamų padarinių riziką, moterų karjeros plėtrai (Sheppard, 2018). Mokslinėje literatūroje pateikiami atvejai rodo, kad net ir sąmoningas siekis kvestionuoti tradicinius požiūrius gali susilaukti atsparumo, kas atsiliepia moterų profesiniame augime ir galimybės pasiekti aukštesnes pareigas ar padidinti atsakomybės sritis profesinėje veikloje.

Terminas „stiklo lubos“ buvo suformuluotas XX amžiaus pabaigoje, pradžioje identifikuotas kaip konceptas diskusijose apie lyčių nelygybę darbo rinkoje. Šis metaforiškai vartojamas terminas apibrėžia nepastebimą barjerą, kuris neleidžia moterims pasiekti aukščiausių profesinių karjeros laiptelių, nepaisant jų ambicijų, kompetencijos ar siekių. Tradiciškai ši sąvoka buvo susijusi su feminisčių judėjimu, kuris remia moterų teises ir siekia panaikinti profesinio progreso kliūtis, su kuriomis susiduria talentingos ir kvalifikuotos moterys.

Elacqua ir kt. (2009) sukūrė modelį, kuris padeda suprasti stiklinių lubų reiškinį. Jų tyrimas nagrinėjo, kodėl moterims vadovėms sudėtinga pasiekti aukščiausius organizacijos vadovaujamus lygmenis, bei buvo pasiūlytas modelis, kuriame teigiamai siejami įsitikinimai apie tarpasmeninius ir situacinius organizacinius kintamuosius su skirtingu požiūriu į vyrus ir moteris, o tai, savo ruožtu, buvo susiję su stiklinių lubų suvokimu. Todėl autoriai teigia, kad skirtingas požiūris tarpininkauja ryšiams tarp abiejų šių organizacinių veiksnių (t.y. tarpasmeninių ir situacinių klausimų) bei stiklinių lubų suvokimo.

Tris pagrindiniai veiksniai – tarpasmeniniai ryšiai, situacinės problemos ir organizacijos lyčių kultūra formuoja įtaką suvokimui apie lytį darbo vietose, bei patvirtina stiklinių lubų fenomeno egzistavimą. Išnagrinėję išvardintus veiksnius, mokslininkai (Babic ir Hansez, 2021) nustatė, kad stiklinių lubų fenomenas yra tiesiogiai susijęs su darbuotojų pasitenkinimu darbu ir jų ketinimais išeiti iš darbo. Specifiškai, moterų vadovų pozicijose, kurioms tenka susidurti su stiklinėmis lubomis, išreiškia mažesnę darbo pasitenkinimą ir didesnę tendenciją palikti šias pozicijas. Tyrimo rezultatai pabrėžia būtinybę atpažinti lyties aspektus organizacijoje, siekiant pagerinti darbo sąlygas ir sumažinti darbo vietų kaitą (Babic ir kt., 2021).

Stiklinių lubų fenomenas, kaip specifinė lyčių diskriminacijos forma, apibūdina paslėptas struktūrines kliūtis, kurios riboja moterų galimybes pasiekti aukščiausius hierarchijos lygius organizacijoje nepaisant atitinkamų kompetencijų ir pasiekimų. Ši forma nuo kitų diskriminacijos tipų skiriasi, kad ji remiasi ne atvirai diskriminuojančiais veiksmais, bet veikia pagal neparašytus susitarimus (Babic ir kt., 2021).

Elacqua ir kt. (2009) ištyrė, kad organizacinė kultūra gali turėti didelę įtaką stiklinių lubų suvokimui, kuris yra susijęs su skirtingu požiūriu į vyrus ir moteris. Organizacijų kultūrose, kuriose puoselėjamos „į vyrus orientuota organizacinė kultūra ir įsitikinimai apie motinos, žmonos ir vadovės vaidmenų nesuderinamumą. Abu šie aspektai susiję su įsitikinimų ir stereotipų, apibūdinančių ir nurodančių socialinius vyrų ir moterų vadovų vaidmenis“ teigia Babic‘as ir kt., (2021).

Toliau nagrinėjami stereotipai (žr. 4 lentelė), su kuriais susiduria vyresnio amžiaus moterys, siekdamos vadovauti ar tobulėti savo karjeroje. Remiantis Sharma ir Kaur (2019) atliktu tyrimu, pateikiami ir analizuojami iššūkiai, su kuriais susiduria vyresnio amžiaus moterys, pateikiant informaciją iš 4 lentelės, kuri buvo sudaryta remiantis šiais autoriais:

- *asmeninės kliūtys*: temperamentų skirtumai, skirtingas požiūris ir savigarbos stoka yra trys pagrindinės asmeninės kliūtys, su kuriomis susiduria vyresnio amžiaus moterys, siekdamos tobulėti savo karjeroje. temperamentų skirtumai gali apsunkinti bendradarbiavimą ir sąveiką su kolegomis, o skirtingas požiūris gali sukelti konfliktus darbo vietoje. Be to, savigarbos stoka gali trukdyti pasitikėjimui savo gebėjimais ir galimybėmis.
- *organizacinės kliūtys*: teigiama darbo aplinka, lyties diskriminacija ir šališka įmonės praktika, įskaitant įmonės kultūrą, yra trys organizacinės kliūtys, su kuriomis vyresnio amžiaus moterys susiduria savo karjeroje. Neigiama darbo aplinka gali sukelti stresą ir nusivylimą darbuotoja, o lyties diskriminacija gali riboti galimybes pasiekti aukštus postus ar įgyvendinti savo karjeros tikslus. Šališka įmonės praktika, pavyzdžiui, nepalankūs įpročiai ar netinkama vadovavimo praktika, gali kelti papildomų kliūčių karjeros tobulėjimui.
- *visuomeninės kliūtys*: darbo ir laisvalaikio balanso stoka, šeimos prioritetai ir pareigos yra trys pagrindinės visuomeninės kliūtys, su kuriomis susiduria vyresnio amžiaus moterys. Nepakankamas darbo ir laisvalaikio balansas gali turėti neigiamą įtaką jų fizinei ir psichinei sveikatai bei asmeniniam gyvenimui, o šeimos prioritetai ir pareigos gali daryti įtaką jų galimybėms skirti pastangas ir laiką savo karjerai.

Šios trys kategorijos – asmeninės, organizacinės ir visuomeninės kliūtys – padeda suprasti, su kokiais iššūkiais susiduria vyresnio amžiaus moterys, siekdamos vystyti savo karjerą ar siekti vadovaujančių pozicijų organizacijose.

4 lentelė. Moterų karjeros kliūtys (sudaryta autorės remiantis Sharma, Kaur, (2019))

Asmeninės kliūtys:	Temperamentų skirtumai
	Skirtingas požiūris
	Savigarbos stoka
Organizacinės kliūtys	Neigiama darbo aplinka
	Lyties diskriminacija
	Šališka įmonės praktika (įmonės kultūra)
Visuomeninės kliūtys	Darbo ir laisvalaikio balansas
	Šeimos prioritetai ir pareigos

Organizacinė kultūra gali būti svarbi kliūtis moterų pažangai ir lygioms galimybėms darbo rinkoje. Būtina toliau tirti ir suprasti šiuos veiksniai, kad būtų galima sukurti lygesnes ir teisingesnes darbo vietas visiems darbuotojams, nepriklausomai nuo jų lyties.

Vyresniame amžiuje darbuotojai, siekdami rasti darbą, susiduria su iššūkiais, kurie dažniau kyla dėl amžiaus stereotipinių nuostatų, o ne dėl jų darbinių kompetencijų. Verslo atstovai dažnai turi

išankstinius stereotipus apie vyresnius darbuotojus, kurie iškraipo darbo rinką (Axelrad, Kaley ir Lewin-Epstein, 2023).

Šiuolaikinėje visuomenėje moterų siekis užimti svarbias vadovaujančias pareigas vis dar susiduria su iššūkiais, nors pastebimas progresas, kaip nurodo daugelio moterų pažanga įmonių sektoriuje ir lyčių lygybės politikos pokyčiai. Tačiau moterų kovos dėl aukštų vadovaujančių pareigų kliūtys yra bendras reiškinys. Lyginant su vyrais, moterys dažniau užima žemesnes vadovaujančias pozicijas, ir šis reiškinys yra vadinamas “stiklo lubomis” (Sharma ir Kaur, 2019).

Mažesnis moterų atstovavimas aukštesniuose lygmenyse yra susijęs su planavimo, tinklų kūrimo ir veiksmingos mentorstės stoka, taip pat tuo, kad moterys turi šeimą, o ne karjerą. Šeimos gyvenimas taip pat laikomas kliūtimi, nes moterys daugiausia dėmesio skiria šeimai, o ne karjerai, todėl atsiranda priešiškas ir išraiškingas valdymo stilius, kuris paveldimas neigiamai. Nepaisant to, moterys pripažino ir priėmė idėją, kad visuomenė į jas žiūri kitaip nei į savo kolegas vyrus, todėl dėl didelių lyčių skirtumų jos turi rinktis tarp namų ir darbo (Sharma ir Kaur, 2019).

Sudėtinga nustatyti priežastys tarp vyrų ir moterų darbo užmokesčio skirtumų ir karjeros pažangos, nėra aišku ar tai susiję su stereotipais ir kiek tai susiję yra su vyrų ir moterų asmeniniu pasirinkimu ar prioritetų skirtumais (Sharma ir Kaur, 2019).

Stereotipinės nuostatos egzistuoja dviejų skirtingų tipų: natūralios ir dirbtinės. Dirbtinės kliūtis, tokios kaip asmeninės, institucinės ir visuomeninės, galima supriešinti su natūraliomis kliūtimis, susijusiomis su išsilavinimu ar karjeros pertraukomis, pastarosios turi didelę įtaką moterų karjeros raidai (Sharma ir Kaur, 2019).

Darbo ir asmeninio gyvenimo balansas. Moterys dažnai atsiduria dvejojame vaidmenyje – profesionalės ir šeimos narės. Vienas iš pagrindinių iššūkių, su kuriuo susiduria vyresnio amžiaus moterys vadovės, yra derinti aukštos pareigybės atsakomybes su šeimos priežiūros reikalavimais, ypač kai kalbama apie vaikų auginimą ar vyresnių šeimos narių priežiūrą.

Moterų vadovių pastangos derinti profesinę karjerą ir asmeninės gyvenimo balansą susiduria su specifiniais išbandymais. Karjeros trukdžiai moterims yra jų pačių pasąmonėje apibrėžti, palaikomi vidinės kaltės ir atsakomybės stoka tarp tokių moterų, kurios stengiasi derinti profesinius ir šeimos įsipareigojimus (DeSimone, 2020). Kompleksinis šeimos ir profesinės kultūros vaidmenų apibrėžimas taip pat gali turėti reikšmės moterų vystymosi perspektyvoms XXI amžiaus darbo rinkoje, paryškinant būtiną sisteminių transformacijų poreikį lyčių lygybės skatinimui darbo aplinkoje (DeSimone, 2020).

Socialiniai stereotipai dėl moterų vaidmenų ir jų gebėjimo derinti darbą su šeiminiu gyvenimo poreikiais turi ne tik teorinę, bet ir praktinę reikšmę. Tyrimai, atlikti Santos (2016) rodo, kad šie stereotipai gali turėti žalingą poveikį moterų karjeros sėkmės perspektyvoms. Amžiaus ir lyties šališkumas sukuria aplinką, kurioje lyčių nelygybė ne tik egzistuoja, bet ir yra tikimasi (Hindman ir Walker, 2020). Šią aplinką dar labiau apsunkina ilgos darbo valandos, būdingos vadovų pareigoms, kurios netiesiogiai palankios vyriškos lyties darbuotojams, tačiau kelia papildomą kliūtį moterims, turinčioms šeimos įsipareigojimų (Hindman ir Walker, 2020).

Profesinis tobulėjimas. Mokymosi ir tobulėjimo galimybės yra gyvybiškai svarbu kad vadovai galėtų prisitaikyti prie besikeičiančių verslo aplinkų. Vis dėlto, stereotipai, susiję su amžiumi, gali riboti vyresnių moterų vadovių mokymosi galimybes ir jų karjeros progresavimą. Nepaisant

kylančių iššūkių vyresniame amžiuje moteris ieško ir naujų karjeros galimybių bei keičia darbo sritį, daugiau dėmesio skirdamos savo pomėgiams ir asmeniniam tobulėjimui. Sėkminga karjera vyresniame amžiuje priklauso nuo gebėjimo prisitaikyti, mokytis ir nebijoti ieškoti naujų galimybių (Fasbender, Wöhrmann, Wang ir Klehe, 2019).

Organizacinė kultūra. Organizacijos kultūra apibrėžia pagrindines vertybes, principus, normas ir priimtą elgesį darbo vietoje. Ji formuojasi dėl vadovavimo stilių, organizacijos savybių, tokios kaip struktūra ir istorija, aplinkos veiksnių ir įkūrėjų kultūros filosofijos. Dauguma įmonių turi vyrišką kultūrą, nes tradiciškai vyrams buvo skirti lyderio vaidmenys. Vadovavimo stiliai yra formuojami remiantis nacionaline „vyriškumo“ arba „moteriškumo“ kultūrine aplinka. Tačiau nacionalinėse kultūrose dažnai trūksta moterų, užimančių aukštas pareigas. Vyriško konteksto kultūra gali sukelti disfunkcinį organizacinį klimatą, kuriame būdinga toksiška lyderystė, patyčios, priekabiavimas ir lyčių nelygybė (Barkhuizen ir kt., 2022).

Organizacijos kultūros poveikis asmeniui keičiasi su amžiumi. Remiantis Eun ir Park (2022) atliktais tyrimais, palanki šeimos poreikiams atitinkanti organizacinė aplinka yra susijusi su teigiamu poveikiu moterų vadovių darbo santykio kokybei, o tai savo ruožtu didina jų įtaką organizaciniam išsipareigojimams. Šis ryšys aiškinamas per įvairius veiksnys, kuriuos lemia šeimai pritaikytos darbo sąlygos, pvz., lanksčios darbo valandos ar artimųjų priežiūros galimybės. Teigiama koreliacija tarp šių sąlygų ir moterų vadovų išsipareigojimo organizacijai gali būti pripažinta kaip veiksnys skatinantis darbuotojų lojalumą ir produktyvumą (Eun ir kt., 2022).

Moterų vadovių pasitenkinimą darbu lemiantys veiksniai yra: organizacinė kultūra, teisingas atlygis, darbo sąlygos ir jas palaikantys kolegos (Park ir Doo, 2020). Moterų vadovių pasitenkinimas darbu yra daugialypis reiškinys, kuriam poveikį daro organizacinių struktūrų ypatybės, socialiniai ir psichologiniai aspektai. Kolegų palaikymas, kaip socialinio aspekto veiksnys, susijęs su kultūra, bendradarbiavimu ir kolegų gebėjimu suteikti emocinį bei profesinį palaikymą. Harmoningi santykiai su kolegomis ir jų palaikymas sprendžiant įvairias užduotis yra esminiai pasitenkinimui stiprinantys faktoriai (Park ir Doo, 2020).

Stereotipinės nuostatos darbo aplinkoje, susijusios su vyresnių darbuotojų vertinimu, turi reikšmingo neigiamo poveikio moterims užimančioms vadovaujančias pareigas, jų profesinei veiklai. Toks suvokimas nėra tik subjektyvi patirtis, bet ir struktūrinė organizacinės kultūros dalis, galinti daryti įtaką visos organizacijos veiksmingumui ir darbuotojų motyvacijai (Axelrad, Kalev ir Lewin-Epstein, 2023).

Amžiaus ir lyties sąveika atskleidžia įsisenėjusius lyčių šališkumus, kurie kelia didelių profesinių iššūkių moterims. Dominuojanti organizacinė kultūra yra pralaidi hegemoniniam vyriškumui, kur vyriški bruožai yra neproporcingai vertinami ir siejami su lyderio vaidmenimis (Hindman ir Walker, 2020). Taip pat, "senų berniukų klubas" dar labiau sustiprina šį skirtumą, nes neformalus tinklų kūrimas pramonėje dažnai išstumia moteris ir riboja jų profesines galimybes, lyginant su vyrais (Hindman ir Walker, 2020). Ši išimtis nėra tik simbolinė, bet turi apčiuopiamų pasekmių moterų karjeros keliui, nes įtakingų pramonės atstovų ignoravimas gali trukdyti profesiniam augimui (Hindman ir kt., 2020). Vyresnio amžiaus moterys užimančios vadovaujančias pozicijas atlieka didelį vaidmenį formuojant darbo vietų kultūrą, kuri skatina lygias galimybes ir kovoja su stereotipinėmis nuostatomis. Jų dėka jaunesnėms, talentingoms moterims pavyksta greičiau pereiti į aukštesnes vadovaujančias pareigas (Barkhuizen ir kt., 2022).

Darbuotojų vertybės gali labai skirtis pagal lytį ir pareigas darbo vietoje. Moterys dažniau akcentuoja altruizmą, rūpinimąsi kitais, estetiką ir socializaciją, kai vyrai daugiau vertina komerciją, galią ir mokslą. Tai gali sukelti įtampą dėl lyties darbo vietoje, nes vadovai nustato vertybes ir darbo vietos kultūrą. Todėl svarbu suprasti šias skirtumus ir siekti lygybės ir įvairovės darbo aplinkoje (Barkhuizen ir kt., 2022).

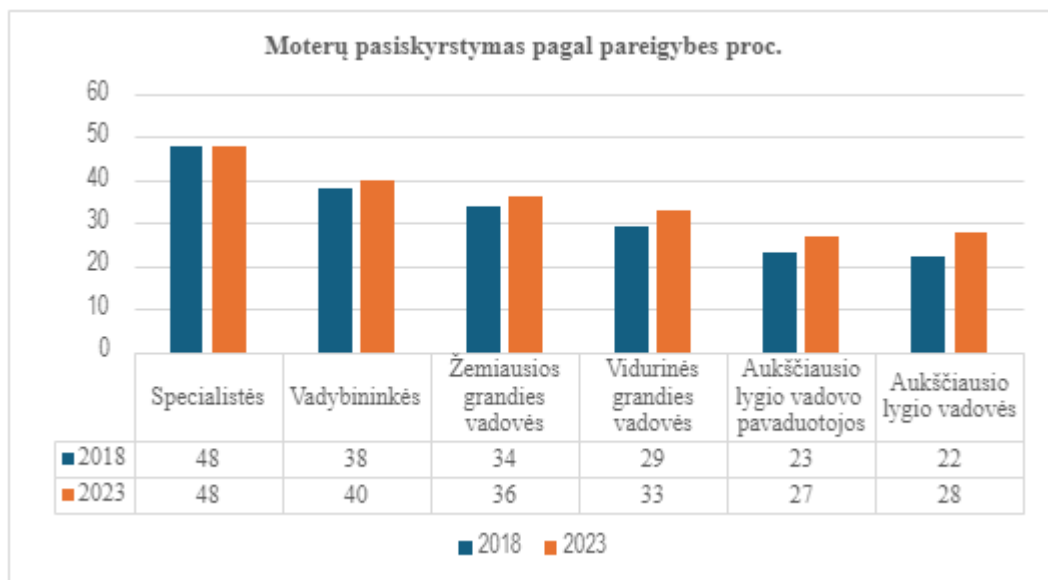
Nors moterys, užimančios aukščiausias vadovaujančias pareigas, yra pripažintos profesiniu ir socialiniu lygmeniu, jos taip pat susiduria su iššūkiais, kurie susiję su organizacijos kultūra, komandos narių apatija ir abejingumu, taip pat vadovų ir pavaldinių nepasitikėjimu moterimis (Barkhuizen ir kt., 2022).

