



Kauno technologijos universitetas
Panevėžio technologijų ir verslo fakultetas

Y ir Z kartų karjeros motyvacija COVID-19 pandemijos kontekste

Baigiamasis magistro projektas

Agnė Kėvelaitytė

Projekto autorė

Doc. dr. Brigita Stanikūnienė

Vadovė

Panevėžys, 2021



Kauno technologijos universitetas
Panevėžio technologijų ir verslo fakultetas

Y ir Z kartų karjeros motyvacija COVID-19 pandemijos kontekste

Baigiamasis magistro projektas
Vadyba (6211LX035)

Agnė Kėvelaitytė

Projekto autorė

Doc. dr. Brigita Stanikūnienė

Vadovė

Recenzentas / Recenzentė

Panevėžys, 2021



Kauno technologijos universitetas

Panevėžio technologijų ir verslo fakultetas

Agnė Kėvelaitytė

Y ir Z kartų karjeros motyvacija COVID-19 pandemijos kontekste

Akademinio sąžiningumo deklaracija

Patvirtinu, kad mano, Agnės Kėvelaitytės, baigiamasis projektas tema „Y ir Z kartų karjeros motyvacija COVID-19 pandemijos kontekste“ yra parašytas visiškai savarankiškai ir visi pateikti duomenys ar tyrimų rezultatai yra teisingi ir gauti sąžiningai. Šiame darbe nei viena dalis nėra plagijuota nuo jokių spausdintinių ar internetinių šaltinių, visos kitų šaltinių tiesioginės ir netiesioginės citatos nurodytos literatūros nuorodose. Įstatymų nenumatytų piniginių sumų už šį darbą niekam nesu mokėjęs.

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

(vardą ir pavardę įrašyti ranka)

(parašas)



Kauno technologijos universitetas

Panevėžio technologijų ir verslo fakultetas

TVIRTINU

TVKC vadovė

Doc. dr. Nida Kvedaraitė

Baigiamojo magistro projekto užduotis

Diplomantui **Agnei Kėvelaitytei**

Baigiamojo projekto tema (lietuvių kalba)	Y ir Z kartų karjeros motyvacija COVID-19 pandemijos kontekste
Baigiamojo projekto tema (anglų kalba)	Y and Z Generation Career Motivation in the Context of the COVID-19 Pandemic

Patvirtinta 2020 m. lapkričio 9 d. dekanu potvarkiu Nr. V25-13-20

Parengto baigiamojo projekto įkėlimo į Lietuvos akademinės elektroninės bibliotekos informacinės sistemos (eLABa) talpyklą ir Moodle aplinką terminas iki 2021 m. sausio 4 d.

Duomenys, reikalavimai ir sąlygos baigiamajam projektui

Mokslinės literatūros analizės duomenys, anketinės apklausos duomenys. Taikoma aprašomoji statistinė analizė, atliekama palyginamoji Y ir Z kartų duomenų analizė.

Baigiamojo projekto užduotys / uždaviniai, kurie turi būti atskleisti projekte

1. Išnagrinėti karjeros ir karjeros motyvacijos sampratą
2. Atskleisti COVID-19 pandemijos reiškinio kontekstą.
3. Išanalizuoti kartų charakteristikas.
4. Atlikti Y ir Z kartų karjeros motyvacijos palyginamąją analizę COVID -19 pandemijos reiškinio kontekste

Vadovas / Vadovė doc. dr. Brigita Stanikūnienė

(vadovo pareigos, vardas, pavardė)

Užduotį gavau Agnė Kėvelaitytė

(studento vardas, pavardė)

2020 m. lapkričio 30 d.

Kėvelaitytė Agnė. Y ir Z kartų karjeros motyvacija COVID-19 pandemijos kontekste. Magistro baigiamasis projektas / vadovė doc. dr. Brigita Stanikūnienė; Kauno technologijos universitetas, Panevėžio technologijų ir verslo fakultetas.

Studijų kryptis ir sritis (studijų kryptių grupė): vadyba, socialiniai mokslai (verslo ir viešoji vadyba).

Reikšminiai žodžiai: karjeros motyvacija, COVID-19 pandemija, Y karta, Z karta

Panevėžys, 2021. 63 p.

Santrauka

COVID-19 pandemijos protrūkis ir suvaldymo priemonės turės ilgalaikį poveikį ekonomikai, verslui ir darbiniam gyvenimui. Organizacijos turėjo greitai keisti savo veiklą, įskaitant tai, kaip ir kur atliekami darbai, taip pat planuoti kaip grąžinti darbuotojus saugiai dirbti į darbo vietas. Savo ruožtu darbuotojai turi ieškoti naujų darbo būdų ir prisitaikyti prie besikeičiančių asmeninio gyvenimo aplinkybių. Šimtai milijonų žmonių išgyveno užsidarymą namuose. Daugelis staigiai perėjo prie darbo iš namų, milijonai prarado darbo vietas. Ateitis atrodo neaiški, nežinome, kada mūsų visuomenė gali normalizuotis - ar kokius randus paliks pandemija.

Darbo objektas – Y ir Z kartų karjeros motyvacija. *Darbo tikslas* – atskleisti Y ir Z kartų karjeros motyvaciją COVID-19 pandemijos kontekste. Darbo struktūra remiasi darbo uždavinių detalizavimu. Pirmiausia yra išnagrinėjamos karjeros ir karjeros motyvacijos sampratos, atskleidžiamas COVID-19 pandemijos reiškinio kontekstas, išanalizuojama kartų samprata, klasifikavimas bei atliekama Y ir Z kartų karjeros motyvacijos palyginamoji analizė COVID-19 pandemijos reiškinio kontekste. Darbas yra paremtas mokslinės literatūros analizės ir anketinės apklausos metodais.

Mokslinės literatūros analizė parodė, kad karjeros motyvaciją sudaro trys elementai, karjeros tapatumas, atsparumas ir įžvalga. Tačiau COVID – 19 pandemija stipriai paveikė visų darbuotojų karjeros motyvaciją. Stipriausiai paveikė Y ir Z kartas, kurios yra aktyviausios darbo rinkoje ir turi didžiausius karjeros lūkesčius bei planus. Ši pandemija sukėlė visiems darbuotojams baimių dėl darbo vietų, daugelis darbuotojų buvo atleisti, neteko paaukštinimo galimybių. Žvelgiant į karjeros motyvaciją skirtingų kartų požiūriu, tai Y karta vertina organizacijų vadovų jiems skirtą laiką, aptariant jų karjeros galimybes. Z kartos atstovai pasižymi išskirtiniais technologiniais gabumais ir skaitmeniniu brandumu, todėl tikisi dirbti modernioje organizacijoje.

Empirinis tyrimas leido išsiaiškinti, kad COVID – 19 pandemija turėjo įtakos daugiau nei pusė Y ir Z kartos respondentų. Respondentai šiuo laikotarpiu galėjo skirti daugiau laiko savišvietai ar pradant naują veiklą. Tyrimas leido atskleisti Y ir Z kartos skirtumus. Y karta yra labiau įsitraukę į savo darbą, žino savo tikslus, analizuoja savo stipriąsias puses, lengviau adaptuojasi prie naujų sąlygų, Tačiau ši karta turi daugiau baimių dėl savo ateities, bei tapo daug atsargesni ir labiau saugo savo darbo vietą. Z karta labiau linkusi atlikti tinkamai ir efektyviai pavestas užduotis, jiems svarbu darbą suderinti su laisvalaikiu ir lankus darbo grafikas yra prioritetas. Ši karta nepergyvena, dėl iškilusių karjeros kliūčių ir siekė paaukštinimo galimybių.

Kėvelaitytė Agnė. Y and Z Generation Career Motivation in the Context of the COVID-19 Pandemic. Master's Final Degree Project / supervisor Assoc prof. dr. Brigita Stanikūnienė; Panevėžys Faculty of Technologies and Business, Kaunas University of Technology.

Study field and area (study field group): Management, Social Sciences (Business and Public Administration).

Keywords: Career motivation, COVID-19 pandemic, Y generation, Z generation.

Panevėžys, 2021. 63 pages.

Summary

The outbreak of COVID-19 and management measures will have a long-term impact on the economy, business and working life. Organizations had to change their activities quickly, including how and where work is done, as well as plan how to get employees back to work safely. In turn, employees need to look for new ways of working and adapt to changing personal life circumstances. Hundreds of millions of people have experienced being quarantined at home. Many suddenly had to start working from home, millions lost their jobs. The future looks uncertain, we do not know when our society can return to normal - or what long lasting effects the pandemic will leave.

Work objective – Y and Z generation career motivation. The aim of the study - to reveal the career motivation of generations Y and Z in the context of the COVID-19 pandemic. The structure of the work is based on the detailing of the work tasks. First of all, the concepts of career and career motivation are analysed, the context of COVID-19 pandemic phenomenon is revealed, the concept of generations is examined, and classification and comparative analysis of Y and Z generations of career motivation in the context of COVID-19 pandemic phenomenon is performed. The work is based on the methods of analysis of scientific literature and questionnaire survey.