Eagly ir Crowley (1986) socialinio vaidmens teorija tyrinėja lyčių stereotipus darbo aplinkoje. Remiantis šia teorija, žmonės elgtis pagal socialines normas, kurios yra susijusios su jų lytimi. Tyrimai parodė, kad ši teorija padeda suprasti, kaip lyčių stereotipai veikia darbo vietoje ir kaip jie gali paveikti individo elgesį bei suvokimą. Eagly ir Crowley (1986) darbai suteikia svarbių įžvalgų apie tai, kaip socialiniai veiksniai gali formuoti mūsų požiūrį ir elgesį darbo aplinkoje.

Išnagrinėjus pateiktą 4 pav. grafiką, kuriame pavaizduotas moterų pasiskirstymas pagal vadovaujamų pareigybių lygius per laikotarpį tarp 2018 ir 2023 metų, remiantis McKinsey (2023) atliktu tyrimu, galima padaryti išvadas apie moterų įsitraukimo į vadovaujamąs pozicijas tendencijas.

Tyrimo duomenys atskleidžia, kad per penkerių metų laikotarpį, specialistų pareigybių grupėje moterų dalis išliko nepakitusi, demonstruodama 48 proc. stabilumą. Šis stabilumas gali reikšti, kad specialistų pareigybių lygyje lyčių atstovavimas yra subalansuotas ir išlaikė savo proporcijas per nagrinėjamą periodą. Vadybininkų pareigybėse matyti nedidelis moterų dalyvavimo augimas – nuo 38 iki 40 proc. Šis augimas, nors ir nežymus, rodo, kad moterys šioje grupėje tampa labiau matomos, o tai gali būti susiję su organizacijų lyčių įvairovės didinimo pastangomis. Dar didesnę procentinę pažangą fiksuoja žemiausio lygio vadovų kategorijoje, kur moterų skaičius padidėjo nuo 34 iki 36 proc. Vidurinės grandies vadovų grupėje pokytis yra dar ryškesnis – čia moterų skaičius padidėjo nuo 29 iki 33 proc. Šis pokytis gali signalizuoti apie vis plačiau atviras karjeros galimybes moterims ir atspindi organizacijų politikos pokyčius, skirtus lyties nelygybės mažinimui. Aukščiausio lygio vadovybės grupėje stebimas 1 proc. sumažėjimas – nuo 23 iki 22 proc. Nors šis sumažėjimas nėra reikšmingas, jis rodo, kad šioje srityje lyčių atstovavimo klausimai gali būti sprendžiami lėčiau arba kad yra tam tikrų struktūrinių ar kultūrinių kliūčių moterų pažangai.

Priešingą tendenciją rodo aukščiausio lygio vadovų pareigų grupė, kurioje matyti ženklus 6 proc. padidėjimas – nuo 22 iki 28 proc. Šis augimas yra svarbus, nes atspindi moterų patekimą į aukščiausias įmanomas pozicijas, o tai gali rodyti visuomenės ir verslo aplinkos pasikeitimus bei gilinimąsi į lyčių lygybės principų integravimą į aukščiausio lygio valdymo praktikas.



4 pav. Moterų pasiskirstymas pagal pareigybės (sudaryta autorės remiantis McKinsey 2023 duomenimis)

Apibendrinant, iš McKinsey (2023) ataskaitos duomenų aiškėja, kad moterų procentas vadovaujamose pozicijose yra linkęs augti, nepaisant nedidelių svyravimų kai kuriuose lygiuose. Tai rodo, kad moterys pamažu, tačiau užtikrintai įsitvirtina vadovaujamose pareigose, o tai galima laikyti teigiamu visuomenės raidos požymiu.

Darbo vietos stereotipai ir lyderystė

„Mąstyk logiškai – galvok vyriškai“ paradigma apibūdina lyderystės sampratą, teigia Tresh’as (2019). Lyderiams priskiriamos stereotipinės savybės atspindi galią, susijusios su vyriškumu (pvz., nepriklausomybė, atkaklumu, pasitikėjimu). Tresh’as (2019) moterims paprastai priskiriami „bendruomeniniai“ bruožai, paprastai nesusiję su lyderyste (pvz., rūpesčiu, bendradarbiavimu), kaip aprašyta vaidmenų suderinamumo teorijoje.

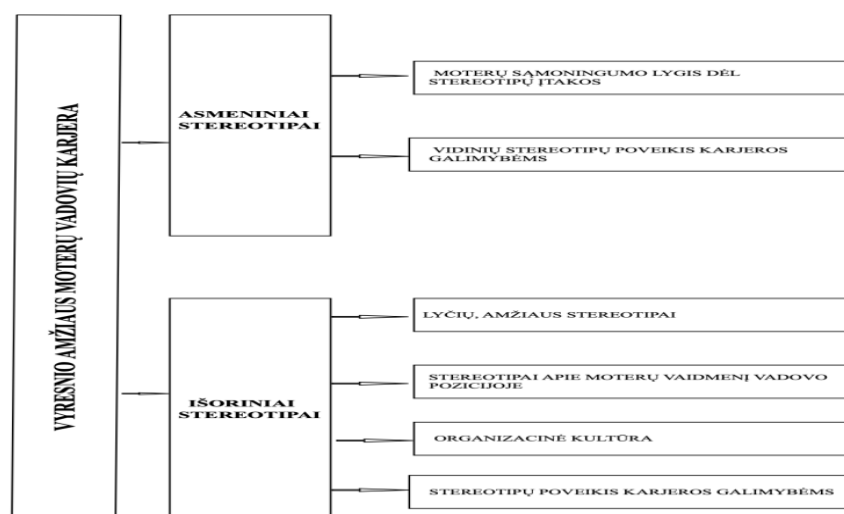
Tyrimai parodė, kad šie lyčių stereotipai turi įtakos vaikų elgesiui nuo ankstyvo amžiaus.” Tresh’as (2019) teigia, kad lyčių stereotipai turi įtakos lyderystės suvokimui ir lyderių savybėms, šis poveikis yra tiek tiesioginis, tiek netiesioginis. Nėra atlikta pakankamai mokslinių tyrimų įrodančių, kad pakankamą moterų mažą atstovavimą aukščiausio lygio vadovaujančiose pareigose lemia tai, kad moterims nepakanka įgūdžių užimti vadovaujančias pareigas. Moksliniai tyrimai atskleidė psichologinio šališkumo, būtent lyčių stereotipų, kurie lemia diskriminaciją moterų lyderystėje (Tresh, 2019).

Remiantis mokslinių tyrimų rezultatais, galima teigti, kad priimant sprendimus atrankose dėl vadovaujančių pozicijų, asmenys turintys vyriškų bruožų yra labai pageidaujami už bendruomeniškumą, kurie paprastai priskiriami moteriškoms savybėms. Šis šališkumas sustiprėja, kai vadovaujančiam vaidmeniui reikia vyriškų bruožų. Tiek moterys, tiek vyrai gali turėti tokį šališkumą, manydami, kad sėkmingi lyderiai yra labiau susiję su vyrais nei su moterimis. Tačiau tyrimo rezultatai pabrėžia, kad moterys suvokia sėkmingus vadovus kaip turinčius stereotipiškai vyriškų bruožų, tačiau nebūtinai vyrai labiau tinka lyderio vaidmenims nei moterys. Įrodymai rodo, kad vyrai gali turėti didesnę šališkumą dėl lyties nei moterys (Tresh, 2019). Šie teiginiai pabrėžia lyčių stereotipų ir šališkumo įtaką vadovavimo pozicijų atrankose bei suvokimą apie lyderystę. Remiantis Tresh’u (2019) vyriškų bruožų turintys asmenys dažniau laikomi pageidaujamais vadovams, o šis šališkumas gali būti stipresnis, kai reikalingi vyriški savybės vadovui. Tyrimo

rezultatai taip pat atskleidžia, kad moterys ir vyrai gali turėti skirtingą požiūrį į lyderių savybes, tačiau tai nereiškia, kad vyrai yra pranašesni vadovai nei moterys (Tresh, 2019). Lyčių stereotipai naudingi vyrams, užimantiems vadovaujančias pareigas, o tai gali paaiškinti, kodėl vyrai labiau linkę tikėti lyčių stereotipais nei moterys (Tresh, 2019). Literatūroje apie vyresnių moterų diskriminaciją nurodoma, kad bendras lyderystės tapatumas, atsižvelgiant tiek į lytį, tiek į amžių, gali turėti ryškesnį poveikį nei lyderystės nesuderinamumas, kuris grindžiamas viena tapatybe. Galima manyti, kad neigiamų stereotipų, susijusių su vyresnių moterų lytimi ir amžiumi, našta gali turėti panašų poveikį jų potencialui pirmauti ir pasiekti sėkmę (Tresh, 2019). Literatūroje, nagrinėjančioje vyresnio amžiaus moterų diskriminaciją, akcentuojama, kad bendras lyderystės identitetas, atsižvelgiant tiek į lytį, tiek į amžių, gali turėti didesnę įtaką nei lyderystės nesuderinamumas, kuris grindžiamas viena tapatybe. Be to, neigiamų stereotipų, susijusių su vyresnių moterų lytimi ir amžiumi, našta gali turėti panašų poveikį jų galimybei siekti lyderystės pozicijų ir išnaudoti savo pilną potencialą (Tresh, 2019).

2.6 Stereotipų raiškos vyresnio amžiaus moterų vadovių karjerai teorinis modelis

Remiantis išanalizuota mokslinė literatūra, buvo identifikuoti vyresnio amžiaus moterų karjerą lemiantys veiksniai ir buvo parengtas karjeros vystymosi modelis, kurio siekiama išsiaiškinti, ar stereotipų raiška turi poveikį vyresnio amžiaus moterų vadovių karjerai (žr. 5 pav.).



5 pav. Stereotipų raiška vyresnio amžiaus moterų vadovių karjerai teorinis modelis (sudaryta autorės)

Modelis yra dviejų pagrindinių konstrukto – vidinių ir išorinių stereotipų – sankloda, kurie kompleksiskai veikia moterų, einančių vadovaujamas pozicijas, karjerą.

Vidiniai stereotipai, susiję su moterų sąmoningumo lygiu apie stereotipų įtaką, moterų vadovių suvokimu apie stereotipus ir stereotipų poveikiu jų karjeros galimybėms, atspindi, kaip individai įsisąmonina ir interpretuoja jų karjerą veikiančius vidinius iššūkius ir kliūti. Šių dedamųjų dalių analizė atskleidžia, kad asmeninis požiūris ir įvairių subjektyvių veiksmų refleksija turi tiesioginį poveikį moterų vadovų karjeros sampratai ir jų galimybei įveikti stereotipų keliamus iššūkius.

Tuo tarpu išoriniai stereotipai yra glaudžiai susiję su aplinkos faktoriais, pavyzdžiui, organizacijos politikos įtaka stereotipams, organizacine kultūra bei lyčių ir amžiaus stereotipais, kurie lemia moterų vaidmenį vadovo pozicijoje. Ši konstrukto dalis rodo, kad išorinės sąlygos, kurios yra nulemtos organizacijos vidinės politikos ir kultūros, kartu su visuotinai paplitusiais stereotipais, veikia moterų karjeros perspektyvas, darydamos įtaką jų profesinio augimo galimybėms bei pozicijų užėmimo tikimybei.

Analizuojant mokslinę literatūrą, įvertinta, kaip karjeros samprata ir modeliai, susiję su amžiumi, bei karjeros raida įvairiais gyvenimo etapais, ypač vėlyvojoje karjeroje, susiję su stereotipais, veikiančiais vyresnio amžiaus moterų vadovų karjeros dinamiką. Atlikta mokslinės literatūros analizė leidžia suprasti, kaip stereotipų formavimasis ir įtvirtinimas vyksta per visą karjeros laikotarpį ir kaip šie stereotipai susiję su vyresnio amžiaus žmonių samprata.

Taigi pristatomas teorinis modelis yra pagrindas tolimesniam empiriniam tyrimui, kuris leis ne tik gilinti teorines žinias apie stereotipų įtaką moterų karjerai vadovaujančiose pozicijose, bet ir praktiškai vertinti, kokias strategijas galima taikyti siekiant mažinti neigiamą stereotipų poveikį ir skatinti lyčių lygybę vadovų grandyse.

3. Stereotipų raiškos vyresnio amžiaus moterų vadovių karjerai tyrimo metodai

Empirinio tyrimo tikslas – empiriškai įvertinti stereotipų raiškos daromą poveikį vyresnio amžiaus moterų vadovių karjerai Lietuvoje.

Empirinio tyrimo uždaviniai:

1. atskleisti vyresnio amžiaus moterų vadovių suvokimą apie stereotipines nuostatas karjeroje;
2. nustatyti stereotipus, kurie būdingi vyresnio amžiaus moterų vadovių karjerai;
3. identifikuoti stereotipų raiškos poveikį vyresnio amžiaus moterų vadovių karjerai.

3.1 Duomenų rinkimo metodai ir tyrimo instrumentų konstravimas

Tyrimo metodai. Kokybiniame tyrime dominuoja indukcinė logika, kitaip tariant, teorija yra kuriama (generuojama) iš surenkamų tyrimo duomenų. Taip pat kokybinis tyrimas padeda laikytis interpretatyvinės pozicijos, t. y. siekiama suprasti socialinį pasaulį tiriant, kaip jį interpretuoja jo dalyviai (Gaižauskaitė, Valavičienė, 2016). Atliekant kokybinį tyrimą, siekiama atskleisti tiriamojo reiškinių visybę jo įprastame kontekste, todėl kokybinio tyrimo erdvė dažnai yra kasdienis, įprastas gyvenimas su jame vykstančiomis įvairiomis veiklos rūšimis ir socialinėmis sąveikomis. Kokybinio tyrimu nesiekama testuoti teorijų (tikrinti žinomų teiginių), tačiau plėtojamos empiriniais faktais pagrįstos teorijos (jos kuriamos iš gautų duomenų) (Gaižauskaitė, Valavičienė, 2016). Kokybinis tyrimas įvertina tai, kad požiūriai ir praktikos skiriasi, nes nesutampa subjektyvios perspektyvos ir su jomis susiję socialiniai, biografiniai kontekstai (Flick, 2014, cit. iš Gaižauskaitė, Valavičienė, 2016). Taigi dėmesio centras – tyrimo dalyvių perspektyvos, subjektyvios sampratos ir patirtys, kasdieniai kontekstai. Tiriamajam darbui buvo pasirinkta naudoti kokybinį tyrimo metodą, vadovaujantis Žydžiūnaitės ir Sabaliausko (2017) metodiniais nurodymais, kadangi stereotipų daromas poveikis yra socialinis objektas, kurį pakankamai sunku „pažinti palyginus paprastų matematinių modelių pagalba“. Atsižvelgiant į Žydžiūnaitės ir kt. (2017) rekomendacijas, tyrimui atlikti buvo pasirinktas naudoti apklausos metodas – pusiau struktūrizuotas interviu. Pusiau struktūrizuotas interviu yra pasirinktas dėl savo lankstumo leisti tyrėjui pateikti iš anksto paruoštus klausimus, kartu suteikiant galimybę spontaniškai kilti diskusijai ir leidžiant atsirasti papildomiems, tyrimo metu išryškėjusiems klausimams, kurie prisideda prie duomenų gilumo (Žydžiūnaitė ir kt., 2017). Pusiau struktūrizuoto interviu pranašumas yra galimybė atskleisti naujas idėjas ir įžvalgas, kylančias iš netikėtos diskusijos tarp tyrėjo ir respondentų (Žydžiūnaitė ir kt., 2017).

Žydžiūnaitė ir kt., (2017) teigia, kad savo tyrime tyrėjas gali turėti 3 respondentų imties sudarymo galimybes:

1. susiplanuoti iš anksto numatomo atlikti kokybinio tyrimo imties dydį;
2. duomenis tyrime rinkti iš anksto nenumatant tyrimo imties dydžio, bet iki saturacijos, nes paskui mažėja jų informatyvumas;
3. suplanuoti apytiksliai tyrimo imtį, tačiau esant poreikiui, ją išplėsti.

3.2 Tyrimo imtis ir respondentų parinkimas

Naudojamas patogiosios atrankos metodas, nes tyrime dalyvauja konkretaus segmento moterys. Atrankos validumą užtikrina išankstiniai atrankos kriterijai: amžiaus grupė, vadovaujamos pareigos

ir lytis. Šio tyrimo dalyvės 45+ amžiaus vidurinės grandies vadovės, dirbančios Lietuvoje. Siekiama įtraukti įvairių sektorių vadoves, turinčias patirties vadovaujant komandoms ir projektams. Pirminiame tyrimo etape atliekama interviu su 12 informančių bei 5 personalo atrankos agentūromis. Atlikus surinktų duomenų pirminį susisteminimą, matoma, ar pavyko pasiekti saturacijos lygį.

Informantai – pasirinkti savo srities profesionalai - personalo atrankos agentūros (#A1, #A2, #A3, #A4, #A5) ir vyresnio amžiaus moterys vadovės (#V1, #V2, #V3, #V4, #V5, #V6, #V7, #V8, #V9, #V10, #V11, #V12). Pokalbiai įrašomi, siekiant gauti daugiau informacijos, atsakymų patikslinimui tyrimo dalyviams pateikiami papildomi klausimai. Iš interviu įrašo duomenys transkribuojami, analizuojami.

Iš pateiktų duomenų matyti, kad tyrime dalyvauja įvairios vyresnio amžiaus moterys, užimančios vadovaujančias pareigas įvairiose įmonėse bei institucijose. Dalyvių amžius svyruoja nuo 45 iki 59 metų, o jų vadovaujamo darbo patirtis svyruoja nuo 1 iki 23 metų. Dauguma dalyvių turi aukštąjį universitetinį išsilavinimą, tačiau yra ir keletas su aukštuoju neuniversitetiniu išsilavinimu. Tai reprezentatyvi imtis, atspindinti įvairovę ir patirtį tarp vyresnio amžiaus moterų vadovių Lietuvos organizacijose.

Personalų atrankų agentūrų duomenys rodo įvairias užimamas pareigas ir patirties lygius tarp informantų. Amžiaus spektras svyruoja nuo 29 iki 51 metų, o patirtis atrankų įmonėse svyruoja nuo 5 iki 28 metų. Tai reprezentatyvi imtis, atspindinti skirtingus profesinius lygius ir patirties laipsnius tarp personalo atrankų specialistų.

3.3 Duomenų rinkimas ir analizės metodai

Informantų apklausa buvo vykdoma 2024 metų balandžio 2–10 dienomis, su jais iš anksto susisiekus telefonu arba elektroniniu paštu. Tyrimo interviu klausimai sudaryti remiantis teoriniu modeliu. Tikslas ne tiek plačiai aptarti daug temų, bet giliai išnagrinėti siaurą temų spektrą, siekiant gauti detalų ir turtingą vaizdą apie dalyvių mintis ir patirtis tiriamoje temoje.

Tyrimo duomenų rinkimo metodai. Pusiau struktūrizuotas (atvirų klausimų) interviu, kuris yra vienas populiariausių tyrimo metodų, kai informacija gaunama tiesiogiai iš informanto. Struktūrizuotas interviu yra konkretaus asmens atsakymai į užduodamus viešojo intereso klausimus. Šis duomenų rinkimo būdas pasirinktas, siekiant gauti atsakymus į tuos pačius klausimus tokia pat tvarka, preliminarieji suformuluojant atvirus klausimus ir numatant jų eilės tvarką. Šios struktūros stengiamasi laikytis interviu metu, nors ji vis tiek nėra tokia griežta (Gaižauskaitė, Valavičienė, 2016). Pagrindinis interviu privalumas - duomenų išsamumas, atsakymai į klausimus neapsiriboja standartizuotais atsakymais, respondentas pateikia savo įžvalgas, gali pasidalinti sukaupta patirtimi (Gaižauskaitė, Valavičienė, 2016).