An analysis of the scientific literature has shown that career motivation consists of three elements, career identity, resilience, and insight. However, the COVID - 19 pandemic had a strong impact on the career motivation of all employees. The Y and Z generations, which are the most active in the labour market and have the highest career expectations and plans, have been hit hardest. Looking at career motivation from the perspective of different generations, Generation Y appreciates the time allotted to them by organizational leaders when discussing their career opportunities the most. Generation Z is characterized by exceptional technological talent and digital maturity, therefore it hopes to work in a modern organization.

Empirical research revealed that the COVID - 19 pandemic affected more than half of the Y and Z generation respondents. Respondents were able to devote more time to self-education or starting new activities during this period. The study revealed the differences between the Y and Z generations. Generation Y is more involved in their work, knows their goals, analyzes their strengths, adapts more easily to new conditions, But this generation has more fears about their future, and has become much more cautious and more secure in their workplace. Generation Z is more inclined to perform properly and efficiently the tasks assigned to them, for them it is important to combine work with leisure time and flexible work schedule is a priority. This generation is not surviving due to career hurdles and has been seeking promotion opportunities.

Turinys

Lentelių sąrašas.....	8
Paveikslų sąrašas	9
Įvadas	10
1. Karjeros motyvacijos teoriniai aspektai	13
1.1. Karjeros samprata	13
1.2. Karjeros motyvacijos esmė ir sritys.....	18
2. COVID – 19 pandemijos reiškinio konceptualizavimas	21
3. Kartos samprata ir jų klasifikavimas	27
3.1. Kartos samprata	27
3.2. Kartų klasifikavimas.....	30
3.3. Y ir Z kartų karjeros motyvacija	32
4. Y ir Z kartų karjeros motyvacijos COVID-19 pandemijos kontekste tyrimo metodologija	38
4.1. Tyrimo imtis ir organizavimas	38
4.2. Tyrimo rezultatų analizė ir interpretacija	40
Išvados	53
Literatūros sąrašas.....	54
Priedai.....	60
1 priedas. Instrumentarijus	60
2 priedas. Anketa	64

Lentelių sąrašas

1 lentelė. Karjeros sąvokų reikšmės (sudaryta darbo autorės).....	14
2 lentelė. Kartų klasifikavimas pagal Strauss ir Howe, 1991	31
3 lentelė. Karjeros tapatumo vertinimas Y ir Z respondentų imtyse.....	42
4 lentelė. Karjeros įžvalgos vertinimas Y ir Z respondentų imtyse	44
5 lentelė. Karjeros elastingumo vertinimas Y ir Z kartų grupėse	45

Paveikslų sąrašas

1 pav.	Respondentų pasiskirstymas pagal darbo poziciją	41
2 pav.	Bendras karjeros tapatumo vertinimas Y ir Z respondentų imtyse	41
3 pav.	Bendras karjeros išvalgos vertinimas Y ir Z respondentų imtyse	43
4 pav.	Bendras karjeros elastingumo vertinimas Y ir Z respondentų imtyse.....	44
5 pav.	Organizacijos žmonių išteklių valdymo aspektai COVID 19 kontekste	46
6 pav.	Karjeros galimybių pokyčių pandemijos kontekste vertinimas	47
7 pav.	Karjeros galimybių pokyčiai Y ir Z kartos respondentų imtyse	48
8 pav.	Karjeros veiksmų svarba Y ir Z kartos respondentų požiūriu.....	49
9 pav.	Karjeros motyvacijos pokyčiai COVID –19 kontekste	50
10 pav.	Y ir Z kartų karjeros motyvacijos pokyčiai COVID –19 kontekste.....	51
11 pav.	COVID-19 pandemijos įtaka karjerai.....	52

Įvadas

Temos aktualumas: Organizacijos konkurencinis pranašumas dažnai yra kvalifikuoti, lojalūs ir kūrybingi darbuotojai. Kiekviena organizacija, kuri padeda darbuotojams valdyti ir vystyti savo karjerą, įgyja didesnį pranašumą dėl sinerginio efekto. Vadovai, pasirinkę netinkamas atrankos, prisitaikymo, motyvavimo ir karjeros vystymo programas, gauna lūkesčių neatitinkantį rezultatą. Tokiose organizacijose darbuotojų pasitenkinimas darbu mažas, jie jaučiasi nepripažinti, nepakankamai įvertinti, nelaimingi ir vis ieško naujos darbo vietos. Aišku, tokie darbuotojai organizacijai nekuria jokios pridėtinės vertės. Organizacijos turėtų diegti pažangias karjeros valdymo ir vystymo programas, kuriose būtų įvertinamos kiekvieno darbuotojo asmeninės savybės, unikalumas, stipriosios ir silpnosios savybės, poreikiai, lūkesčiai ir pan.

Tyrimai pabrėžia, kad šiandien darbo vietoje sąveikauja mažiausiai trys kartos: Kūdikių bumo, X ir Y. Tačiau dauguma šių tyrimų atlikti tokiose šalyse kaip JAV (Constanza ir kt., 2012; Menclis ir Lesteris, 2014) ir Kanada (Ng ir kt., 2010), Europa (Parry ir Urwinas, 2010), Australija ir Naujoji Zelandija (Bensonas ir Brownas, 2011; Cennamo ir Gardneris, 2008; Treuren ir Andersonas, 2010). Būtent X ir Y karta per pastaruosius kelerius metus buvo pagrindinis akademinų tyrimų objektas. Tačiau dabartiniu laikotarpiu darbo rinkoje įsitvirtina Z karta, kuri pradeda savo profesinę veiklą Pramonės 4.0 revoliucijos sąlygomis, globalaus pasaulio piliečių mobilumą ribojant visuotinės pandemijos COVID-19 grėsmėms. Natūraliai kyla klausimai, *kaip savo karjeros kelių projektuoja darbo rinkoje aktyviausios Y ir Z kartos, esant šiems globaliems, o ypač COVID-19 pandemijos, iššūkiams; kokia jų karjeros motyvacija ir kokie jų karjeros lūkesčiai organizacijos atžvilgiu.*

Karjeros planavimas, organizavimas bei vystymas visuomet buvo aktuali problema ir organizacijos, ir jos darbuotojų interesų požiūriu. Problemos reikšmingumą rodo ir tai, kad ją nagrinėja ne tik personalo vadybos (Dries, 2011; Inkson, 2009; Nishanthi, 2016; Seema, Sujatha, 2013), bet ir sociologijos bei psichologijos specialistai (Hasio, 2016; Mulhall, 2014; Day, Allen, 2004; ir kt.). Technologijų tobulėjimas, informacinės visuomenės vystymasis, globalizacija verčia organizacijas ieškoti naujų darbo organizavimo formų, keičiant tradicinę nusistovėjusią požiūrį į personalo motyvaciją, poreikių tenkinimą ir ypač į karjeros, kaip motyvacinio veiksnio, galimybes. Karjera kaip motyvacinis veiksnys analizuotas Day ir Allen (2002) darbuose. Haase, Lautenschläger (2011) Anthony, Weide, (2015) akcentuoja, kad karjeros motyvacija darbe priklauso nuo darbuotojo galimybių ir norų siekti karjeros ir supratimo, kuria kryptimi jis nori plėsti savo karjeros perspektyvas. Muslima, Deanb, Cohenb (2016) atliktame tyrime identifikavo, jog 54 proc. darbuotojų pagrindinę jų pasitraukimo iš organizacijos priežastį nurodo norą susidurti su naujais iššūkiais, o panašus tiriamųjų procentas teigė, kad karjeros galimybių nebuvimas buvo ta priežastis, lėmusi jų sprendimą išeiti dirbti į kitą organizaciją.

Mokslinis naujumas: Panašią darbo ir karjeros motyvacijos problematiką skirtingų kartų požiūriu nagrinėjo Lloyd (2007), Harrington, Deusen, Fraone, Morelock (2015), Parker (2015), Tienari, Piekkari (2011) ir kt. Tyrėjai (Mills, 2015; Puspanathan, Ramendran, Muthurajan, Singh, 2017) gilinosi, kokie yra jauniausios Z kartos lūkesčiai dėl atlygio (Suslova, Holopainen, 2019), karjeros (Oy, 2018; Tienari, Piekkari, 2011), vadovavimo ir darbo santykių (Gallup, 2017; Deloitte, 2019).