Turinio analizės metodas. Tyrimo duomenų analizei - pasirinktas turinio analizės metodas, kuris leidžia gautus duomenis identifikuoti, koduoti bei suskirstyti kategorijomis, kad gautais empirinio tyrimo rezultatais būtų galima suformuoti pagrįstas išvadas (Žydzūnaitė, Sabaliauskas, 2017). Gauti tyrimo duomenys tvarkomi trimis etapais:

1. gautų kokybinių analizės duomenų transkribavimas;
2. duomenų kodavimas;
3. duomenys suskirstyti į kategorijas ir subkategorijas.

Anot Kučinskaitės ir Čiuladaitės (2022), tai leidžia objektyviai ir sistemiškai išanalizuoti teksto ypatybes, ištirti įvairių teksto elementų ryšius bei apibendrinti užfiksuotą informaciją. Nagrinėjant tekstus turinio analizės metodu, yra svarbu atkreipti dėmesį į tai, kas juose išreikšta ir kaip išreikšta. Pažymėtina, jog kokybinis tyrimo metodas, yra sistemingas, nestruktūruotas atvejo arba asmenų grupės, situacijos ar reiškinių tyrimas natūralioje aplinkoje, kuomet yra siekiama suvokti tiriamus objektus bei pateikti jų interpretacinį ir holistinį paaiškinimą (Krippendorff, 2013). Kvedarauskas (2021) paantrina teigdamas, jog kokybiniame tyrimo metode natūrali aplinka, tyrėjo nešališkumas vykdant tyrimą, detalus aprašymas, autentiškumas bei duomenų ir dalyvių pagrįsta atranka yra vieni pagrindinių kokybės kriterijų. Šiame tyrime visi surinkti duomenys turi būti analizuojami pagal kokybinius kriterijus, todėl svarbu duomenis standartizuoti ir užkoduoti į tam tikras kategorijas, kurios vėliau leistų tyrėjui interpretuoti reiškinius tomis prasmėmis, kurios atitinka konkrečias kategorijas.

3.4 Tyrimo etika

Tyrimo etikos principai. Tyrėjas viso tyrimo metu tiesiogiai bendrauja su tyrimo dalyviais, stengdamasis suprasti tyrimo dalyvių pasaulį. Fiksuodamas tiriamųjų nuomonę ir perteikdamas informaciją jų žodžiais, tyrėjas laikosi susitarimų ir įsipareigojimų bei etikos principų. Taip pat tyrėjui siekiant, kad respondentams dalyvaujant apklausoje būtų laikomasi bendrų etikos normų, vadovaujamosi šiomis taisyklėmis: pateikus svarbią informaciją apie pačią apklausą, gaunamas respondento sutikimas dalyvauti tyrime; užtikrinama, kad anketą pildantis asmuo bet kada turėtų galimybę apklausą nutraukti bet kuriame etape; užtikrinama, jog respondento atsakymai bus konfidencialūs ir anonimiški; pasirūpinama, jog po apklausos respondentas nepatirtų jokios žalos.

Tyrimo metu laikomasi etikos normų, kurios yra būtinos užtikrinti tyrimo rezultatų patikimumą ir legitimumą bei įgyvendinami pagrindiniai etikos principai – savanoriškumas, anonimiškumas ir konfidencialumas. Šie principai yra svarbūs norint išvengti bet kokios neigiamos įtakos tyrimo dalyviams ir siekiant išlaikyti tyrimo kokybės lygį. Ypatingas dėmesys skiriamas savanoriškumo principui, kuris užtikrina, kad vyresnio amžiaus vidurinės grandies moterų vadovių giluminio interviu metu, jų dalyvavimas bus grindžiamas laisva valia, nepatiriant jokio išorinio spaudimo, aiškiai komunikuojant su potencialiais respondентаis, suteikiant jiems teisę atsisakyti dalyvauti tyrimo procese bet kuriuo jo etapu. Anonimiškumo principo laikymasis garantuoja, kad interviu dalyvių tapatybės nebus atskleistos ir jos nebus susietos su konkrečiais pateiktais atsakymais. Konfidencialumo principas, įpareigoja neatskleisti individualių atsakymų trečiosioms šalims, o viešai publikuojami duomenys bus tik bendrinio pobūdžio, saugant individualių respondentų privatumą. Tyrimo dalyviai bus informuoti apie jų teisę susipažinti su galutine tyrimo ataskaita.

4. Stereotipų raiškos vyresnio amžiaus moterų vadovių karjeros ir personalo atrankos agentūrų tyrimų rezultatai ir diskusija

Teorinėje dalyje buvo atskleista, jog stereotipų raiška gali turėti sudėtingą ir daugialypį poveikį vyresnio amžiaus moterų vadovių karjerai, kuriam įtaką daro asmeniniai ir visuomenės nuostatai, organizacinė kultūra ir struktūrinės karjeros kliūtys. Nustatyta, kad šie stereotipai ne tik riboja moterų galimybes kilti karjeros laiptais, bet ir formuoja profesinius lūkesčius bei darbo vietoje vyraujančią atmosferą.

Empirinėje tyrimo darbo dalyje pateikiama atlikto tyrimo analizė, kurioje buvo siekiama išsiaiškinti, kaip vidiniai ir išoriniai stereotipai daro įtaką vyresnio amžiaus moterų vadovių karjerai, taip pat kaip moterys vadovės suvokia ir valdo šiuos stereotipus savo profesinėje veikloje. Tyrimas atskleidė, kaip stereotipai veikia įvairius karjeros aspektus, įskaitant darbo paiešką, personalo atranką, profesinio tobulėjimo galimybes ir vaidmenis vadovavime.

Atliktas tyrimas remiasi kokybiniais metodais, įtraukiant interviu su vyresnio amžiaus moterų vadovėmis bei personalo atrankos agentūromis, kurios atlieka svarbų vaidmenį formuojant darbo rinkos lūkesčius. Tyrimo duomenys analizuoti taikant tematinę turinio analizę, leidžiančią atskleisti ir sistemingai išnagrinėti stereotipų raiškos formas ir pasekmes.

Pateikiama apibendrinanti tyrimo rezultatų diskusija, aptariamos galimos tolimesnės tyrimo kryptys ir perspektyvos. Remiantis atlikto empirinio tyrimo rezultatais pateikiami siūlymai, susiję su stereotipų įtaka vyresnio amžiaus moterų vadovių karjerai.

4.1. Stereotipų raiškos vyresnio amžiaus moterų vadovių karjerai ir personalo atrankos agentūrų tyrimo rezultatų bendra apžvalga

Gauti duomenys apie tyrimo interviu dalyvius, jų užimamas pareigas įmonėje, amžių, vadovaujamo darbo stažą bei išsilavinimą pateikiami 5 ir 6 lentelėje.

5 lentelė. Informančių pasiskirstymas pagal pareigas, amžių ir darbo patirtį (#V1 – #V12) (sudaryta darbo autorės).

Tyrimo interviu dalyvės numeris	Moterų vadovių amžius (2024.04)	Vadovaujamo darbo patirtis metais (2024.04)	Užimamos pareigos	Išsilavinimas
#V1	57	10	Bendrojo ugdymo mokyklos direktoriaus pavaduotoja	Aukštasis universitetinis
#V2	57	8	Neformalaus ugdymo įstaigos direktorė	Aukštasis universitetinis
#V3	51	10	Vadovė	Aukštasis neuniversitetinis
#V4	59	11	Direktorė viešojo sektoriaus organizacijoje	Aukštasis universitetinis
#V5	45	7	HR skyriaus vadovė	Aukštasis neuniversitetinis

Tyrimo interviu dalyvės numeris	Moteryų vadovių amžius (2024.04)	Vadovaujamo darbo patirtis metais (2024.04)	Užimamos pareigos	Išsilavinimas
#V6	50	23	Pirkimo skyriaus vadovė	Aukštasis neuniversitetinis
#V7	56	14	Vyriausiojo gydytojo pavaduotoja	Aukštasis universitetinis
#V8	56	20	Valstybinės įmonės vadovė	Aukštasis universitetinis
#V9	48	1	Valstybinės įmonės skyriaus vadovė	Aukštasis universitetinis
#V10	46	6	Įmonės savininkė	Aukštasis universitetinis
#V11	45	5	Finansų skyriaus vadovė	Aukštasis neuniversitetinis
#V12	50	12	Švietimo įstaigos vadovė	Aukštasis universitetinis

5 lentelėje pateikti duomenys rodo, jog vyresnio amžiaus moterys užima įvairias vadovaujančias pareigas, turėdamos nuo 1 iki 23 metų darbo stažą. Jų išsilavinimas yra įvairus, nuo universitetinio iki profesinio aukštojo, ir amžius svyruoja nuo 45 iki 59 metų. Tai rodo, kad šios pareigos yra prieinamos skirtingo amžiaus ir patirties turinčioms moterims.

6 lentelė. Tyrimo dalyvių pasiskirstymas pagal pareigas, amžių ir darbo patirtį (#A1 – #A5) (sudaryta darbo autorės).

Tyrimo interviu dalyvių numeris	Informantų amžius	Užimamos pareigos	Jūsų patirtis metais atrankų įmonėse (2024.04 .01)
#A1	29	Personalo atrankų konsultantė	6
#A2	45	Atrankų projekto vadovė	7
#A3	51	Personalo atrankų vadovė	28
#A4	34	Atrankų konsultantė	5
#A5	31	Vyresnioji atrankų konsultantė	7

6 lentelėje pateikta, jog tyrimo dalyvių profiliai personalo atrankų agentūrose yra įvairūs, apimantys skirtingas amžiaus grupes ir pareigas. Tai rodo įvairiapusišką požiūrį į personalo atrankų procesą. Informantės turi skirtingą darbo patirtį šioje srityje, pradedant jaunesnio amžiaus konsultantėmis ir

baigiant vyresnėmis specialistėmis. Įvairios pareigos leidžia giliau suprasti, kaip skirtingi veiksniai gali daryti įtaką personalo atrankų procesams, ir suteikia pagrindą tolesniam tyrimui ir analizei.

4.2. Stereotipų raiškos vyresnio amžiaus moterų vadovių karjerai tyrimo rezultatai

4.2.1. Vidinių stereotipų vyresnio amžiaus moterų vadovių karjerai rezultatai

Šiame tyrime siekiama ištirti vyresnio amžiaus moterų vadovių sąmoningumo lygį apie stereotipus jų profesinėje aplinkoje. Tai apima stereotipų suvokimą, neidentifikavimą ir jų poveikį asmeniniam bei profesiniam suvokimui. Tyrime nagrinėjama, kaip šie stereotipai veikia moterų vadovių pasitikėjimą savimi ir jų karjeros galimybes. Tai svarbus žingsnis siekiant suprasti, kaip stereotipai veikia vyresnio amžiaus moterų vadovių karjerą ir kaip galima sukurti strategijas jų įveikimui (žr. 7 lentelė).

7 lentelė. Vyresnio amžiaus moterų vadovių sąmoningumo lygis apie stereotipus (#V1 – #V12) (#A1 – #A5) (sudaryta darbo autorės).

Kategorija	Subkategorija	Įrodantis teiginys
Stereotipų suvokimas	Stereotipų atpažinimas	„<...> nekontroliuoja savo emocijų, kurios gali įtakoti subjektyvius kitų kolegų vertinimus <...> priimtų sprendimų objektyvumu ir adekvatumu <...>” (V1). “<...> Nepriklausomai nuo amžiaus, svarbu yra kandidato kompetencija ir kvalifikacija. Vyresni vadovai mažiau vertina amžių renkantis kandidatus, tačiau fizinio darbo pozicijoms reikalingi jaunesni darbuotojai <...>” (A1).
	Stereotipų neidentifikavimas	“<...> Savo aplinkoje tokių nuostatų nesu pastebėjusi <...> kur reikalingi inžinerinio pobūdžio įstaigų vadovai pirmenybė ir būtų teikiama vyrams, tačiau taip susiklostė, ko gero, istoriškai, kad socialinės srities vadovėmis dažniau tampa moterys <...>” (V2) “<...> Amžiaus kriterijus atrankos procese tikrai egzistuoja, nors renkantis kandidatą tai nėra lemiantis faktorius. Asmeninei karjerai nemažai įtakos turi organizacijos keliami reikalavimai bei darbinės aplinkybės, kuriose veikia vadovė <...>” (A4).
Stereotipų poveikis	Poveikis savęs suvokimui	„<...> Mažesnis pasitikėjimas sprendimų racionalumu <...>” (V1). „<...> tokio amžiaus moterys yra užgrūdintos <...>” (V2). “<...> Vyresnio amžiaus moterų patirtis įvairi; vienos yra susidūrusios su stereotipais, ir tai turėjo neigiamą poveikį jų asmeninei karjerai, dalis moterų nepajuto stereotipų, todėl jų patirtis labai skirtinga <...>” (A5).
	Poveikis asmeninėms ir dalykinėms kompetencijoms	„<...> mažiau produktyvios, nes didelę dalį savo laiko, energijos ir pastangų išleikvoja namų ruošai <...>” (V1). „<...> turi daug asmeninės bei profesinės patirties, todėl joms nėra baisi konkurencija <...>” (V2). “<...> Amžius ar šeiminė padėtis neturėtų įtakos profesinėms galimybėms; svarbiausia yra darbuotojo kompetencija, darbinė patirtis, ir motyvacija dirbti bei uždirbti, o ne amžius <...>” (A2).

Atlikus interviu turinio analizę, matome, kad tyrimo dalyviai pateikė įvairias nuostatas ir patirtis. Pavyzdžiui, viena respondentė teigia, kad: „<...> nesiryžtų keisti darbo vietas, net ir jaučiantis prastai dabartinėse pareigose, nes jos nesitiki, kad kitur pavyks gauti tokias aukštas pareigas <...>” (V1). Ši citata atskleidžia, kad tam tikros vyresnio amžiaus moterys gali jausti nepasitikėjimą

savimi ir bijoti keisti darbo vietą dėl stereotipų, kad kitur negalės pasiekti tokio paties ar aukštesnio karjeros lygio. Kita vertus, yra informančių, kurios teigia, kad nepastebėjo tokių stereotipų savo profesinėje aplinkoje. Pavyzdžiui, viena informantė teigia: „<...> *Savo srityje tokių stereotipų nepastebėjau*<...>” (V12). Tai rodo, kad stereotipai gali būti specifinės profesinės aplinkos reiškinys arba priklausyti nuo individualios patirties. Be to yra ir tokių, kurie aktyviai veikia prieš stereotipus. Pavyzdžiui, vienos informantės teigimu: „<...> *Užėmus vadovaujančias pareigas kaip tik šį stereotipą ir bandau keisti, ypač dėl to, jos esu pati nukentėjusi*<...>” (V11). Tai rodo, kad kai kurios vyresnio amžiaus moterys vadovės siekia pakeisti stereotipus ir kurti palankesnę darbo aplinką sau ir kitiems, net jei pačios yra patyrę stereotipinių nuostatų įtaką. Informantė (V2) pastebi, kad kai kurios moterys „<...> *nusivylė karjeros galimybėmis ir buvo atstumtos dėl jų amžiaus*<...>” (V2). Tai rodo, kad stereotipai gali ne tik trukdyti pasiekti aukštesnes profesines pozicijas, bet ir sukelti socialinį atstūmimą. Kita vertus, informantė (V3) tvirtina: „<...> *Aš asmeniškai niekada nesijaučiau diskriminuota ar neigiamai paveikta dėl to, kad esu vyresnio amžiaus moteris*<...>” (V3). Ši patirtis rodo, kad ne visos moterys jaučia stereotipų poveikį savo karjerai arba galbūt jų aktyviai nesuvokia. Yra ir tokių, kurios aktyviai susiduria su stereotipais, bet dėl to nepasiduoda. Respondentė (V4) teigia: „<...> *Manau, kad šiandieninės moterys gali vadovauti, ir aš tai įrodau savo pavyzdžiu. Nepaisant stereotipų, kuriuos gali turėti kiti, man labai svarbu siekti savo tikslų*<...>” (V4). Tai parodo ryžtą ir pasiryžimą veikti prieš stereotipus, siekiant sėkmės. Taigi iš šių citatų matyti, kad stereotipai vyresnio amžiaus moterims vadovėms gali turėti įvairių rezultatų: nuo pasitikėjimo stokos ir karjeros nusivylimų iki aktyvaus veikimo prieš stereotipus ir siekimo savo tikslų, nepaisant kliūčių. Tai kompleksinis reiškinys, kuris atskleidžia įvairius požiūrius ir strategijas, kurių imasi vyresnio amžiaus moterys profesinėje aplinkoje. Remiantis aptartomis personalo atrankų agentūros atstovų nuomonėmis, galima pastebėti aiškų akcentą į objektyvius kriterijus vadovų atrankos procese. Agentūros pabrėžia, kad svarbiausia yra kompetencijos, kvalifikacija ir gebėjimas pritaikyti tai organizacijos poreikiams. Tai patvirtina viena iš citatų: „<...> *Niekada nebuvo svarbu kandidato į laisvą poziciją amžius, šeiminė padėtis. Visada kompetencija ir kvalifikacija, darbuotojo noras dirbti ir uždirbti, darbinė patirtis*<...>” (A1). Taip pat svarbu yra siekti sukurti darbo aplinką, kurioje nėra vietos stereotipams ar diskriminacijai pagal amžių ar lytį. Tai parodo kita citata: „<...> *Kai asmenys patiria stereotipus, tai gali sukurti neigiamą aplinką, trukdančią jiems efektyviai dirbti. Kai asmenys jaučiasi atskirti arba diskriminuojami, gali sukelti konfliktus, susilpninti komandinį darbą ir apskritai pabloginti visos komandos darbo rezultatus*<...>” (A3). Be to, pastebima, kad vyresnio amžiaus moterų patirtis gali būti labai įvairi, ir jos gali skirtingai reaguoti į stereotipus. Apie tai liudija ši citata: „<...> *Vyresnio amžiaus moterų patirtis įvairi, vienos yra susidūrusios su stereotipais, ir tai turėjo neigiamą poveikį jų asmeninei karjerai, dalis moterų nepajautė stereotipų, tai jų patirtys labai skirtingos*<...>” (A5).

Apibendrinant galima teigti, kad personalo atrankų agentūros siekia kurti darbo aplinką, kuri būtų atvira, nešališka ir skatintų darbuotojų įvairovę bei individualų indėlį, nepaisant jų amžiaus ar lyties. Tai svarbu siekiant padidinti organizacijos efektyvumą ir užtikrinti pilną visų darbuotojų gebėjimų bei potencialo išnaudojimą.

Svarbu išnagrinėti vidinių stereotipų įtaką vyresnio amžiaus moterims, kurios siekia vadovaujančių pozicijų, kadangi ši tema yra svarbi ir aktuali, nes lyčių lygybė darbo rinkoje tampa vis svarbesne tema. Vidiniai stereotipai ir išankstinės nuostatos gali turėti įtakos vyresnio amžiaus moterų vadovių karjerai, jų darbo aplinkai ir asmeninei sampratai apie savo gebėjimus ir potencialą. Šie stereotipai gali sukurti barjerus ir riboti galimybes pasiekti aukštą karjeros lygį, taip pat paveikti

vyresnio amžiaus moterų pasitikėjimą savimi ir motyvaciją siekti karjeros tikslų. Analizuojant, kokį poveikį turi šie stereotipai, galima giliau suprasti, kaip jie veikia vyresnio amžiaus moterų vadovių elgesį, požiūrį į savo galimybes ir karjeros siekius. Be to, vertinant su kokiomis išankstinėmis nuostatomis jos susiduria, siekdamos vadovaujančių pozicijų, galima nustatyti potencialias problemas ir iššūkius, su kuriais jos susiduria darbo rinkoje. Taip pat galima įvertinti, kokį vaidmenį atlieka moterų amžius darbo vietoje, vyresnio amžiaus moterų vadovių karjeros galimybėse bei jų integracijoje į darbo rinką. Šie tyrimo rezultatai gali turėti svarbių praktinių įžvalgų organizacijoms ir politikos formuotojams, siekiantiems sukurti palankesnę darbo aplinką ir skatinantiems lyčių lygybę darbo vietoje (žr. lentelė 8).