Tačiau pasaulį paveikusi COVID-19 pandemijos krizė sąlygoja naujų mokslinių tyrimų pradžią įvairiose mokslo srityse. Tyrėjai pripažįsta, kad ši pandemija, ribojanti jaunų žmonių mobilumą, vienareikšmiškai paveiks ir jų karjerą (Baert, Lippens, Moens, Sterkens, Weytjens, 2020). Šia

tematika kol kas randama vos viena kita tarptautinėse duomenų bazėse 2020 metais paskelbta mokslinė publikacija. Akkermans, Richardson ir Kraimer (2020), remdamiesi pradiniais Tarptautinės darbo organizacijos (TDO) (2020) vertinimais, daro prielaidą, kad 2020 m. antroje pusėje sumažės maždaug 7 proc., darbo valandų, o bedarbių skaičius išaugs iki 200 mln. Žmonių, ir tai daugiausia pavieniai asmenys ir smulkaus verslo savininkai, dirbantys paslaugų, turizmo, kelionių ir mažmeninės prekybos srityse. Šių tyrėjų nuomone, COVID-19 pandemija turės didžiulį poveikį žmonių darbiniam gyvenimui ir karjerai. Šiai minčiai pritaria Baert, Lippens, Moens, Sterkens ir Weytjens (2020), savo tyrimais atskleidžiantys, kad daugiau nei vienas iš keturių apklaustųjų nurodo bijantys prarasti darbą dėl šios krizės. Be to, nemaža dalis dirbančiųjų žmonių baiminasi nebegauti tikėto paaukštinimo, kuri būtų gavęs prieš COVID-19 krizę.

Nors neigiamas COVID-19 poveikis gali būti plataus masto, kai kuriais atvejais, Akkermans, Richardson, Kraimer (2020) teigimu, tai gali turėti ir pozityvų poveikį karjerai. Jų atliktame tyrime įmonių vadovai teigia, kad tai, kas iš pradžių atrodė kaip neigiama patirtis, galiausiai leido jiems daryti teigiamus karjeros pokyčius, padidinti pasitenkinimą darbu ir gyvenimo pusiausvyros galimybes.

Mokslinių tyrimų, analizuojančių aktyviausių darbo rinkoje Y ir Z kartų karjeros motyvacijos raišką ir pokyčius COVID-19 pandemijos kontekste, aptikti nepavyko. Todėl baigiamajame projekte keliama **mokslinė problema** formuluojama klausimu: *kokie esminiai kriterijai išryškintų pasaulinės pandemijos poveikį Y ir Z kartų karjeros motyvacijai?*

Darbo objektas – Y ir Z kartų karjeros motyvacija.

Darbo tikslas – atskleisti Y ir Z kartų karjeros motyvaciją COVID-19 pandemijos kontekste.

Darbo uždaviniai:

1. Išnagrinėti karjeros ir karjeros motyvacijos sampratą.
2. Atskleisti COVID-19 pandemijos reiškinio kontekstą.
3. Išanalizuoti kartų sampratą, klasifikavimą.
4. Atlikti Y ir Z kartų karjeros motyvacijos palyginamąją analizę COVID-19 pandemijos reiškinio kontekste.

Duomenų rinkimo metodai:

- Mokslinės literatūros analizė
- Anketinė apklausa

Duomenų analizės metodai:

- Aprašomoji statistika

Teorinis darbo reikšmingumas. Baigiamajame projekte konceptualizuojamas COVID-19 pandemijos reiškinys, charakterizuojant jo poveikį makro ir mikro lygmeniu, t.y. pasaulio ekonomikai, socialiniam gyvenimui, švietimui, darbo rinkai ir užimtumui, organizacijoms ir dirbančiam individui. Pagrindžiami tyrimo indikatoriai, leidžiantys įvertinti darbuotojų karjeros galimybių ir karjeros motyvacijos pokyčius COVID-19 pandemijos kontekste.

Praktinis darbo reikšmingumas. Sukonstruotas tyrimo instrumentas leidžia matuoti karjeros motyvacijos raišką bei karjeros veiksmų svarbą. Pastaruosius parametrus organizacijos žmogiškųjų

išteklių specialistai gali vertinti, kai organizacijose įvykdomi pokyčiai tiesiogiai susiję su darbuotojų motyvacinė ar karjeros valdymo sistema/procesais.

Baigiamojo projekto tematika autorės publikuoti straipsniai:

- Kėvelaitytė, Agnė. Skirtingų kartų požiūris į karjeros perspektyvas. Studentų mokslinių darbų konferencija „Technologijų ir verslo aktualijos – 2020“. Panevėžys: Kauno technologijos universitetas Panevėžio technologijų ir verslo fakultetas, 2020 m. balandžio 24 d.