8 lentelė. Vidinių stereotipų poveikis karjeros galimybėms vyresnio amžiaus moterims vadovėms (#V1 – #V12) (#A1 – #A5) (sudaryta darbo autorės).

Kategorija	Subkategorija	Išrodantis teiginys
Stereotipų poveikis vadovaujančiam darbui	Vyresnio amžiaus moterų profesinės kompetencijos	“<...> Į moteris, siekiančias vadovaujančių pozicijų, žvelgiama atsargiai dėl manymo, jog jų emocionalumas gali būti trukdis priimant svarbius sprendimus <...>” (V1). “<...> Moterys neretai nuvertinamos dėl savo amžiaus, o jų technologinės ar kitos profesinės žinios iš anksto neteisingai apibūdinamos kaip „senoji mokykla” <...>” (A2).
	Nuostatos dėl vyresnio amžiaus moterų vadovių	„<...> Ne kartą teko pastebėti, kad pačios moterys užtikrintos savimi, tačiau joms neigiamą įtaką daro aplinka – šeima, bendradarbiai, artimieji, kurie abejoja moters galimybėmis vadovauti <...>” (V2). “<...> Dažna sutikta moteris, vyresnė nei 35-40 ir niekad nebuvo vadovaujančioje pozicijoje nemato savęs vadovės vietoje, nes jau laiko save „sena“, jaučiasi pavargusi arba tam prieštarauja šeimos nariai, bijodami prarasti namų židinio kurstytoją, o paprasčiau sakant namų šeimininkę <...>” (A1).
Išankstinės stereotipinės nuostatos	Darbo veiklos stereotipai	„<...> Daugelis bijo rizikuoti, nes bijo nesėkmės, o aplinka, paprastai, skatinimu nelabai užsiima <...>” (V6). “<...> taip vertinamos moterys, kurios ilgai (5 m.<...) dirba vienoje darbo vietoje, o pretenduoja į vadovaujančias pareigas kitoje įmonėje. Dar moterys susiduria su išankstine nuomone, kad jos „nesutramdys” gamybos darbuotojų, jei kalba eina apie gamybos pamainos vadovo atranką <...>” (A2).
	Kultūriniai stereotipai	„<...> Dažniausiai susiduria su nuostata, kad moterims svarbiausiai turi būti šeima, o ne karjera <...>” (V11). “<...> Nemanau, kad stereotipai trukdo moterų karjerai, labai tai asmeninės savybės bei nenorėjimas keistis ir atnaujinti žinias, atsižvelgiant į darbo rinkos poreikius <...>” (A3).
Profesinis mobilumas ir darbo rinka	Diskriminacija darbo rinkoje	„<...> Moterims sulaukus 50 - 55 amžiaus sudėtinga jau keisti darbą, nepriklausomai nuo lyties, kas rodo diskriminaciją darbo rinkoje pagal amžių <...>” (V2). “<...> Stereotipai gali neigiamai paveikti vyresnio amžiaus moterų galimybes tapti vadovėmis <...>” (A5).
	Sunkumai darbo keitimo metu	„<...> Manau, kad moterims gali būti sunkiau keisti darbą ir tapti mažiau paklausiomis darbo rinkoje, sulaukus 45 metų amžiaus, kai gali būti laikomos per senomis arba netinkamomis tam tikriems darbams <...>” (V9). “<...> Vyresnio amžiaus moterys dažnai nepasitiki savo gebėjimais ir kompetencijomis, baimindamosi prarasti namų šeimininkės vaidmenį <...>” (A1).

Šiuo klausimu buvo siekiama išsiaiškinti, kaip vidiniai stereotipai veikia vyresnio amžiaus moterų galimybes tapti vadovėmis ir išlaikyti aukštas pozicijas darbo rinkoje. Atlikus interviu turinio analizę, matome išreikštą nerimą dėl galimybių mažėjimo didėjant amžiui. Pavyzdžiui, buvo pabrėžta, kad “<...> vyresnio amžiaus moterims vadovėms dažnai trūksta pasitikėjimo savimi dėl visuomenės abejonių jų gebėjimais ir baimės, kad emocionalumas ar užimtumas namų ūkyje gali trukdyti efektyviam vadovavimui<...>” (V1). Taip pat akcentuota, kad “<...>ne kartą teko pastebėti, kad pačios moterys užtikrintos savimi, tačiau joms neigiamą įtaką daro aplinka – šeima, bendradarbiai, artimieji, kurie abejoja moters galimybėmis vadovauti<...>” (V2). Daugelis pabrėžė, kad vyresnio amžiaus moterys “<...> nesiryžtų keisti darbo vietas, net ir jaučiantis prastai dabartinėse pareigose, nes jos nesitiki, kad kitur pavyks gauti tokias aukštas pareigas<...>” (V2). Be to, išryškėjo, kad kultūriniai ir visuomeniniai lūkesčiai, kurie stipriai suformuoti stereotipų, ne tik riboja karjeros judėjimo laisvę, bet ir įtakoja moterų savęs suvokimą bei pasitikėjimą savo profesionaliomis galimybėmis. Informantės taip pat akcentavo, kad “<...>daugelis bijo rizikuoti, nes bijo nesėkmės, o aplinka, paprastai, skatinimu nelabai užsiima<...>” (V6), o tai skatina moteris pasyviai priimti esamą situaciją, o ne ieškoti naujų iššūkių ar galimybių savo karjeroje. Taip pat informantės išreiškė nuomonę, kad vyresnio amžiaus moterims vadovėms “<...>ne kartą teko pastebėti, kad pačios moterys užtikrintos savimi. Tačiau joms neigiamą įtaką daro aplinka – šeima, bendradarbiai, artimieji. Jie abejoja moters galimybėmis vadovauti. Ir visai ne dėl jos gebėjimų, o būtent dėl to, kad “Tu gal jau per sena”<...>” (V2), o tai rodo, kad ne tik individualios savybės, bet ir sociokultūrinė aplinka, įskaitant stereotipus ir prietarus, gali žymiai apriboti galimybes. Darbo rinkos kontekste buvo pastebėta, kad “<...>mūsų darbo rinkoje asmuo tampa mažiau arba visai nepageidaujamu nuo 50-55 metų plus<...>” (V6), o tai liudija amžiaus diskriminaciją ir sunkumus, su kuriais susiduria vyresnio amžiaus moterys, ieškodamos naujų galimybių ar bandydamos išlikti konkurencingomis darbo rinkoje. Tyrimo dalyvės taip pat atskleidė, kad “<...>dažniausiai susiduria, kad moterims svarbiausiai turi būti šeima, o ne karjera<...>” (V11), o tai parodo, kad kultūriniai stereotipai apie moterų vaidmenis vis dar stipriai įsitvirtinę visuomenėje ir gali neigiamai veikti moterų profesinę veiklą bei ambicijas. Vis dėlto, kai kurie teigiami atsiliepimai taip pat buvo gauti, pavyzdžiui, “<...>jei moteris turi žinių bagažą, reikalingą organizacijai, tai niekas į jokių stereotipus nežiūri, ji tiesiog yra reikalinga ir viskas. Mūsų organizacijoje labai daug moterų, kurios kyla karjeros laiptais, ateina į vieną poziciją, ir auga organizacijoje, jei yra matomas potencialas tam<...>” (V5). Tai rodo, kad teisingos organizacinės kultūros ir vertinimo principai gali padėti įveikti stereotipų barjerus ir palaikyti moterų profesinį augimą. Analizė parodo, kad nors vyresnio amžiaus moterys susiduria su įvairiais iššūkiais, susijusiais su stereotipais ir diskriminacija, yra ir teigiamų pavyzdžių, ką organizacijos gali suteikti galimybes tobulėti ir įveikti šiuos iššūkius. Kartu šie atvejai pabrėžia būtinybę toliau kovoti su stereotipais ir skatinti lygybę visose profesijose ir amžiaus grupėse.

Remiantis interviu personalo atrankų agentūrų atstovų, galima pastebėti, kad agentūros pabrėžia objektyvius kriterijus vadovų atrankos procese. Jos akcentuoja, kad svarbiausia yra kompetencijos, kvalifikacija ir gebėjimas tai pritaikyti organizacijos poreikiams. Tai patvirtina viena iš citatų: “<...> Niekada nebuvo svarbu kandidato į laisvą poziciją amžius, šeiminė padėtis. Visada kompetencija ir kvalifikacija, darbuotojo noras dirbti ir uždirbti, darbinė patirtis<...>” (A1). Taip agentūros siekia skatinti objektyvumą ir užtikrinti, kad vadovai būtų atrinkti pagal savo gebėjimus, o ne pagal amžių ar kitus subjektyvius kriterijus.

Be to, agentūrų atstovai akcentuoja svarbą sukurti darbo aplinką, kuri būtų atvira, nešališka ir skatintų darbuotojų įvairovę bei individualų indėlį, nepaisant jų amžiaus ar lyties. Tai pabrėžiama citatoje: “<...> Kai asmenys patiria stereotipus, tai gali sukurti neigiamą aplinką, trukdančią jiems efektyviai dirbti. Kai asmenys jaučiasi atskirti arba diskriminuojami, gali sukelti konfliktus, susilpninti komandinį darbą ir apskritai pabloginti visos komandos darbo rezultatus<...>” (A3). Tai rodo, kad agentūros siekia skatinti įvairovę ir kovoti su stereotipais, kurie gali turėti neigiamą poveikį darbuotojų veiksmingumui ir organizacijos rezultatams. Galutinėse išvadose pabrėžiama, kad agentūros siekia skatinti objektyvumą ir įvairovę vadovų atrankos procese, nepaisant amžiaus ar lyties. Tai padeda organizacijoms užtikrinti, kad jų vadovai būtų atrinkti pagal savo kompetencijas ir gebėjimus, o ne pagal išankstines nuostatas ar stereotipus.

Apibendrinant galime teigti, kad vidiniai stereotipai turi svarbų poveikį vyresnio amžiaus moterų vadovių karjeroms. Tyrimo dalyvių nuomonės ir patirtys atskleidžia, kad šie stereotipai gali turėti įvairių padarinių: nuo pasitikėjimo savimi stokos ir karjeros nusivylimų iki socialinio atstūmimo. Kai kurios moterys jaučia nepasitikėjimą savimi ir abejoja dėl savo gebėjimų arba bijo, kad emocionalumas ar namų ruoša gali trukdyti jų vadovavimo efektyvumui. Kultūriniai ir visuomeniniai lūkesčiai gali stipriai formuoti stereotipus ir riboti moterų profesinę veiklą. Tačiau yra ir tokių, kurios pasirenka aktyviai priešintis stereotipams ir siekti savo karjeros tikslų nepaisant kliūčių. Tai rodo, kad nors stereotipai gali turėti neigiamą poveikį, tačiau yra ir galimybių juos įveikti. Ypač organizacijose, kurios remia lygybę ir skatina įvairovę. Todėl būtina toliau siekti lygybės visose profesijose ir amžiaus grupėse bei skatinti įvairių žmonių dalyvavimą vadovaujančiose pozicijose. Galime pastebėti, kad vidiniai stereotipai veikia vyresnio amžiaus moterų galimybes tapti vadovėmis ir išlaikyti aukštas pareigybes darbo rinkoje. Tyrimo dalyvių nuomonės ir patirtys rodo, kad šie stereotipai gali turėti įvairių pasekmių, pradedant pasitikėjimo savimi stoka ir baigiant socialiniu atstūmimu. Daugelis moterų jaučia nerimą dėl galimybių mažėjimo su amžiumi ir patiria spaudimą iš visuomenės ir aplinkos. Be to, kultūriniai ir socialiniai stereotipai gali daryti įtaką moterų pasirinkimams ir veiklai profesinėje srityje. Tačiau analizė taip pat atskleidžia, kad yra teigiamų pavyzdžių, kai organizacijos skatina lygybę ir įvairovę bei teikia galimybes moterims tobulėti ir siekti aukštų karjeros tikslų. Tokios organizacijos sukuria palankias sąlygas moterų profesiniam augimui ir padeda įveikti stereotipus bei diskriminaciją. Galutinė analizė rodo, kad nors vidiniai stereotipai gali turėti neigiamą poveikį vyresnio amžiaus moterų vadovų karjeroms, tačiau yra ir galimybių juos įveikti organizacijų, sprendžiančių lyčių lygybės klausimus, bei aktyvių moterų, siekiančių savo tikslų nepaisant kliūčių. Todėl svarbu toliau skatinti lygybę darbo rinkoje ir organizacijose, siekiant sukurti palankias sąlygas visų darbuotojų profesiniam augimui ir sėkmei.

4.2.2. Išorinių stereotipų vyresnio amžiaus moterų vadovių karjerai rezultatai

Analizuojant išorinių stereotipų vyresnio amžiaus moterų vadovių karjerai rezultatus, svarbu pabrėžti, jog lyčių ir amžiaus stereotipai ilgą laiką buvo svarbiausi veiksniai, įtakojantys karjeros pasirinkimus, galimybes ir plėtrą. Šie stereotipai, dažnai susiję su kultūriniais ir socialiniais naratyvais, gali formuoti individualų asmeninį suvokimą, organizacijų struktūras ir darbo rinkos tendencijas. Analizuojant išorinių stereotipų poveikį, būtina pažymėti, kaip šie stereotipai gali nukreipti vyresnio amžiaus moterų vadovių karjeros trajektoriją. Tai apima ne tik tai, kaip stereotipai gali riboti jų galimybes pasirinkti tam tikras vadovavimo pozicijas ar karjeros kryptis, bet ir tai, kaip jie gali skatinti ar slopinti jų profesinį vystymąsi ir sėkmę organizacijoje.

Atliktame stereotipų raiškos vyresnio amžiaus moterų vadovių karjerai tyrime atskleidžiama, kaip lyčių ir amžiaus stereotipai veikia vyresnio amžiaus moterų vadovių karjeros pasirinkimus ir galimybes. 9 lentelėje pateiktos išsamesnės išvalgas apie tai, kaip stereotipai keičiasi skirtinguose kontekstuose: nuo individualaus suvokimo iki organizacijų kultūros ir darbo rinkos struktūrų. Analizės kontekste aiškiau suprantama, kaip vyresnio amžiaus moterys vadovės susiduria su iššūkiais, susijusiais su išoriniais stereotipais, ir kaip jos reaguoja į juos siekdamos sėkmės savo profesinėje karjeroje (žr. 9 lentelė).

9 lentelė. Lyčių ir amžiaus stereotipų raiška karjeros pasirinkimams ir galimybėms (#V1 – #V12) (#A1 – #A5) (sudaryta darbo autorės).

Kategorija	Subkategorija	Irodantis teiginys
Lyčių ir amžiaus stereotipai	Įtaka karjeros pasirinkimams	“<...> Stebiu, kad dauguma jaunų žmonių, ypač merginų, renkasi profesijas, kurios tradiciškai siejamos su jų lytimi, pvz., auklės arba medicinos srities<...>” (V2). “<...> Jeigu kandidatas į tam tikrą profesiją ar darbo vietą yra pakankamai stiprus psichologiškai, motyvuotas ir tiki savimi, stereotipai jo nepaveiks<...>” (A1).
	Karjeros galimybių ribojimas	“<...> Mano nuomone, kai kurios profesijos vis dar yra laikomos 'ne tinkamos' moterims, pvz., inžinerijos ar technologijų sritys, todėl daug moterų net nesvarsto šių karjeros variantų<...>” (V5). “<...> Vyresni žmonės nenori keisti darbo, nes jie jaučiasi nereikalingi, pasenusiomis žiniomis, ir mano, kad žmonės rinksis jaunesnius specialistus vietoje jų<...>” (A3).
Dominavimas aukščiausio lygio vadovų pozicijose	Lyties stereotipai vadovavime	“<...> Vyrai dažniau laikomi tinkamesniais lyderiais nei moterys. Tai dažnai lemia, kad vyrai lengviau pasiekia aukštus vadovų postus ir yra dažniau vertinami dėl savo lyderystės savybių<...>” (V8). “<...> Aš galiu įžvelgti, kaip lyčių stereotipai gali įtakoti vadovavimą ir darbo vietos kultūrą. Yra tam tikrų lūkesčių, kuriuos darbdaviai gali turėti dėl moterų vadovų, ypač jei tai yra vyraujantis sektoriaus kultūrinis normos<...>” (A5).
	Istoriniai lyčių vaidmenų skirtumai	“<...> Per istoriją moterys buvo dažniau siejamos su rūpinimosi, emociniu intelektu ir šeimos reikalais, o vyrai - su sprendimų priėmimu, vadovavimu ir verslo veikla. Šie istoriniai stereotipai gali turėti įtakos lyčių vaidmenims darbo ir vadovavimo kontekste<...>” (V9). “<...> Per istoriją lyties vaidmenų skirtumai buvo įsisąmoninti ir įtvirtinti visuomenės normomis, kurios dažnai nulemdavo ir darbo vietoje vyraujančius stereotipus bei elgesio modelius<...>” (A2).