1. Karjeros motyvacijos teoriniai aspektai

1.1. Karjeros samprata

Karjeros sampratos paieškose daugelis tyrėjų (Alpatanni, 2019, Dries, 2011; Haase, 2011 ir kt.) pateikia ir lygina *tradicinės (biurokratinės) ir moderniosios* karjeros apibrėžtis. Pirmuoju atveju, sąvoka „karjera“ tradiciškai siejama su apmokamu darbu ir reiškia vieną profesiją. Tuo tarpu moderniu požiūriu dabartiniame darbo pasaulyje terminas „karjera“ laikomas nuolatinio mokymosi ir tobulėjimo proceso išdava. Teigiama, kad darbuotojai prisijungia prie organizacijų siekdami karjeros, prasmės ir savirealizacijos, o ne dėl darbo ar vien atlygio. Karjera, antruoju požiūriu, yra su darbu susijusios patirties, įgytos per darbinį gyvenimą, modeliavimas. Karjera – tai veiklų arba darbo vaidmenų seka, vykdoma per darbuotojo darbinį gyvenimą. Visgi, mokslinės literatūros analizė atskleidžia ir daugiau karjeros sampratos interpretacijų.

Karjeros sąvoka kildinama iš lotynų kalbos žodžio *carraria*, kuris reiškia kelią, kryptį, veiksmų eigą ar dirvą. Karjera domisi ir tyrinėja ne tik jos siekiantys individai, bet ir daugelio sričių mokslininkai bei praktikai. Dėl šios priežasties karjeros sąvoka laikoma tarpdisciplininių tyrimų objektu ir suprantama labai įvairiai.

Kaip teigia Valickas, Chomentauskas, Dereškevičiūtė, Žukauskaitė, Navickienė (2014), tik XIX a. karjeros sąvoka įgavo progresyvios darbinės ir profesinės veiklos kelio prasmę. Kuriantis didelėms organizacijoms iškilo poreikis tinkama linkme nukreipti darbuotojų karjerą. Vienas iš pirmųjų karjeros reikšmę organizacijai aprašė M. Weber (cit. iš Inkson, 2009), kuris buvo įsitikinęs, kad pagal klasikinius biurokratijos principus funkcionuojančioje organizacijoje turėtų egzistuoti tokia karjeros valdymo sistema, kai darbuotojai, įgydami vis daugiau patirties, įgalinančios juos užimti vis daugiau atsakomybės reikalaujančias pareigas, organizacijos hierarchinėje sistemoje turėtų galimybę daryti vertikalią karjerą.

Seema, Sujatha (2013) teigia, kad vartojant sąvoką „karjera“ akcentuojamas asmens judėjimas laike ir socialinėje erdvėje. Dažniausiai turimas omenyje judėjimas profesinėje ar organizacinėje erdvėje ar erdvėse, nuosekliai užimant tam tikras darbinės pareigas ar imantis kitų tiesiogiai su formaliomis pareigomis nesusijusių darbinių vaidmenų. Nishanthi (2016) įvardija tai kaip *siaurąją karjeros sampratą*.

Judėjimas socialinėje erdvėje lyginamas su iš anksto žinomu atskaitos tašku, lokalizuojamu socialinėje struktūroje ar santykių tinkle. Tai įvardijama kaip *objektyvi karjera*. Taigi, kaip teigia Haase (2011), supratimas apie individo karjerą įgyjamas nurodant į jo santykį su socialinėmis struktūromis, kitais asmenimis ar grupėmis, vadovaujantis tokiomis normomis, kaip pareigos, statusas, atsakomybės sritys, kompetencijų pokytis, progresavimo kryptis ir greitis, kurios suteikia skirtingą vertę įvairiems individo prisiimamiems vaidmenims, tarp kurių ir vyksta šis judėjimas apibrėžtoje socialinėje sistemoje. Karjeros sėkmė šiuo požiūriu gali būti įvertinta objektyviai.

Pasak Nishanthi (2016), daugeliui žmonių karjera reiškia *tą gyvenimo dalį, kuri susijusi su užimtumu*. Profesiniu požiūriu tai reiškia visų individo darbo metu užimtų įvairių darbų sumą. Autoriaus nuomone, karjera gali būti apibrėžta kaip visuma sprendimų, nukreipiančių žmogaus švietimo, socialines, ekonomines, politines ir dvasines pastangas ir atspindinčių unikalias asmenybės savybes bei pagrindines gyvenimo vertybes.

Plačiąją karjeros sampratą atitinka Mulhall (2014) pateikta apibrėžtis, jog karjera – tai pozicijų, kurias asmuo užima per visą gyvenimą, seka. Tai apima su darbu susijusią veiklą, užtikrinančią tęstinumą, tvarką ir prasmę žmogaus gyvenime. Šį požiūrį atitiktų Sullivan ir Baruch (2009) bei lietuvių tyrėjos Stanišauskienės (2004) pateikta karjeros samprata. Pasak šios tyrėjos, karjera – tai žmogaus vaidmenų ir darbinių veiklų seka per visą jo gyvenimą. Tai yra objektyvus požiūris į asmens karjerą, kai karjera matuojama, anot Seema ir Sujatha (2013), pagal objektyvias visuomenei ir organizacijoms priimtas kategorijas, apibūdinant pakopų progresiją tam tikroje profesijoje.

Karjeros sampratų apibrėžtys įvairių autorių moksliniuose darbuose pateikiamos 1 lentelėje.

1 lentelė. Karjeros sąvokų reikšmės (sudaryta darbo autorės)

Autoriai	Apibrėžimas
H.B. Astin (1972)	Karjera – daugiau individualiai suvokiama, suprantama seka nuostatų ir elgsenų, susijusių su darbine patirtimi ir veikla per visą asmenybės gyvenimo laikotarpį
J.J. Famularo (1986)	Karjera – tai individualus tobulėjimas sėkmingai pasirinktos veiklos kryptimi ir pozityvus jos vertinimas tiek asmeniniu, tiek visuomeniniu požiūriu
M.B. Arthur., D.T. Hall., B.S. Lawrence (1989)	Karjera – tai kintanti asmens darbo patirties seka laiku
W.F. Cascio (1992)	Karjera susideda iš vertybių, nuostatų ir motyvacijų pokyčių, kurie įvyksta individui vystant savo karjerą.
R. A. Young, A. Collin (2000)	Karjera – tai šablono modeliais ir sekos profesijos ir pareigos, kurias žmonės užima per savo darbinį gyvenimą..
S. Sullivan, Y. Baruch (2009)	Karjerą apibrėžiama kaip su darbu susijusi ir kita svarbi individuali patirtis tiek organizacijos viduje, tiek išorėje, formuojanti unikalų modelį asmens gyvenimo trukmėje.
J. Arnold (2011)	Karjera apima statuso, paaukštinimo ir vidinio pasitenkinimo darbo metu sąvoka sreiškia, ką jūs darote, kad užsidirbtumėte pragyvenimui.
K. Markiewicz, B. Kaczmarek, I. Lublinie, W.S. Ekonomii (2013)	Karjerą apibūdina kaip individualią įvykių eigą ar gyvenimo pažangą.
P. Juneja (2019)	Karjera – tai yra savo veiklos planavimas ir įsitraukimas į darbą, kurį asmuo pasirenka savo gyvenimo keliu, kad geriau augtų, tobulėtų ir pagerintų finansinį stabilumą.

Apibendrinus autorių pateiktus apibrėžimus, galime teigti, kad karjera – tai individualiai suvokiama, suprantama, kintanti asmens darbo patirtis, kuri susideda iš vertybių, nuostatų ir vidinio pasitenkinimo darbu.

Tačiau karjeros sampratoje išskiriamas ir subjektyvumo pradas, pabrėžiantis, kad *karjerą sudaro vertybių, požiūrio ir motyvacijos pokyčiai, atsirandantys žmogui senstant* (Mulhall, 2014) *arba žinių ir mokėjimų pokyčiai* (Stanišauskienė, 2004). Seema ir Sujatha (2013) subjektyviąją karjerą vadina *vidine*. Jų požiūriu, vidinė karjera – tai paties *asmens supratimas* apie tai, kur jis eina per savo darbinį gyvenimą, kaip *kinta jo požiūriai ir ambicijos* bei kuo unikalus jo pasirinktas kelias.

Subjektyvi karjera, pasak Alpatanni (2019), gali būti suprantama ir kaip judėjimas nuo vieno asmens tapatumo kito link. Šie tapatumai ir jų pokyčiai dažniausiai susiję su darbiniais, profesiniais ir organizaciniais vaidmenimis, bet gali apimti ir socialius mokymosi bei laisvalaikio vaidmenis (*plačioji karjeros samprata*). Taigi šia prasme karjera yra tam tikra individo tapatumo dinamika, kurios kokybę pagal savo nusistatytus kriterijus vertina pats individas.

Akivaizdu, kad karjeros sampratoje koduojama *pokyčio* arba *judėjimo* dimensija. Šiuo požiūriu vertinga Dries (2011) išvalga. Tyrėjo nuomone, karjeros apibrėžtis turi keletą prasmų. Pirmoji atitinka siaurąją karjeros sampratą, t. y. karjera traktuojama kaip darbas ar profesija, kuria kas nors užsiima ilgą laiką. Paprastai aiškinant, tai gali reikšti *judėjimą į viršų arba aukštyn link* tiesinės progresijos. Posakis „jis juda aukštyn karjeroje“ leidžia manyti, kad asmuo daro karjerą tik tuo atveju, jei turi stabilų ar greitą statuso, pinigų ir panašų progresą. Vadinasi, žmonės, kurie nepatyrė pažangos ar kitų esminių laimėjimų, iš tikrųjų neturi karjeros.