Buvo siekiama išsiaiškinti lyčių ir amžiaus stereotipų įtaką karjeros pasirinkimams ir galimybėms. Atlikus interviu turinio analizę, matome, kad tyrimo dalyviai išreiškė tam tikrus stereotipus dėl karjeros galimybių. Pavyzdžiui, V1 informantė teigė: „<...> Nemanau, kad būčiau tinkama vadovauti komandai, nes moterys dažnai laikomos emociškai silpnesnėmis ir negalinčiomis priimti griežtų sprendimų<...>” (V1). Ši citata akcentuoja lyties stereotipus vadovavime, kurie gali turėti įtakos darbo pasirinkimams ir galimybėms. Kitas pavyzdys yra V4 informantės, kuri teigia: „<...> Mano amžiaus grupėje yra labai mažai žmonių, kurie rizikuoja keisdami darbo vietas. Mes dažniau laikomi stabilumo siekiančiais grupe, todėl net ir jaučiantis prastai dabartinėse pareigose, nesiryžtume keisti darbo vietas, nes nesitiki, kad kitur pavyks gauti tokias aukštas pareigas<...>” (V4). Ši citata pabrėžia amžiaus stereotipus ir nerimą dėl karjeros pokyčių. Be to, V9 informantė pateikė pastebėjimą apie istorinius lyčių vaidmenų skirtumus: „<...> Per istoriją moterys buvo dažniau siejamos su rūpinimosi, emociniu intelektu ir šeimos reikalais, o vyrai - su sprendimų

priėmimu, vadovavimu ir verslo veikla. Šie istoriniai stereotipai gali turėti įtakos lyčių vaidmenims darbo ir vadovavimo kontekste<...>” (V9). Ši citata pabrėžia istorinių stereotipų įtaką lyčių vaidmenims šiuolaikinėje darbo aplinkoje. Analizuojant šias citatas, matome, kad įvairūs lyčių ir amžiaus stereotipai gali turėti reikšmingą įtaką karjeros pasirinkimams ir galimybėms, nes jie gali paveikti individo suvokimą apie savo gebėjimus ir galimybes darbo rinkoje. Taip pat svarbu pažymėti, kad tyrimo dalyviai dažnai nurodė lyties ir amžiaus stereotipų įtaką jų karjeros pasirinkimams ir galimybėms. Pavyzdžiui, viena iš dalyvių pastebėjo: „<...> *nesiryžtų keisti darbo vietas, net ir jaučiantis prastai dabartinėse pareigose, nes nesitiki, kad kitur pavyks gauti tokias aukštas pareigas<...>*” (V4). Ši citata atskleidžia, kaip amžiaus stereotipai gali riboti jaunų žmonių norą rizikuoti ir siekti naujų galimybių karjeroje, dėl jų susiklosčiusios nuomonės apie saugų stabilumą. Kita dalyvė pasidalino mintimis apie lyties stereotipus vadovavime, teigdama: „<...> *daugelis moterų nesijaučia tinkamos vadovauti komandai, nes jos yra emociškai silpnesnės ir negali priimti griežtų sprendimų<...>*” (V1). Ši citata atskleidžia, kaip lyties stereotipai gali trukdyti moterims siekti vadovaujančių pareigų, nes jos jaučiasi priverstos atitikti tradicinius suvokimus apie moters vaidmenį darbe. Be to, dar viena dalyvė pastebėjo: „<...> *istoriniai stereotipai daro poveikį suvokimui apie lyčių vaidmenis darbe, ir tai gali riboti žmonių gebėjimą suvokti savo potencialą<...>*” (V9). Ši citata atkreipia dėmesį į tai, kaip istoriniai lyčių vaidmenų skirtumai gali trukdyti individams realizuoti savo talentus ir siekius darbo rinkoje. Taip pat personalų atrankų agentūros atstovai teigia, kad amžius ir lytis yra svarbūs veiksniai personalo atrankos procese, tačiau daugiausia dėmesio skiriama darbinės patirties ir įgūdžių vertinimui. Tai patvirtina išsakytos nuomonės apie tai, kad darbdaviai dažniau orientuojasi į kandidatų darbinę patirtį, nei į jų amžių ar lytį. Tačiau kai kuriuose sektoriuose ir situacijose lytis ar amžius gali turėti įtakos atrankos procesui. Pavyzdžiui, vyraujantis vyriškas darbuotojų kontingentas technologijų srityse gali lemti diskriminaciją prieš vyresnio amžiaus specialistus, nes jie naudoja senesnes programavimo kalbas, taip pat darbuotojų amžius gali būti laikomas trūkumu vadovaujančiose pozicijose, ypač jei priešinasi jaunesniems ir patyrusiems kolegoms. Taip pat personalo atrankų agentūrų atstovų atsakymai rodo, kad suvokiama ir pripažįstama lyties ir amžiaus svarba darbo rinkoje, tačiau darbinė patirtis akcentuojama kaip svarbiausias kriterijus atrankos procese. Tai rodo profesinį požiūrį ir siekį pateikti objektyvius kandidatų vertinimo kriterijus, nepaisant lyties ar amžiaus. Be to, citatos parodo, kad stereotipai ir lyčių bei amžiaus skirtumai vis dar gali turėti įtakos darbo rinkos dinamikai ir asmeniniams karjeros pasirinkimams. Tačiau, nors į šiuos skirtumus atsižvelgiama, svarbiausias lieka individualus kandidato potencialas ir gebėjimas įrodyti savo tinkamumą darbo vietoje. Kaip teigiama: “<...> *Svarbiausia yra darbo patirtis ir įgūdžiai, amžius ir lytis nėra lemiantys veiksniai<...>*” (A5). Šis teiginys pabrėžia kompetencijų svarbą atrankos procese ir demonstruoja siekį užtikrinti objektyvų vertinimą. Toliau akcentuojama: “<...> *Yra sričių, kur lytis ar amžius gali turėti įtakos atrankos procesui. Pavyzdžiui, technologijų sektoriuje vyrauja vyriškas darbuotojų kontingentas, o tai gali lemti diskriminaciją prieš vyresnio amžiaus specialistus<...>*” (A2). Šis teiginys atskleidžia galimus stereotipus ir išankstines nuostatas atrankos procese, ypač technologijų sektoriuje, kur vyresnio amžiaus specialistai gali susidurti su diskriminacija dėl senesnių programavimo kalbų naudojimo. Taip pat pabrėžiama: “<...> *Suvokiame ir pripažįstame lyties bei amžiaus svarbą darbo rinkoje, tačiau stengiamės užtikrinti objektyvų kandidatų vertinimą, akcentuodami jų darbinę patirtį ir gebėjimus<...>*” (A1). Šis teiginys demonstruoja siekį užtikrinti profesionalų ir objektyvų atrankos procesą, kuriame amžius ir lytis nėra lemiantys veiksniai. Toliau pažymima: “<...> *Paprastai įmonės nėra linkusios vadovaujančioms atrankoms nustatyti amžiaus barjero<...>*” (A1). Šis teiginys rodo pozityvią tendenciją atrankos procese, akcentuojant, kad amžius ne visada yra kliūtis siekiant vadovaujančių

pozicijų. Pristatoma ir tokia nuomonė, jog “<...> Vyresni žmonės nenori keisti darbo, nes jie jaučiasi nereikalingi, su pasenusiomis žiniomis<...>” (A2). Šis teiginys atskleidžia galimus psichologinius barjerus, su kuriais susiduria vyresnio amžiaus kandidatai. Jie gali jaustis nejaukiai keisdami darbą ir bijoti, kad jų žinios paseno. “<...> Amžius ir lytis gali turėti įtakos vadovaujančiose pozicijose<...>” (A3). Šis teiginys patvirtina, kad amžius ir lytis nėra visiškai ignoruojami atrankos procese. Visa tai yra svarbu, norint įvertinti ir kovoti su šiais stereotipais, siekiant sukurti lyčių ir amžiaus lygybę darbo vietoje. Visos šios citatos rodo, kaip lyčių ir amžiaus stereotipai gali turėti įtakos individo suvokimui apie savo galimybes ir riboti jų pasirinkimus karjeroje.

10 lentelėje analizuojami stereotipai apie moterų gebėjimus užimti vadovo pozicijas, siekiama suprasti, kaip šie stereotipai veikia vyresnio amžiaus moteris, kurios siekia arba jau užima vadovaujančias pareigas. Tyrime atkreipiamas dėmesys į konkrečias kliūti, su kuriomis jos susiduria dėl įsitikinimų, kad moterys yra mažiau tinkamos arba nepakankamai kompetentingos vadovauti. Ši lentelė padeda suprasti, kaip šie stereotipai ir šališkumas darbo aplinkoje gali trukdyti moterims siekti karjeros aukštumų ir kelti iššūkius jų profesiniam tobulėjimui.

10 lentelė. Stereotipai dėl moterų galimybių vadovo pozicijoje (#V1 – #V12) (#A1 – #A5) (sudaryta darbo autorės).

Kategorija	Subkategorija	Įrodantis teiginys
Vadovavimo galimybės		“<...>Stereotipai mažina moterų savivertę ir drąsą. Dažnu atveju moterys net nekandiduoja, nors turi atitinkamus gebėjimus ir patirtį. Jas stabdo būtent stereotipinis mąstymas, kad 'aš šiai pozicijai jau per sena<...>” (V2). “<...> Neturiu šio klausimu aiškios nuomonės, bet manyčiau lyderiai darbe dažnai susiduria su kartų skirtumais, labai sudėtinga dirbti, jei didelis amžiaus skirtumas vyrauja kolektyve<...>” (A5).
	Karjeros kliūtys	“<...>Manau, kad moterys, siekdamos vadovės pozicijų, dažnai susiduria su įvairiais stereotipais: 'Per sena', 'per mažai ambicinga', 'per mažai tinkama lyderė'. Tai gali trukdyti joms pasiekti savo karjeros tikslus<...>” (V9). “<...> Karjeros kliūtys įmonių viduje, su kuriomis susidūrė mano kalbintos kandidatės buvo daugiau susijusios su reikiamų įgūdžių trūkumu. Tačiau buvo ir moterų, kurios nesiekė aukštesnių pareigų įmonės viduje dėl šeiminės padėties (negali vykti į komandiruotes, reikia rūpintis vaikais)<...>” (A2).
Nelygybės	Atlygio nelygybė moterims vadovėms	“<...> Karjeros galimybės vyresnio amžiaus moterims yra labiau apribotos, sunkiau gauti vadovaujančias pareigas ir didesnę atlyginimą<...>” (V11). “<...> Atlygio nelygybė moterų vadovams gali kilti dėl įvairių veiksnių, įskaitant lyčių stereotipus ir diskriminaciją darbo rinkoje. Taip pat gali būti susijusi su darbo užmokesčio skaidrumu, įsidarbinimo istorija, darbo reikalavimais ir vadovo įgaliojimais bei vertinimu<...>”(A4).

Kategorija	Subkategorija	Įrodantis teiginys
	Moterų ir vyrų vertinimo skirtumai	“<...> Išankstinės stereotipinės nuostatos: moteris (tipo silpnoji lytis), tam tikrų fiziologinių procesų, vykstančių moters gyvenime, primetimo stereotipas (dėl fiziologinių skirtumų), vadovavimo emociniu pagrindu stereotipas (manoma, kad vyrai vadovauja labiau racionaliai, o moterys – emocionaliai), kad moteris yra labiau šeimos žmogus ir ji gali vadovauti tik nedidelei grupei, tuo tarpu vyrai atstovauja didesnę grupę-gentį, todėl yra linkę vadovauti didesnėms žmonių. <...>” (V9). “<...> Stereotipai dažnai vaizduoja sėkmingus lyderius kaip autoritetingus, pasitikinčius savimi ir atkaklius. Moterys lyderės, turinčios šiuos bruožus, gali susidurti su atsakomybe arba būti įvardintos kaip agresyvios ar valdingos, o tai gali trukdyti jų karjerai<...>” (A3).

Atlikus interviu turinio analizę, matome, kad tyrimo dalyviai atskleidė įvairias išankstines nuostatas ir stereotipus, kurie trukdo moterims siekti vadovaujančių pozicijų organizacijose. Viena iš tyrimo dalyvių (V1) taip apibūdina savo situaciją: „<...> nesiryžtų keisti darbo vietos, net ir jaučiantis prastai dabartinėse pareigose, nes nesitikiu, kad kitur pavyks gauti tokias aukštas pareigas<...>” (V1). Tai rodo, kad moterys, neturėdamos pasitikėjimo, kad galės pasiekti aukštesnes vadovų pozicijas kitose organizacijose, renkasi išlikti savo dabartinėje darbo vietoje, nepaisant jog esama padėtis jų netenkina. Kitas informantė (V2) patvirtina šią tendenciją savo pastebėjimu, kad moterys „<...> susiduria su išankstinėmis nuostatomis, kad nesugebės vykdyti sudėtingesnių užduočių, įsisavinti naujovių<...>” (V2). Tai atspindi stereotipą, kad moterys yra mažiau tinkamos vadovauti dėl įvairių priežasčių, pavyzdžiui, gebėjimų pritaikyti naujoves arba įveikti sudėtingas užduotis. Trečioji dalyvė (V3) taip pat paminėjo: „<...> Skiriasi gal tik kartų požiūris į tai, kas turi liekamąją vertę ir sprendimo būdų pasirinkimas tai pačiai problemai spręsti. Man stereotipai įtakos nedaro ir niekada nedarė<...>” (V3). Tai rodo, kad, nors kai kurie tyrimo dalyviai nepastebi tiesioginio stereotipų poveikio, vis dėlto kultūriniai ir socialiniai stereotipai gali turėti ne tik subtilią, bet ir reikšmingą įtaką moterų vadovavimo galimybėms. Taigi, remiantis tyrimo rezultatais, galima daryti išvadą, kad stereotipai ir išankstinės nuostatos apie moterų vadovavimą daro įtaką jų galimybėms kilti karjeros laiptais ir siekti vadovaujančių pozicijų organizacijose.

Remiantis personalo atrankų agentūrų atstovų nuomone, vadovybės vertinimas darbo vietoje gali skirtis priklausomai nuo įvairių veiksnių, įskaitant lytį. Kaip pavyzdį galima pateikti citatą: “<...> Neturiu atsakymo dėl vadovavimo stilių. Manysčiau, tai daugiau asmeninis įgūdis, kurį kiekvienas žmogus nepaisydamas lyties atsineša<...>”(A2). Ši tyrimo dalyvės nuomonė rodo, kad pripažįstama, jog vadovavimo stilius yra individualus ir priklauso nuo asmeninių savybių, o ne vien nuo lyties. Tačiau personalo atrankų agentūros atstovai taip pat pastebi, kad stereotipai gali turėti poveikį vadovybės vertinimui. Tai patvirtina citata: “<...> Stereotipai dažnai vaizduoja sėkmingus lyderius kaip autoritetingus, pasitikinčius savimi ir atkaklius. Moterys lyderės, turinčios šiuos bruožus, gali susidurti su atsakomybe arba būti įvardintos kaip agresyvios ar valdingos, o tai gali trukdyti jų karjerai<...>” (A3). Čia pabrėžiama, kad stereotipai gali paveikti moterų vadovų vertinimą ir sukelti papildomų iššūkių jų karjerai. Taip pat įdomu pastebėti, kad agentūros atstovai pripažįsta kartų skirtumų svarbą darbo aplinkoje: “<...> Neturiu šiuo klausimu aiškos nuomonės, bet manysčiau lyderiai darbe dažnai susiduria su kartų skirtumais, labai sudėtinga dirbti, jei didelis amžiaus skirtumas vyrauja kolektyve<...>” (A5). Čia atkreipiamas dėmesys į tai, kaip kartų skirtumai gali paveikti darbo aplinkos dinamiką ir bendradarbiavimą. Aptariant šias citas, galima

pastebėti, kad nors agentūros atstovai pripažįsta individualių įgūdžių ir savybių svarbą vadovavime, jie taip pat atkreipia dėmesį į stereotipų ir kartų skirtumų įtaką darbo vietoje. Todėl, siekiant užtikrinti lyčių lygybę ir sukurti palankią darbo aplinką, svarbu ne tik atsižvelgti į individualias darbuotojų savybes, bet ir aktyviai kovoti su stereotipais ir skatinti kartų bendradarbiavimą.

Svarbu išnagrinėti ryšį tarp organizacinės kultūros, vadovavimo stiliaus ir moterų karjeros. Analizuojant informaciją tyrimo metu surinktą iš informančių, siekiama atskleisti, kaip tam tikros organizacinės kultūros ypatybės ir vadovavimo stiliai skatina arba trukdo moterims siekti vadovaujančių pozicijų. Tai apima ne tik organizacijos vidinę kultūrą, bet ir vadovų elgesio bei požiūrio į lytis svarbą karjeros progresui. Galutinis tikslas - pateikti išsamią analizę apie tai, kaip organizacinės kultūros aspektai paveikia moterų galimybes kilti karjeros laiptais ir siekti vadovaujančių pareigybių organizacijose (žr. 11 lentelė).

11 lentelė. Organizacinės kultūros poveikis karjerai (#V1 – #V12) (#A1 – #A5) (sudaryta darbo autorės).

Kategorija	Subkategorija	Įrodantis teiginys
Organizacinė kultūra ir vadovavimo stiliai	Organizacinės kultūros įtaka stereotipų plėtrai	“<...> Nuo įmonės deklaruojamų vertybių, kultūros ir vadovo veiksmų priklauso ar įmonė turi tokių stereotipų ir ar jų laikosi<...>” (V3). “<...> Organizacija turi vyraujančią vyrišką kultūrą ar vadovavimo stilių, kuris palaiko tradicines lyčių roles ir stereotipus, tai gali sukurti barjerus moterims siekti vadovaujančių pozicijų<...>” (A5).
	Vadovavimo stiliaus poveikis stereotipų, susijusių su moterų vadovų karjera, plėtrai	“<...> Horizontalus valdymas visose sferose. Kai bet kurioje organizacijoje kiekvienas darbuotojas žino ir savo gerovę tapatina su organizacijos siekiais bei tikslais, tai kompetencijos ir sėkmės rodikliai būna labai aukšti ir karjeros galimybėms paprastai nėra kliūčių<...>” (V6). “<...> Stereotipai dažnai vaizduoja sėkmingus lyderius kaip autoritetingus, pasitikinčius savimi ir atkaklius. Moterys lyderės, turinčios šiuos bruožus, gali susidurti su atsakomybe arba būti įvardintos kaip agresyvios ar valdingos, o tai gali trukdyti jų karjerai<...>” (A3).

Siekiama išsiaiškinti, kaip organizacinė kultūra ir vadovavimo stiliai įtakoja stereotipų plėtrą, kuri trukdo aukštesnio lygio moterų vadovų karjeros plėtrai. Atlikus interviu turinio analizę, matome, kad tyrimo dalyvės išreiškė įvairias nuostatas ir požiūrius į organizacinę kultūrą bei vadovavimo stilius. Viena iš tyrimo dalyvių (V6) pabrėžia horizontalaus valdymo svarbą organizacijose, teigdama: “<...> Horizontalus valdymas visose sferose. Kai bet kurioje organizacijoje kiekvienas darbuotojas žino ir savo gerovę tapatina su organizacijos siekiais bei tikslais, tai kompetencijos ir sėkmės rodikliai būna labai aukšti ir karjeros galimybėms paprastai nėra kliūčių<...>” (V6). Taip pat kita dalyvė (V12) akcentuoja poreikį keisti visuomenės požiūrį į darbų pasidalinimą šeimoje, teigdama, kad organizacinės kultūros poveikis stereotipams gali būti susijęs su šeimos ir darbo suderinimu: “<...> Reikia keisti visuomenės požiūrį dėl darbų pasidalinimo šeimoje. Kai išsispręs lyčių lygybė šeimose, tai pasikeis ir vadovaujamose pozicijose<...>” (V12). Dar viena dalyvė (V9) pabrėžia, kad organizacijose turėtų būti sudaromos vienodos sąlygos visiems darbuotojams, nepaisant lyties ar amžiaus - svarbu tobulinti savo įgūdžius ir kelti kvalifikaciją, skatinant lygybę vadovaujamose pozicijose: “<...> Turi būti visiems vienodos sąlygos kvalifikacijos kėlimo procese bei skatinama moterų lyderystė<...>” (V9). Kita dalyvė (V8) išreiškia susirūpinimą dėl organizacijų vadovų pageidavimų ir pastebi, kad organizacijų vadovų palankumas vyrams gali kelti

kliūtis moterų karjerai: “<...> Įmonės ar organizacijos tikslas – kurti pridėtinę vertę, uždirbti pelną. Tai priklauso nuo įmonės veiklos krypties. Bet organizacijų vadovai vyrai palankiau žiūri į vyrus nei į moteris<...>” (V8). Šie cituoti tyrimo dalyvių teiginiai rodo, kad organizacinės kultūros ir vadovavimo stiliaus ypatumai gali skatinti arba slopinti moterų galimybes pasiekti aukštus vadovaujančius postus. Tai pabrėžia poreikį pertvarkyti žmogiškųjų išteklių politiką ir praktiką siekiant skatinti lyčių lygybę vadovaujamose pozicijose. Taip pat svarbu pažymėti, jog organizacinės kultūros ir vadovavimo stiliaus poveikis stereotipams moterų vadovių karjeros plėtrai yra svarbus aspektas, į kurį atkreipė dėmesį personalo atrankų agentūros atstovai (A1). Tyrime dalyvavę personalo atrankų agentūrų atstovai akcentuoja organizacinės kultūros ir vadovavimo stiliaus svarbą lyčių lygybės kontekste. Pirmiausia, jie pabrėžia, kad organizacinės kultūros įtaka yra esminė, nes tam tikros įmonės, turinčios vyraujančią vyrišką kultūrą ar vadovavimo stilių, gali kurti barjerus moterims siekti vadovaujančių pozicijų (A3). Ši pastaba atskleidžia suvokimą, kad organizacinė kultūra gali būti nepalanki moterims, kurios stengiasi siekti aukštesnių vadovaujančių pareigybių. Be to, svarbus yra ir vadovavimo stiliaus poveikis - įvardijama, kad tam tikri vadovavimo stiliai gali būti laikomi mažiau veiksmingais arba nepakankamai įvertintais organizacijos viduje, ką jaučia ir moterys vadovės (A3). Toks požiūris rodo, kad vadovavimo stilius gali būti svarbus veiksnys, kuris skatina arba slopina moterų karjerą. Pažymėtina, jog ne vien organizacinė kultūra, bet ir vadovavimo stiliai gali kurti ar sustiprinti stereotipus, trukdančius moterų vadovių karjerai (A3). Ši analizė patvirtina suvokimą, kad ne tik organizacinė kultūra, bet ir vadovavimo praktikos gali turėti didelę įtaką stereotipų įsitvirtinimui arba pašalinimui. Teigiama, jog “<..> Jie pabrėžia, kad organizacijos turėtų atsisakyti bendradarbiavimo su įmonėmis, kurios vadovaujasi išankstiniais nusistatymais ar stereotipais<..>” (A2). Šia citata pabrėžiama, kad organizacijos turi aktyviai kovoti su diskriminacijos forma, kuri kliudo moterų karjerai. “<..> Be to, svarbu skatinti lygybę ir įvairovę organizacijų valdymo struktūrose ir rūpintis įmonės viešuoju įvaizdžiu, atspindinčiu įvairovę<..>” (A3). Tai parodo, kad svarbu skatinti kultūrinę ir lyčių įvairovę organizacijose, siekiant sukurti aplinką, kurioje moterys gali pasiekti lygias galimybes karjeroje. Analizuojant gautas išvadas, galima pastebėti, kad personalo atrankų agentūrų atstovai atkreipia dėmesį į svarbius veiksnys, kurie gali turėti įtakos moterų vadovių karjerai. Tai patvirtina, kad agentūros siekia suprasti ir įvertinti organizacinės kultūros bei vadovavimo stiliaus įtaką lyčių lygybei ir moterų karjeros plėtrai.

Svarbu išnagrinėti išorinių stereotipų poveikį vyresnio amžiaus moterų vadovių karjeros galimybėms bei išsiaiškinti, kaip šie stereotipai apie vyresnio amžiaus moterų vadovių kompetenciją veikia jų galimybes siekti ir pasiekti vadovaujančias pozicijas organizacijose. Tyrimo metu analizuojama, kaip išoriniai stereotipai dėl moterų vadovų sukelia tam tikras nuostatas ir riboja jų karjeros progresą. Be to, siekiama nustatyti, kokios papildomos kompetencijos ar veiksmai galėtų padėti sumažinti šias stereotipines nuostatas ir suteikti moterims daugiau galimybių pasiekti aukštas vadovaujančias pozicijas organizacijose. Siekdami gauti įvairiapusę informaciją apie išorinių stereotipų įtaką karjerai, tyrimo metu dalyvių klausiamo apie jų nuomonę ir pastebėjimus šioje srityje (žr. 12 lentelė).

12 lentelė. Išorinių stereotipų poveikis karjeros galimybėms (#V1 – #V12) (#A1 – #A5) (sudaryta darbo autorės).

Kategorija	Subkategorija	Įrodantis teiginys
Stereotipų poveikis karjerai	Įtaka karjeros pažangai	“<...> Stereotipines nuostatas sumažinti galima tik nuo vystyklų nekalant jų į galvą jaunajai kartai. Jokių papildomų kompetencijų nereikia, reikia tik mažiau kreipti dėmesį ir dirbti savo darbą nebijant nesėkmės (jų visiems pasitaiko), nebijant pralaimėjimo (jų irgi visiems pasitaiko) ir nebijant nebūti lydere (nes to tikrai reikia ne visoms, kaip ir ne visiems)<...>” (V7). “<...> Todėl, kad jie turi daugiau laiko - šeimos pareigų ir poreikių užtikrinimas dažnam vyrui baigiasi šeimos finansavimu, o ne nuoširdžiu dalyvavimu šeimos gyvenime, Šeimų, kur vyras ir moteris yra lygiaverčiai partneriai šeimoje vis tik savo gyvenime nedaug sutikau.<...>” (A1).
	Savęs pateikimas	“<...> Jei moteris vadovė yra motyvuota, siekianti naujovių, nuolat besitobulinanti, nebijanti iššūkių – jai visi keliai atviri<...>” (V8). “<...> Gebėjimas parodyti savo žinias, prisitaikyti prie situacijos ir rasti geriausių sprendimų<...>” (A4).
Kompetencijų ir gebėjimų didinimas	Lyderystės kompetencijos	“<...> Sakyčiau tai gal labiau apie skirtingus darbo metodus eitų kalba, ne apie trūkstamą kompetenciją<...>” (V4). “<...> Lyderystės kompetencija mažintų stereotipines nuostatas<...>” (A1).
	Tarpasmeniniai gebėjimai	“<...> Galvojama, kad vyresnės moterys turi su savimi bagažą praeities žinių, kurios yra pasenusios. Kad jos per lėtai priima naujoves, programas. Tai tampa trukdžiu siekti karjeros<...>” (V10). “<...> Tarpasmeniniai gebėjimai, tokie kaip aiškus komunikavimas, empatija ir gebėjimas valdyti konfliktus, gali būti efektyvus būdas sumažinti stereotipus ir skatinti lygių galimybių užtikrinimą vyresnio amžiaus moterims vadovėms karjeroje<...>” (A4).

Atlikus interviu turinio analizę, matome, kad tyrimo dalyviai išreiškia įvairias nuostatas ir pasiūlymus dėl stereotipų mažinimo bei lygių galimybių užtikrinimo vyresnio amžiaus moterims vadovėms jų karjeroje. Informantė V4 pateikia savo požiūrį, teigdamą: „<...> Sakyčiau tai gal labiau apie skirtingus darbo metodus eitų kalba ne trūkstamą kompetenciją. Skirtingo laikmečio žmonės turi skirtingus darbo metodus ir požiūrį darbuotojus ir vadovų hierarchiją<...>” (V4). Šis teiginys atskleidžia suvokimą, kad tradiciniai hierarchiniai modeliai gali būti kliūtis siekiant lygių galimybių organizacijoje. Informantė V5 teigia: „<...> Mano nuomone, nepaveikia niekaip. Svarbiausia yra žinoti, ką darai ir tikėti tuo ką darai. Būkime drąsios ir pasitikėkime savimi<...>” (V5). Ši mintis pabrėžia asmeninės pasitikėjimo ir motyvacijos svarbą, nepaisant išorinių stereotipų. Taip pat informantė V7 teigia: „<...> Stereotipines nuostatas sumažinti galima tik nuo vystyklų nekalant jų į galvą jaunajai kartai. Jokių papildomų kompetencijų nereikia, reikia tik mažiau kreipti dėmesį ir dirbti savo darbą nebijant nesėkmės<...>” (V7). Ši nuomonė atskleidžia požiūrį, kad svarbiausia yra veikti ir nepasiduoti stereotipams, o ne laukti išorinių pokyčių ar politikos įsikišimo. Informantė V11 siūlo: „<...> Reikia laužyti nuostatas, kad moterys nesugeba vadovauti didelėms organizacijoms, priimti sudėtingus sprendimus. Vykdyti moterų lyderystės mokymus, skatinti pasitikėjimą savo jėgomis<...>” (V11). Ši mintis akcentuoja būtinybę aktyviai kovoti su stereotipais ir skatinti moterų lyderystę per specializuotas programas ir mokymus. Šie skirtingi požiūriai

parodo, kad stereotipų mažinimas ir lygių galimybių užtikrinimas reikalauja įvairiapusio požiūrio ir įvairių veiksmų įgyvendinimo. Išoriniai stereotipai dėl amžiaus ir lyties gali turėti įtakos moterų vadovių karjeros galimybėms, tačiau pabrėžiama, kad tokie stereotipai gali būti įveikiami per naujų kompetencijų įgūdžius, tokius kaip lyderystės gebėjimai, tarpasmeniniai įgūdžiai ir gebėjimas prisitaikyti prie technologijų pokyčių. Tai patvirtina tyrimo dalyvė: “<...> Jei laikomasi stereotipų – stovima vietoje, pokyčių nebus arba bus regresas. Kompetencijos augti profesijoje, komunikacijoje, požiūryje į pavaldinius, naujovių (technologijų) įsisavinime, aktyvumas tiek darbe, tiek asmeniniame gyvenime bei sociume. Lyderystės kompetencija mažintų stereotipines nuostatas<...>” (A1). Tai reiškia, kad norint sumažinti stereotipines nuostatas, būtina plėtoti įvairias kompetencijas, įskaitant lyderystės gebėjimus. Kitos turimo dalyvės pabrėžia, kad kompetencijų įgūdžiai vien nepakanka: “<...> Manau, kad kompetencijos nuostatų nesumažins. Su stereotipais turi dirbti švietimo sritis dar mokyklos suole ir skleisti žinią, kad nei amžius, nei lytis nėra savaime apibūdinantys žmogaus galimybes dirbti vadovaujamą darbą<...>” (A2). Ši informantės nuomonė pabrėžia švietimo svarbą ir kovą su stereotipais nuo pat mokyklos suolo. Atsižvelgiant į tai, kad moterys dažnai turi susidurti su iššūkiais dėl laiko ir šeimos pareigų, ir tai gali trukdyti jų karjeros pažangai, svarbu įgyvendinti iniciatyvas, kuriomis būtų siekiama skatinti lyčių lygybę darbo vietoje. Tai apima sąmoningumo kėlimą, žinių ir informacijos teikimą apie stereotipus bei jų poveikį, lygių galimybių politikos kūrimą organizacijose ir darbo laiko lankstumo diegimą. Personalo atrankų agentūros dažnai pabrėžia įvairumo ir įtraukties darbo vietoje svarbą. Vertinama ne tik įgūdžiai ir patirtis, bet ir asmeninės savybės bei gebėjimas prisitaikyti prie besikeičiančių darbo aplinkybių. Taigi, personalo atrankų agentūros gali būti svarbi grandis siekiant pašalinti išorinius stereotipus ir skatinti lyčių lygybę darbo rinkoje.

Apibendrinant galima teigti, jog tyrimo rezultatai, gauti iš įvairių informantų atsakymų, parodė, kad stereotipai vis dar ženkliai įtakoja vyresnio amžiaus moterų galimybes karjeroje, ypač siekiant vadovaujančių pozicijų. Stereotipinės nuostatos, kad vyresnės moterys yra emocionaliai pažeidžiamos, mažiau kompetentingos ar technologiškai nepakankamai išsilavinusios, ne tik mažina jų savivertę, bet ir praktiškai riboja karjeros vystymąsi. Informantų pateikti duomenys atskleidė, kad neigiama visuomenės ir organizacijų narių nuostata daro įtaką vyresnio amžiaus moterų vadovių savęs vertinimui ir drąsai siekti aukštesnių pozicijų. Dažnai šios moterys net nekandidatuoja į aukštesnius postus, nes jaučia, kad nebus priimtose dėl vyraujančių stereotipų. Informantai taip pat pažymėjo, kad stereotipai apie vyresnių moterų vadovių kompetencijas įtakoja jų galimybes gauti ar išlaikyti darbą, nes baiminamasi, kad jos negebės efektyviai konkuruoti inovatyvioje ar greitai kintančioje darbo aplinkoje. Siekiant mažinti stereotipų įtaką, siūloma keisti organizacinių kultūrų paradigmas: skatinti atvirumą, įvairovę ir lygybę. Reikalinga aiški ir kompleksinė žmogiškųjų išteklių politika, kuri atpažįsta ir vertina įvairių amžiaus grupių indėlį, bei užtikrina, kad amžius ar lytis netaptų diskriminacinio vertinimo kriterijais. Tyrimo dalyviai teigia, kad reikėtų sukurti mokymų programas, skirtas kelti vyresnių moterų vadovių kvalifikaciją, ypač susijusią su naujausiomis technologijomis ir inovacijų valdymu, kurios padėtų įveikti nepagrįstas nuostatas. Siūloma įgyvendinti lyčių lygybę skatinančias iniciatyvas, tokias kaip mentorystės programos, karjeros tobulinimo kursai, ir aktyvi vyresnių moterų integracija į sprendimų priėmimo procesus. Taip pat rekomenduojama viešai skleisti sėkmingų vyresnių moterų vadovių pavyzdžius, kurie galėtų tapti įkvėpimo ir motyvacijos šaltiniu kitiems. Taigi, nors pastebima tam tikra pažanga mažinant lyčių ir amžiaus stereotipus, vis dar reikia didelių sisteminių pokyčių, tiek organizacijų kultūroje, tiek visuomenės nuostatose, kad vyresnio amžiaus moterys vadovės galėtų pilnavertiškai

realizuoti savo profesinį potencialą. Tik nuoseklus ir struktūrizuotas požiūrio keitimas gali užtikrinti, kad lygybė ir įvairovė taptų realybe visose karjeros etapuose.

4.3. Stereotipų raiškos vyresnio amžiaus moterų vadovių karjerai tyrimo diskusija

Analizuojant bendrinius tyrimo rezultatus, galima teigti, jog vyresnio amžiaus moterų vadovių karjera yra sudėtinga ir daugiasluoksnė, įtakojama tiek asmeninės patirties, tiek socialinio, ekonominio ir kultūrinio konteksto. Šiuolaikinėje darbo rinkoje pastebimi esminiai skirtumai nuo tradicinio karjeros sampratos suvokimo link daugiau dinaminio ir individualizuoto karjeros kelio, kurį nulėmė ne tik globalizacijos procesai, bet ir socialiniai pokyčiai. De Vos'as ir kt., (2020) pabrėžia, kad dabartinė karjeros samprata yra nelinijinė ir turtinga nenumatytų pokyčių bei įvairių profesinių patirčių, kurios skatina asmenybės augimą bei tobulėjimą. Tuo tarpu, kai analizuojama vyresnio amžiaus moterų vadovių karjera, Gaurylienė (2017) pabrėžia, kad amžius ir lytis neatsiejama nuo sociokultūrinių įsitikinimų, kurie per visuomenėje esančius stereotipus gali turėti stiprią įtaką karjeros galimybėms. Pavyzdžiui, amžiaus stereotipai, kaip parodė Axelrad'as ir kt., (2018), gali prisidėti prie nuostatų, kad vyresnio amžiaus darbuotojai yra mažiau inovatyvūs ar lankstūs, o tai tiesiogiai atspindi karjeros vystymosi galimybėse. Priešingai, Fasbender'is ir kt. (2019) akcentuoja, kad sėkminga karjera vyresniame amžiuje yra įmanoma, jei asmenys yra motyvuoti mokytis ir tobulėti. Tai atitinka tyrimo rezultatus, kur vyresnio amžiaus moterys vadovės teigia apie savo polinkį ieškoti naujų profesinių galimybių bei mokytis, o tai įkūnija vidinius stereotipus.

Personalo atrankų agentūrų pateikiami duomenys apie lyčių santykių vadovaujančiose pareigose dažnai nesuteikia reikiamų gairių. Lyčių statistika gali atrodyti teigiama, tačiau, kaip atskleidžia empiriniai tyrimai, šie skaičiai nesugeba atspindėti išorinių stereotipų, tokių kaip nepalanki organizacinė kultūra, lyčių atskirtis vadovavimo sluoksniuose ar diskriminacija darbo rinkoje. Pavyzdžiui, išorinius stereotipus atspindi tyrimai apie organizacinę kultūrą, kurioje moterys vadovės susiduria su specifiniais iššūkiais, pabrėžiančiais stereotipus apie moterų vaidmenis vadovavime. Seo ir kt., (2017) teigia, kad šie stereotipai ne tik yra giliai įsišakniję į organizacinių kultūrų praktiką, bet ir išlieka svarbia karjeros kliūtimi vyresnio amžiaus moterims vadovėms. Šios išorinės kliūtys, kartu su vidiniais stereotipais, sudaro kompleksinį iššūkį vyresnio amžiaus moterų vadovių karjerai. Bendrųjų rezultatų, remiantis teoriniu modeliu, analizė rodo, kad stereotipų poveikis karjerai yra dvipusis – jis veikia tiek individualią savimonę ir suvokimą, tiek darbo rinkos struktūrą ir praktikas. Teorinis modelis atskleidžia, kad tik kompleksinis vidinių ir išorinių stereotipų suvokimas ir jų atitinkamas įvertinimas gali suteikti realią galimybę tobulinti vadovių karjeros kelius, siekiant lyčių lygybės. Remiantis išoriniais stereotipais, moterų vadovių karjeros trajektorija gali būti stipriai veikiamą visuomenėje vyraujančių požiūrių. Organizacinės kultūros, kurios ilgainiui buvo suformuotos remiantis vyriškumo paradigmomis, kaip pažymi Seo, Huang ir Han (2017), tiesiogiai atspindi vadovavimo sluoksniuose ir galimybėse, kurios prieinamos moterims vadovėms. Tai kartu su amžiaus stereotipais, kuriuos išryškina Axelrad'o ir kt., (2018), bei moterų vadovių patiriamas vidinis konfliktas, kaip apibūdina Fasbender'as ir kt., (2019), parodo, kad stereotipai veikia karjeros sprendimus, vystymąsi ir profesinius siekius. Tyrimo rezultatai rodo, kad moterų vadovių karjeros patirtis yra neatsiejama nuo stereotipų įtakos tiek jų asmeninėje sąmonėje, tiek ir darbo vietoje. Pavyzdžiui, Tresh'o ir kt., (2019) atlikto tyrimo rezultatai rodo, kad lyčių stereotipai ne tik nulemia moterų vadovių suvokimą apie savo kompetenciją ir vertinimą organizacijoje, bet ir gali neigiamai paveikti jų motyvaciją ir pasitikėjimą savo lyderystės gebėjimais.

Lyginant teorinį modelį su empiriniais duomenimis, paaiškėja, kad teorinis modelis veikia kaip struktūrinis rėmas, per kurį galima suprasti ir analizuoti stereotipų raišką moterų vadovių karjerai. Teorinis modelis parodo, kad asmeniniai stereotipai, tokie kaip savimonės lygis ir vyresnio amžiaus moterų vadovių suvokimas apie stereotipų raišką, yra glaudžiai susiję su stereotipų poveikiu karjeros galimybėms, bei patvirtina Tresh (2019) tyrimą, kuriame pabrėžiama, kad sėkmingiausi vadovai yra vyrai, nes dažniausiai yra ryžtingi ir turi didžiausią valdžios troškimą. Iš moterų yra laukiama, kad jos siektų nuo vyrų priklausančio vaidmens. Tai gana dažnai mažina moterų pasitikėjimą. Šios išvalgos iš teorinio modelio tampa dar aktualesnės pažvelgus į empirinius agentūrų pateiktus duomenis, kurie rodo moterų vadovių skaičiaus mažumą aukštesnėse vadovaujančiose pareigose ir nustatytus stereotipus apie amžių bei lytį darbo vietoje. Į stereotipų raiškos problematiką karjerai galima žvelgti per karjeros vystymosi modelio prizmę – pavyzdžiui, modelyje nagrinėjami išoriniai stereotipai, tokie kaip organizacinės kultūros ir lyčių bei amžiaus stereotipai, kurie yra susiję su vidiniais stereotipais. Vidiniai stereotipai apima moterų vadovų suvokimą apie stereotipus, jų sąmoningumo lygį ir poveikį jų karjeros galimybėms. Tyrimo rezultatai parodo, kad išoriniai stereotipai, tokie kaip nepalanki organizacinė kultūra ar diskriminacinės praktikos, ne tik apriboja moterų karjeros kelią, bet ir veikia jų vidinę pasaulėžiūrą, mažinant jų pasitikėjimą ir motyvaciją siekti vadovaujančių pozicijų, tai patvirtina Barkhuizen ir kt., (2022) atliktas tyrimas, kuriame teigiama, kad moterys, užimančios aukščiausias vadovaujančias pareigas, yra pripažintos profesiniu ir socialiniu lygmeniu, jos taip pat susiduria su iššūkiais, kurie susiję su organizacijos kultūra, komandos narių apatija ir abejingumu, taip pat vadovų ir pavaldinių nepasitikėjimu moterimis. Analizuojant mokslininkų Barkhuizen ir kt., (2022); Babic ir kt., (2021) darbus ir empirinę medžiagą, matyti, kad vadovių ir agentūrų duomenys sutampa tam tikrais punktais. Pavyzdžiui, abiejų šaltinių duomenys rodo, kad moterų vadovių karjeros kelyje esama diskriminacijos dėl lyties ir amžiaus, o tai patvirtina teorinio modelio prielaidas. Tačiau svarbu paminėti, kad empiriniai duomenys suteikia gilesnį išvalgų lygmenį, atskleidami konkrečius stereotipų pavyzdžius ir jų poveikį karjeros vystymuisi, o teorinis modelis to negali pateikti. Svarbu pažymėti, jog norint sukurti teisingesnę ir įtraukiančią darbo aplinką, būtina imtis kompleksinių veiksmų, kurie apimtų ne tik vidinius asmenybės aspektus, bet ir išorinius organizacinės kultūros ir visuomenės normų aspektus. Svarbu, kad šios priemonės būtų integruotos į organizacijų strategijas, politiką ir praktiką, siekiant išnaikinti stereotipus ir skatinti lyčių lygybę.

Stereotipai darbo vietoje gali pasireikšti kaip nepagrįsti prielaidai arba išankstinės nuomonės, kurios neatspindi tikrųjų individo gebėjimų ar pasiekimų. Lytis ir amžius, kaip stereotipų veiksniai, yra ypač svarbūs vyresnio amžiaus moterų vadovių kontekste, nes šie veiksniai dažnai yra neteisingai naudojami nusakyti jų profesiniam potencialui. Siekiant palyginti vyresnio amžiaus moterų vadovių suvokimą apie stereotipų poveikį jų karjerai su personalo atrankos agentūrų teikiamais duomenimis, buvo sudaryta lentelė. Šiame palyginime aiškiai matyti, kad nors vadovės dažnai patiria neigiamą stereotipų poveikį, kuris gali sumažinti pasitikėjimą savo sprendimais ir riboti profesines galimybes, agentūros pabrėžia objektyvius atrankos kriterijus, tokius kaip kompetencija ir kvalifikacija.

13 lentelė. Vyresnio amžiaus moterų vadovių ir personalo atrankos agentūrų gautų duomenų palyginimas (sudaryta darbo autorės).

Kriterijus	Vyresnio amžiaus moterų vadovės	Personalo atrankos agentūros	Palyginimo išvados
Stereotipų suvokimas	Amžius ir lytis vertinami kaip neigiamai veikiantys karjeros galimybes.	Kompetencija ir kvalifikacija nustatomos kaip pagrindiniai atrankos kriterijai, o amžius ar lytis nelaikomi esminiais.	Vadovės dažnai jaučia tiesioginį stereotipų poveikį, agentūros teigia esą neutralios šiems veiksniams.
Stereotipų poveikis pasitikėjimui	Pasitikėjimas savo sprendimais sumažėjęs dėl stereotipų įtakos.	Atrankos procese skatina kandidatus įvertinti pagal objektyvius darbo rezultatus.	Vadovės yra linkusios į abejones, agentūros skatina pasitikėjimą kompetencijomis.
Stereotipų poveikis profesinėms galimybėms	Karjeros galimybės ribotos dėl esamų stereotipų.	Profesinės galimybės matomos kaip tiesiogiai susijusios su asmeniniais pasiekimais ir darbo patirtimi.	Vadovės mano, kad stereotipai riboja jų karjerą, agentūros teigia, kad joms svarbiausia yra jų patirtis ir kompetencija.
Organizacinė kultūra	Patirti stereotipai ir jų įtvirtinimas organizacinėje kultūroje gali trukdyti karjerai.	Pabrėžiama įvairovė ir lygybė, siekiama kurti atvirą ir įvairiapusišką darbo aplinką.	Kontrastas tarp vadovių suvoktos ribojančios kultūros ir agentūrų siekio kurti įvairiapusišką aplinką.
Stereotipų įtakos valdymas	Pasyviai prisitaiko prie stereotipų arba siekia jų nepaisymo.	Pasiūlymas dėl objektyvių ir skaidrių atrankos procedūrų, kurios mažina stereotipų įtaką.	Vadovės dažnai susiduria su iššūkiu valdyti stereotipų poveikį, agentūros pateikia sisteminius sprendimus.

13 lentelėje pateiktose išvadose matyti, jog agentūros teikia didesnę dėmesį objektyviems atrankos kriterijams, o moterų vadovės patiria tiesioginį ir subjektyvų neigiamą stereotipų poveikį. Organizacinė kultūra, kaip matoma iš duomenų, skirtingai įtakoja abiejų grupių suvokimą ir galimybes karjeroje. Agentūros nurodo siekį kurti įvairiapusišką aplinką, tuo tarpu vyresnio amžiaus moterų vadovės atskleidžia ribojančios kultūros suvokimą. Stereotipų įtakos valdymo požiūriu, moterų vadovės dažnai yra priverstos prisitaikyti arba stengtis nepaisyti stereotipų, o agentūros siūlo struktūrinius sprendimus, siekiant mažinti jų įtaką. Šis palyginimas akivaizdžiai rodo, kad darbo rinkoje reikalingas nuoseklus ir tikslingas veiksmų planas, siekiant mažinti stereotipų įtaką, ypač vyresnio amžiaus moterims vadovėms. Tai reikalauja ne tik individualių pastangų, bet ir struktūrinių pokyčių organizacinėse kultūrose, siekiant sukurti teisingesnę ir lygesnę darbo aplinką visiems.

Tyrimo apribojimai ir tolesnės tyrimų kryptys. Šio tyrimo apribojimai, kaip ir kiekvieno mokslinio darbo, nulemia tolimesnių tyrimų krypčių paieškas. Visų pirma, tyrimo imtis buvo gana

ribota ir susitelkė tik į konkretų darbuotojų sektorių, todėl išvadų generalizavimas į platesnę visuomenę yra sunkus. Antra, dėl metodologinių apribojimų – pasirinkta kokybinė analizė ir subjektyvus informančių požiūris - gali būti interpretacijų nuokrypis nuo objektyvios realybės, todėl būtų naudinga šių išvadų patvirtinimui atlikti kiekybinį tyrimą. Siekiant gilesnio supratimo apie vyresnio amžiaus moterų vadovių karjeros stereotipų suvokimą, būtina išplėsti tyrimo geografiją, įtraukiant įvairias ekonomikos šakas ir organizacinius lygmenis. Taip pat reikėtų atkreipti dėmesį į skirtingus valdymo stilius, nes jie gali turėti įtakos stereotipų reiškiniui organizacinėje kultūroje.

Be to, galima būtų tyrinėti stereotipų raišką vyresnio amžiaus moterų vadovių karjeros raidai ilgalaikėje perspektyvoje. Paneliniai tyrimai leistų stebėti, kaip kintant organizacinėms kultūroms ir visuomenės požiūriui, keičiasi moterų vadovių karjeros trajektorijos ir su kokiomis iššūkių grupėmis jos susiduria. Norint suprasti, kaip galima mažinti stereotipų poveikį karjeros galimybėms, būtų prasminga analizuoti, kaip įmonės galėtų diegti veiksmingas intervencijas, kurios sumažintų stereotipų įtaką profesinėje veikloje. Tai galėtų apimti mokymus apie įvairovės ir lygybės skatinimą, mentorių programų vystymą ir darbo aplinkos adaptaciją, atitinkančią vyresnio amžiaus moterų vadovių poreikius. Pažymėtina, jog stereotipų suvokimas ir jų poveikis profesinėms galimybėms reikalauja išsamios analizės, tačiau tyrimo apribojimai riboja galimybę pateikti visapusiškas išvadas. Todėl rekomenduojama, kad būsimi tyrimai būtų orientuoti į stereotipų raiškos privalumų ir rizikų balanso nustatymą, atsižvelgiant į skirtingas organizacines praktikas ir politikas. Tokios analizės rezultatai galėtų padėti suformuluoti veiksmingas strategijas, kurios padėtų vyresnio amžiaus moterims vadovėms maksimaliai išnaudoti savo karjeros galimybes.

Svarbu pažymėti, jog lyties ir amžiaus stereotipai gali būti skirtingi kultūrinėse ir geografinėse grupėse. Todėl vienas iš svarbiausių būsimų tyrimų aspektų turėtų būti skirtingų kultūrų įvairovės analizė, siekiant atskleisti, kaip įvairių šalių ar regionų kultūriniai kontekstai veikia vyresnio amžiaus moterų vadovių karjeros stereotipų suvokimą ir jos pasekmes. Ypač svarbu paminėti metodologinį apribojimą - remiantis kokybiniais duomenimis, gauti rezultatai ne visada atspindi platųjį visuomenės spektrą. Kadangi tyrimo rezultatai buvo grindžiami vyresnio amžiaus moterų vadovių subjektyviomis išvalgomis ir personalo atrankų agentūrų atstovių teikiamais duomenimis, egzistuoja subjektyvumo rizika, todėl tolesni tyrimai turėtų apimti metodus, kurie leistų identifikuoti objektyvesnius ir matomus stereotipų raiškos aspektus.

Dar vienas reikšmingas aspektas yra lyderystės sampratos evoliucija. Kintanti požiūrio į lyderystę paradigma, atsižvelgiant į lytį, kelia svarbų klausimą – ar dabartiniai vadovų vertinimo kriterijai iš tiesų atspindi lyderystės esmę, ar jie vis dar pernelyg remiasi pasenusiais lyčių vaidmenų stereotipais. Atliekant būsimus tyrimus, būtų galima daugiau dėmesio skirti lyderystės kompetencijų, nepriklausančių nuo lyties, išskyrimui ir įvertinimui. Taip pat svarbu paminėti, jog stereotipų poveikio valdymo strategijos yra labai svarbios – būsimuose tyrimuose būtų prasminga ištirti, kaip konkrečios organizacinės politikos, tokios kaip įvairovės skatinimas ar mentorystės programos, gali padėti įveikti esamus stereotipus. Tokios strategijos galėtų ne tik pagerinti vyresnio amžiaus moterų vadovių profesines perspektyvas, bet ir prisidėti prie visuotinės darbo vietų lygybės.

Tolimesni tyrimai turėtų būti nukreipti į organizacinių kultūrų tyrimą, ypač kaip jos veikia vyresnio amžiaus moterų vadovių karjeros suvokimą ir patirtį. Organizacijos, pripažįstančios ir adresuojančios stereotipus, gali sukurti palankesnę aplinką visų amžiaus grupių ir lyčių darbuotojų karjeros raidai. Galiausiai, tyrimo išvados turėtų būti integruotos į platesnį viešųjų politikų ir

organizacijų vystymo kontekstą. Pavyzdžiui, skatinant įvairovę ir lygybę, įmonėse ir viešojoje politikoje reikėtų išnagrinėti ir įvertinti vyresnio amžiaus moterų vadovių darbo kokybę bei įnašą, nesitaikant su pasenusiomis nuostatomis ir skatinant jų vystymąsi ir tobulėjimą.

Apibendrinant galima teigti, jog vyresnio amžiaus moterų vadovių karjerai stereotipų raiška daro įtaką jų profesinėms galimybėms ir savivertės suvokimui. Nepaisant to, kad personalo atrankos agentūros pabrėžia objektyvius atrankos kriterijus, vyresnio amžiaus moterų vadovės vis dar susiduria su tiesiogine stereotipų įtaka, kuri veikia jų karjeros trajektorijas. Diskusija atskleidė, kad stereotipai yra dvipusis fenomenas - jie veikia tiek dėl išorinių suvokimų organizacinėje kultūroje, tiek dėl asmeninių iššūkių ir savęs suvokimo. Tolimesnių tyrimų kryptys turėtų orientuotis į gilesnį išorinių ir vidinių stereotipų poveikio vyresnio amžiaus moterims vadovėms analizavimą, įtraukiant skirtingas kultūrinės ir sektorinės perspektyvas bei taikant ilgalaikius stebėjimo metodus. Siekiant išsamiai suprasti ir sumažinti stereotipų raišką, būtina integruoti daugialypius metodologinius požiūrius, skatinant lyčių lygybę ir įvairovę tiek darbo rinkoje, tiek organizaciniu lygiu.

Išvados

1. Remiantis įvairiais moksliniais šaltiniais, išsamiai išanalizavus vyresnio amžiaus moterų vadovių karjeros stereotipų problemas, paaiškėjo, kad šios grupės karjeros ypatumai neatsiejami nuo amžiaus ir lyties stereotipų. Nors pastebėta, kad vyresnio amžiaus vadovės tampa lankstesnės, dažniau keičia darbo sritį ir daugiau dėmesio skiria asmeniniam tobulėjimui, tačiau diskriminacijos realybė ir numanomos kliūtys darbo rinkoje 40 metų amžiaus moterų vadovių karjeros perspektyvos yra visuomenėje paplitę stereotipai taip pat įmonės vidaus kultūra ir lyčių atstovavimas aukščiausiose vadovaujančiose pareigose, o tai rodo, kad joms vis dar didelę įtaką daro įmonės vidaus kultūra ir lyčių atstovavimas aukščiausiose vadovaujančiose pareigose. Tyrimai rodo, kad vyresnio amžiaus vadovės moterys patiria didesnį spaudimą darbo rinkoje nei vadovai vyrai, o tai rodo, kad lyčių socialinis statusas ir lyčių nelygybė vadovaujančiose pareigose tebėra nuolatinė problema. Vyresnio amžiaus moterų diskriminaciją ir lyčių stereotipus reikia šalinti didinant moterų lyderystę jų karjeros kelyje. Tokios diskriminacijos suvokimas ir statistiniai rodikliai mūsų visuomenėje akivaizdžiai rodo, kad reikia strategijų šioms problemoms spręsti, ypač susijusių su moterų įgalinimu siekti vadovaujančių pareigų ir toliau plėtoti savo karjerą nepriklausomai nuo amžiaus ar lyties.
2. Atlikus teorinę analizę nustatyta, kad vyresnio amžiaus moterų vadovių karjeroje išryškėja stereotipų poveikis, tai lemia organizacijos kultūrinės nuostatos, nepakankamas informuotumas apie senėjimą ir asmeninės kliūtys. Organizacijose, kuriose vyrauja vyriškos vertybės ir trūksta programų lyčių įvairovei skatinti, atsiranda „stiklinių lubų“ efektas, ribojantis moterų vadovių karjerą. Taip pat vyresnio amžiaus moterų vadovių profesiniam tobulėjimui įtakos turi ir socialiniai stereotipai apie amžių, pagal kuriuos vyresnio amžiaus žmonės laikomi mažiau novatoriškais ir sunkiau prisitaikančiais. Asmeniniu lygmeniu savigarbos stoka ir sunkumai susidorojant su išoriniais įvaizdžiais taip pat daro įtaką karjerai dėl nepasitikėjimo savo gebėjimais ir kompetencija. Norint skatinti teigiamus pokyčius ir sudaryti sąlygas vyresnio amžiaus moterims vadovėms visapusiškai įgyvendinti savo profesinius siekius, būtina suprasti šiuos veiksniai ir į juos atsižvelgti.
3. Tyrimo metodika, kuria siekta nustatyti ir įvertinti stereotipų poveikį vyresnio amžiaus moterų vadovių karjerai, buvo grindžiama kokybine analize ir pusiau struktūrizuotais interviu. Tai leido išsamiai išanalizuoti ir interpretuoti informančių patirtį, siekiant nustatyti stereotipines nuostatas ir jų poveikį karjeros raidai. Interviu buvo struktūruoti taip, kad būtų sudarytos sąlygos spontaniškiems pokalbiams ir naujoms išvalgoms, tačiau informantės galėjo atsakyti į iš anksto parengtus klausimus, o tai prisidėjo prie duomenų gilumo ir turiningumo. Tyrimas atskleidė, kad vyresnio amžiaus moterys vadovės suvokia ir patiria stereotipų poveikį karjerai, tačiau tai lemia įvairūs subjektyvūs ir socialiniai veiksniai, todėl reikia vertinti kiekvieną atvejį atskirai. Duomenų analizė atlikta taikant tematinę turinio analizės metodą, kuris leido koduoti ir iš gautų duomenų išskirti pagrindines kategorijas ir subkategorijas. Atliekant tyrimą taip pat buvo laikomasi aukštų etikos principų, užtikrintas informančių anonimiškumas ir duomenų konfidencialumas, o tai yra būtinos sąlygos patikimiems ir autentiškiems tyrimo rezultatams gauti. Galiausiai, šiame tyrime taikyta metodologija ir metodai reikšmingai prisideda prie praktinės politikos formavimo ir organizacijų valdymo praktikos, siekiant pašalinti stereotipines kliūtis ir skatinti vienodo požiūrio kultūrą darbo vietoje.

4. Atlikus empirinį tyrimą nustatyta, kad stereotipų raiška vyresnio amžiaus moterų vadovių karjerai Lietuvoje yra reikšminga ir daugialypė. Dauguma dalyvių pripažino, kad jų amžius ir lytis kartais veikia kolegų ir vadovybės požiūrį į jų profesines galimybes. Jautė, kad jų gebėjimai. Nors kai kurios vadovės pažymi, kad jos nėra identifikavusios aiškių stereotipų savo aplinkoje, tai gali būti susiję su individualiu jų gebėjimu susitaikyti su esama darbo kultūra arba su jų polinkiu mažiau reaguoti į galimus iššūkius. Tyrimas atskleidė, kad stereotipai gali smarkiai paveikti moterų pasitikėjimą savo sprendimais. Vyresnio amžiaus moterys vadovės dažnai jautėsi mažiau vertinamos, lyginant su jaunesnėmis amžiumi kolegėmis ar kolegomis vyrais, net jei faktiškai demonstravo didesnes kompetencijas. Tyrimo rezultatai parodė, kad vidiniai stereotipai gali žymiai paveikti vyresnio amžiaus moterų vadovių savęs vertinimą ir pasitikėjimą savo sprendimais. Stereotipų raiškos vyresnio amžiaus moterų vadovių karjerai tyrimo rezultatai rodo, kad stereotipai vis dar yra reikšminga kliūtis vyresnio amžiaus moterų vadovių karjeroje ir pabrėžia būtinybę kurti sąmoningesnes ir įtraukesnes darbo vietas. Ši empirinė analizė parodė, kad reikia imtis veiksmų stereotipams mažinti, lygybei ir įtraukčiai skatinti bei įvairesnei darbo kultūrai kurti. Tokios iniciatyvos apima švietimo programas, informuotumo didinimą organizacijose ir aktyvią politiką, skatinančią lygybę ir įvairių amžiaus grupių įtraukimą į vadovaujančias pareigas. Tyrime pabrėžiama, kad tik visapusiškas požiūris į stereotipus ir jų mažinimą gali iš tiesų prisidėti prie vyresnio amžiaus moterų vadovių karjeros raidos ir profesinės sėkmės.

Literatūros sąrašas

1. Abalkhail. (2020). Women managing women: hierarchical relationships and career impact. *Career Development International*, 25(4), 389–413. <https://doi.org/10.1108/CDI-01-2019-0020>
2. Axelrad, Kalev, A., & Lewin-Epstein, N. (2023). Ambivalent Bias at Work: Managers' Perceptions of Older Workers across Organizational Contexts. *Work, Employment and Society*. <https://doi.org/10.1177/09500170231175790>
3. Axelrad, Malul, M., & Luski, I. (2018). Unemployment among younger and older individuals: does conventional data about unemployment tell us the whole story? *Journal for Labour Market Research*, 52(3), 1–12. <https://doi.org/10.1186/s12651-018-0237-9>
4. Babic, & Hansez, I. (2021). The Glass Ceiling for Women Managers: Antecedents and Consequences for Work-Family Interface and Well-Being at Work. *Frontiers in Psychology*, 12, 618250–618250. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.618250>
5. Balk-a, & Wagner, I. (2021). A Historical View of Studies of Women's Work. *Computer Supported Cooperative Work*, 30(2), 251–305. <https://doi.org/10.1007/s10606-020-09387-9>
6. Barkhuizen, Masakane, G., & Van der Sluis, L. (2022). In search of factors that hinder the career advancement of women to senior leadership positions. *SA Journal of Industrial Psychology*, 48(1), e1–e15. <https://doi.org/10.4102/sajip.v48i0.1986>
7. Borna, Afrasiabi, H., Kalateh Sadati, A., & Gifford, W. (2022). Women's perspectives on career successes and barriers: A qualitative meta-synthesis. *Social Science Information*, 61(2-3), 318–344. <https://doi.org/10.1177/05390184221113735>
8. Chatman, Sharps, D., Mishra, S., Kray, L. J., & North, M. S. (2022). Agentic but not warm: Age-gender interactions and the consequences of stereotype incongruity perceptions for middle-aged professional women. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 173, 104190. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2022.104190>
9. Cuéllar-Molina, Antonia M. García-Cabrera, & Ana M. Lucia-Casademunt. (2018). Is the Institutional Environment a Challenge for the Well-Being of Female Managers in Europe? The Mediating Effect of Work-Life Balance and Role Clarity Practices in the Workplace. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 15(9), 1813. <https://doi.org/10.3390/ijerph15091813>
10. DeSimone. (2020). Beyond gender: reconceptualizing understandings of work-life balance and the extreme work model for 21st-century high-potential top earners. *Journal of Organizational Change Management*, 33(6), 1071–1084. <https://doi.org/10.1108/JOCM-02-2020-0042>
11. De Vos, Van der Heijden, B. I. J. M., & Akkermans, J. (2020). Sustainable careers: Towards a conceptual model. *Journal of Vocational Behavior*, 117, 103196. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2018.06.011>
12. Dobbin, & Kalev, A. (2016). Why Diversity Programs Fail. In *Harvard business review* (Vol. 94, Issue 7/8, p. 52). Harvard Business Review.
13. Doyle, & Thompson, A. E. (2021). The Influence of Stereotype Threat and Implicit Theories of Emotion on Gender Differences in Emotional Intelligence. *The Journal of Men's Studies*, 29(2), 131–155. <https://doi.org/10.1177/1060826520920878>

14. Elacqua, Beehr, T. A., Hansen, C. P., & Webster, J. (2009). MANAGERS' BELIEFS ABOUT THE GLASS CEILING: INTERPERSONAL AND ORGANIZATIONAL FACTORS. *Psychology of Women Quarterly*, 33(3), 285–294. <https://doi.org/10.1111/j.1471-6402.2009.01501.x>
15. Eun Jee Kim, & Park, S. (2022). Female managers' meaningful work and commitment: organizational contexts and generational differences. *Baltic Journal of Management*, 17(5), 637–653. <https://doi.org/10.1108/BJM-12-2021-0474>
16. Fasbender, Wang, M., Wöhrmann, A. M., & Klehe, U. (2018). LATE CAREER PLANNING: CAREER ADAPTABILITY, AGING EXPERIENCE, AND OCCUPATIONAL FUTURE TIME PERSPECTIVE. *Innovation in Aging*, 2(suppl_1), 861–862. <https://doi.org/10.1093/geroni/igy023.3213>
17. Gaižauskaitė, I., Valavičienė, N. (2016). Socialinių tyrimų metodai: kokybinis interviu. Valstybės įmonė: Registrų centras, Vilnius. <https://repository.mruni.eu/bitstream/handle/007/16724/9789955302056.pdf?sequence=1&is>
18. Gaurylienė A., ir Korsakienė R. (2017). Vyresnio amžiaus darbuotojų išitraukimas į darbą. *Verslas XXI amžiuje*, 9(2), 143–153. <https://doi.org/10.3846/mla.2017.1021>
19. He, Kang, S. K., Tse, K., & Toh, S. M. (2019). Stereotypes at work: Occupational stereotypes predict race and gender segregation in the workforce. *Journal of Vocational Behavior*, 115, 103318. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2019.103318>
20. Hindman, & Walker, N. A. (2020). Sexism in Professional Sports: How Women Managers Experience and Survive Sport Organizational Culture. *Journal of Sport Management*, 34(1), 64–76. <https://doi.org/10.1123/jsm.2018-0331>
21. Hirschi, Nagy, N., Baumeler, F., Johnston, C. S., & Spurk, D. (2018). Assessing Key Predictors of Career Success. *Journal of Career Assessment*, 26(2), 338–358. <https://doi.org/10.1177/1069072717695584>
22. Holland J.K. „Making Vocational choices. A theory of careers“. New York. Prentice Hall. 1973.
23. Johfre, & Saperstein, A. (2023). The Social Construction of Age: Concepts and Measurement. *Annual Review of Sociology*, 49(1), 339–358. <https://doi.org/10.1146/annurev-soc-031021-121020>.
24. Jogulu, & Franken, E. (2023). The career resilience of senior women managers: A cross-cultural perspective. *Gender, Work, and Organization*, 30(1), 280–300. <https://doi.org/10.1111/gwao.12829>
25. Kautonen, Kibler, E., & Minniti, M. (2017). Late-career entrepreneurship, income and quality of life. *Journal of Business Venturing*, 32(3), 318–333. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2017.02.005>
26. North. (2019). A GATE to Understanding “Older” Workers: Generation, Age, Tenure, Experience. *The Academy of Management Annals*, 13(2), 414–443. <https://doi.org/10.5465/annals.2017.0125>
27. O’Neil, Brooks, M. E., & Hopkins, M. M. (2018). Women’s roles in women’s career advancement: what do women expect of each other? *Career Development International*, 23(3), 327–344.

28. Krippendorff, K. (2013). Content analysis: An introduction to its methodology. Sage Publications.
29. Kučinskaitė, D., Čiuladaitė, R. (2022). Socialinių tyrimų metodai. Kaunas: Vytauto Didžiojo universiteto leidykla.
30. Kvedaruskas, E. (2021). Socialinių tyrimų metodai: teorija ir praktika. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.
31. Oude Mulders. (2020). Employers' age-related norms, stereotypes and ageist preferences in employment. *Innovation in Aging*, 41(5), 523–534. <https://doi.org/10.1108/IJM-10-2018-0358>
32. Park, & Doo, M. Y. (2020). The effect of organizational culture and HR practices on female managers' commitment and job satisfaction. *European Journal of Training and Development*, 44(2/3), 105–120. <https://doi.org/10.1108/EJTD-03-2019-0045>
33. Patton, W., McMahon, M. (2014). *Career Development and Systems Theory : Connecting Theory and Practice: Vol. 3rd edition*. Brill | Sense.
34. Postolov, Bardarova, S., Magdinčeva-Sopova, M., & Ristovska, A. (2019). Challenges in managing your own career development. *Ekonomski Pogledi*, 21(1), 17–34. <https://doi.org/10.5937/EkoPog1901017P>
35. Pleskys, & Guščinskienė, J. (2021). Moterų karių karjera Lietuvos kariuomenėje: moterų puskarininkių nuomonė *Public policy and administration*, 20(3), 351. <https://doi.org/10.5755/J01.PPAA.20.3.29292>
36. Römer-Paakkanen, & Takanen-Körperich, P. (2022). Women's entrepreneurship at an older age: women linguists' hybrid careers. *Qualitative Research in Organizations and Management*, 17(2), 253–273. <https://doi.org/10.1108/QROM-07-2020-1982>
37. Rudolph, Zacher, H., & Hirschi, A. (2019). Empirical developments in career construction theory. *Journal of Vocational Behavior*, 111, 1–6. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2018.12.003>
38. Santos. (2016). Career barriers influencing career success. *Career Development International*, 21(1), 60–84. <https://doi.org/10.1108/CDI-03-2015-0035>
39. Savickas, M. L. (2005). The theory and practice of career construction. *Career development and counseling: Putting theory and research to work*, 1, 42–70.
40. Sharma, & Kaur, R. (2019). Glass Ceiling for Women and Work Engagement: The Moderating Effect of Marital Status. *FIIB Business Review*, 8(2), 132–146. <https://doi.org/10.1177/2319714519845770>
41. Segovia-Pérez, Castro Núñez, R. B., Santero Sánchez, R., & Laguna Sánchez, P. (2020). Being a woman in an ICT job: an analysis of the gender pay gap and discrimination in Spain. *New Technology, Work, and Employment*, 35(1), 20–39. <https://doi.org/10.1111/ntwe.12145>
42. Seo, Huang, W., & Han, S.-H. C. (2017). Conceptual Review of Underrepresentation of Women in Senior Leadership Positions From a Perspective of Gendered Social Status in the Workplace. *Human Resource Development Review*, 16(1), 35–59. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1177/1534484317690063>
43. Sheppard. (2018). Gender Differences in Leadership Aspirations and Job and Life Attribute Preferences among U.S. Undergraduate Students. *Sex Roles*, 79(9-10), 565–577. <https://doi.org/10.1007/s11199-017-0890-4>

44. Super, D. E., & Hall, D. T. (1978). Career development: Exploration and planning. *Annual Review of Psychology*, 29, 333–372. <https://doi.org/10.1146/annurev.ps.29.020178.002001>
45. Tresh, Steeden, B., Randsley de Moura, G., Leite, A. C., Swift, H. J., & Player, A. (2019). Endorsing and Reinforcing Gender and Age Stereotypes: The Negative Effect on Self-Rated Leadership Potential for Women and Older Workers. *Frontiers in Psychology*, 10, 688–688.
46. Ulrike Fasbender, Anne M. Wöhrmann, Mo Wang , Ute-Christine Klehe (2019). Is the future still open? The mediating role of occupational future time perspective in the effects of career adaptability and aging experience on late career planning. *Journal of Vocational Behavior* 24-38. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0001879118301167>
47. Vickerstaff, & Van der Horst, M. (2021). The Impact of Age Stereotypes and Age Norms on Employees' Retirement Choices: A Neglected Aspect of Research on Extended Working Lives. *Frontiers in Sociology*, 6, 686645–686645. <https://doi.org/10.3389/fsoc.2021.686645>
48. Warkentin, M. (2014). Trends and Research in the Decision Sciences: Best Papers from the 2014 Annual Conference. FT Press
49. Zacher, & Froidevaux, A. (2021). Life stage, lifespan, and life course perspectives on vocational behavior and development: A theoretical framework, review, and research agenda. *Journal of Vocational Behavior*, 126, 103476. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2020.103476>
50. Zhao, O'Connor, G., Wu, J., & Lumpkin, G. T. (2021). Age and entrepreneurial career success: A review and a meta-analysis. *Journal of Business Venturing*, 36(1), 106007. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2020.106007>
51. Žydžiūnaitė, V., Sabaliauskas, S. (2017). Kokybinių tyrimai. Principai ir metodai. Kokybinių tyrimų etika, 2 (1): 332-367. Vilnius. https://www.nsa.smm.lt/wp-content/uploads/2021/02/7702_Kokybinu_tyrimu_etika.pdf

Informacijos šaltinių sąrašas

1. <https://spinter.lt/tyrimas-diskriminacija-del-amziaus-darbo-rinkoje-prasideda-perkopus-40-metu/>
2. https://www-eurofound-europa-eu.translate.google.com/en/data-catalogue/change-employment-rates-sex-and-age-group-eu-q1-2008-q3-2022?x_tr_sl=en&x_tr_tl=lt&x_tr_hl=lt&x_tr_pto=sc
3. https://lygybe.lt/wp-content/uploads/2023/10/Visuomenes-apklausa_poziuris-i-vyresnius-asmenis.pdf
4. <https://lygybe.lt/naujienos/tarnyba-apzvelgia-metus-daugeja-besiskundzianciu-diskriminacija-del-socialines-padeties-ir-amziaus/>
5. <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/13a84683-9b09-11ee-b164-01aa75ed71a1/language-en/format-PDF/source-315145135>
6. <https://spinter.lt/tyrimas-diskriminacija-del-amziaus-darbo-rinkoje-prasideda-perkopus-40-metu/>
7. <https://danskebank.lt/apie-banka/naujienos/2022/amziaus-ivairove>
8. <https://www.oecd.org/general/searchresults/?q=retirement%20age&cx=012432601748511391518:xzeadub0b0a&cof=FORID:11&ie=UTF-8>
9. <https://portalcris.vdu.lt/server/api/core/bitstreams/7551fda0-7056-4f6a-bbf5-7268cc8748f7/content>
10. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1471-6402.2009.01501.x>
11. <https://eige.europa.eu/gender-equality-index/2022/domain/power/LT>
12. <https://osp.stat.gov.lt/darbo-rinka-lietuvoje-2022/uzimtumas-nedarbas-ir-laisvos-darbo-vietos/uzimtumas>
13. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/women-in-the-workplace>
14. <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/13a84683-9b09-11ee-b164-01aa75ed71a1/language-en/format-PDF/source-315145135>
15. <https://www.ilo.org/inform/online-information-resources/databases/lang--en/index.htm>

Priedai

1. priedas. Tyrimo interviu klausimynas vyresnio amžiaus moterims vadovėms

Kauno technologijos universiteto, Ekonomikos ir verslo fakulteto magistrantė Jovita Jančiauskienė atlieka tyrimą, kuriuo siekiama įvertinti stereotipų raišką vyresnio amžiaus (šiuo metu turinčių 45 metų ir vyresnių) moterų vadovių karjeroje. Tyrimui vadovauja Prof. dr. Rūta Čiutienė.

Įvadiniai klausimai	
Papasakokite, prašau, apie savo darbinę veiklą ir save. (Kokios jūsų pareigos, kiek metų dirbate vadovaujantį darbą, koks jūsų išsilavinimas, kiek jums metų)	
Vyresnio amžiaus moterų vadovių sąmoningumo lygis apie stereotipus.	Apibūdinkite kokias stereotipines nuostatas jūs pastebėjote apie vyresnio amžiaus moteris savo profesinėje aplinkoje ir ar tai turėjo įtakos jūsų asmeninei karjerai? Kaip jūsų nuomone stereotipinės nuostatos paveikia darbo rezultatus? Kaip stereotipai veikia vyresnio amžiaus moterų vadovių asmeninio identiteto ir pasitikėjimo savimi suvokimą?
Vidinių stereotipų poveikis karjeros galimybėms	Kaip stereotipai, jūsų nuomone, paveikia vyresnio amžiaus moterų galimybes tapti vadovėmis? Su kokiomis išankstinėmis stereotipinėmis nuostatomis susiduria vyresnio amžiaus moterys, siekdamos vadovaujančių pozicijų?
Lyčių, amžiaus stereotipai	Kaip stereotipai apie amžių ir lytį gali paveikti karjeros pasirinkimus ir galimybes? Kokius verslo sektorius galėtumėte išskirti kur dominuoja tam tikro amžiaus ar lyties atstovai? Jūsų asmeninė nuomonė, kodėl aukščiausio lygio vadovų pozicijose dominuoja vyrai?
Stereotipai apie moterų vaidmenį vadovo pozicijoje	Papasakokite kaip stereotipai, jūsų nuomone, paveikia vyresnio amžiaus moterų galimybes tapti vadovėmis? Su kokiomis išankstinėmis stereotipinėmis nuostatomis susiduria vyresnio amžiaus moterys, siekdamos vadovaujančių pozicijų? Su kokiomis konkrečiomis karjeros kliūtimis susiduria vyresniosios moterys vadovės dėl stereotipinių įsitikinimų ir šališkumo darbo vietoje?
Organizacinė kultūra	Kaip organizacijos kultūra ir vadovavimo stiliai įtakoja stereotipų, trukdančių aukštesnio lygio moterų vadovų karjeros plėtrai, įsigalėjimą?
Stereotipų poveikis karjeros galimybėms	Kaip stereotipai apie vyresnio amžiaus moterų vadovių kompetencijas paveikia jų karjeros galimybes? Kokių kompetencijų reiktų, kad sumažinti stereotipines nuostatas?

2. priedas. Tyrimo interviu klausimynas personalo atrankos agentūroms

Kauno technologijos universiteto, Ekonomikos ir verslo fakulteto magistrantė Jovita Jančiauskienė atlieka tyrimą, kuriuo siekiama įvertinti stereotipų raišką vyresnio amžiaus (šiuo metu turinčių 45 metų ir vyresnių) moterų vadovių karjeroje. Tyrimui vadovauja Prof. dr. Rūta Čiutienė.

Įvadiniai klausimai	
Papasakokite, prašau, apie savo darbinę veiklą ir save. (Kokios jūsų pareigos, kiek metų dirbate su personalo atrankomis, koks jūsų amžius)	
Vyresnio amžiaus moterų vadovių sąmoningumo lygis apie stereotipus.	Kokia yra vyresnio amžiaus moterų vadovių patirtis dėl stereotipų ir kaip jos veikia jų asmeninę karjerą? Kaip stereotipinės nuostatos paveikia darbo rezultatus?
Vidinių stereotipų poveikis karjeros galimybėms	Kaip stereotipai veikia vyresnio amžiaus moterų vadovių asmeninio identiteto ir pasitikėjimo savimi suvokimą?
	Kaip stereotipai, jūsų nuomone, paveikia vyresnio amžiaus moterų galimybes tapti vadovėmis? Su kokiomis išankstinėmis stereotipinėmis nuostatomis susiduria vyresnio amžiaus moterys, siekdamos vadovaujančių pozicijų?
Lyčių, amžiaus stereotipai	Kokio amžiaus ir lyties darbuotojai yra pageidaujami darbdavių vadovaujančiose pozicijose? Kokius verslo sektorius galėtumėte išskirti kur dominuoja tam tikro amžiaus ar lyties atstovai? Kaip stereotipai apie amžių ir lytį gali paveikti karjeros pasirinkimus ir galimybes?
Stereotipai apie moterų vaidmenį vadovo pozicijoje	Kaip stereotipai, susiję su vadovavimo stiliais, veikia vyresnių moterų vadovų karjeros progresą organizacijose? Su kokiomis konkrečiomis karjeros kliūtimis susiduria vyresniosios moterys vadovės dėl stereotipinių įsitikinimų ir šališkumo darbo vietoje?
Organizacinė kultūra	Kaip organizacijos kultūra ir vadovavimo stiliai įtakoja stereotipų, trukdančių aukštesnio lygio moterų vadovų karjeros plėtrai, įsigalėjimą? Kaip galima pertvarkyti žmogiškųjų išteklių politiką ir praktiką, kad būtų skatinama lyčių lygybė vadovaujamose pozicijose?
Stereotipų poveikis karjeros galimybėms	Kaip stereotipai apie vyresnio amžiaus moterų vadovių kompetencijas paveikia jų karjeros galimybes? Kokių kompetencijų reikėtų, kad sumažinti stereotipines nuostatas?