Antroji karjeros apibrėžties interpretacija, anot Dries (2011), rodo, kad karjera tapatinama su tam tikros profesijos pasirinkimu ir *vaidmenų ar pozicijų kaita toje profesijoje*. Pavyzdžiui, jis pasirinko medicinos karjerą, kaip visą gyvenimą trunkančių darbų ar pozicijų seką, kuri reiškia stabilų užimtumą profesijoje. Pavyzdžiui, manoma, kad gydytojai ir teisininkai turi karjerą, o tarnautojai ir mechanikai – ne. Šis apibrėžimas rodo, kad norint daryti karjerą, reikia *įgyti tam tikrą profesinį ar socialinį statusą*. Tai atitinka Sullivan ir Baruch (2009) aiškinimą, kad karjera gali būti apibrėžta kaip stabilumo šaltinis vienoje profesinėje srityje arba glaudžiai susijusiose srityse. Asmens pasirinkimas dirbti artimai susijusius darbus, pavyzdžiui, mokytojo, orientavimo patarėjo ar privataus kuratoriaus, taip pat atspindi karjerą.

Į karjerą galima žiūrėti *individualiu ir organizaciniu požiūriais*. Arabi, Akeel, Subramaniam (2013) išreiškia poziciją, kad karjera yra procesas, kurį valdo individas, o ne organizacija. Jų nuomone, tai susideda iš visų žmogaus patirčių, įgytų per mokyklą, mokymus, įvairias organizacijas ir profesijų pokyčius. Karjeros tobulinimas apima nuolatinį mokymąsi, nukreiptą į save, į santykių kūrimą ir palaikymą bei darbo iššūkius. Šiame procese asmuo yra motyvuotas pasiekti *psichologinės sėkmės, t. y. vidinio sėkmės jausmo*. Svarbiausias asmens tobulėjimo motyvas yra tai, kad „naujoji karjeros sutartis“ yra ne su organizacija, o su savimi ir savo darbu. Psichologinė sėkmė, kaip teigia Pillay, Dawood, Karodia (2015), apima pasitenkinimo, pasididžiavimo ir pasiekimo jausmą, kuris kyla pasiekus svarbiausius savo gyvenimo tikslus.

Pasak Coetzee, Esterhuizen (2010), psichologinė sėkmė taip pat apibrėžiama kaip su karjera susijusių nuostatų, vertybių, požiūrių, sugebėjimų ir savybių, lemiančių savarankišką galią, aktyvią karjeros elgseną, skatinančią bendrą užimtumą, visuma. Dromantaitė (2012) teigia, jog teigiamas savęs vertinimas sukuria individui pridėtinę vertę, leidžia patirti psichologinę karjeros sėkmę, kitaip tariant, pasitenkinimą karjera. Deja, dažniausiai žmonės nėra linkę vertinti savęs, jiems trūksta pasitikėjimo savo talentais, kvalifikacija ir įgūdžiais. Tam įtakos turi kultūrinės sąlygos, stereotipai visuomenėje ir jos vertybių sistema, kuria remdamiesi individai formuoja savo vertybes. Vertybės paprastai formuojamos remiantis įgimtomis ir vėliau įgytomis pagrindinėmis asmenybės struktūromis ir iš pradžių grindžiamos šeimos, mokyklos ir socialinės aplinkos suformuotais stereotipais. Taigi karjera tampa įvairių poreikių realizavimo šaltiniu.

Karjeros kaip individo pasirinkimų sąlygotą sėkmingos profesinės veiklos, matuojamos individo pasitenkinimu, jo statuso ir atlygio augimu, sampratą palaiko ir Ferreira (2012). Jo teigimu, karjerą stipriai lemia tokie veiksniai, kaip gebėjimas sėkmingai adaptuoti savo elgseną, sąmoningumas karjeros srityje, savęs išvalga, tikslo jausmas, savigarba ir emocinis raštingumas. Feldmano tyrimai (2003) patvirtina, kad karjeros sprendimus sunkiai priima žmonės, kuriems būdingas žemas savęs vertinimas ir veiksmingumas bei neišugdyti pažintiniai gebėjimai. Universiteto studentai, priėmę karjeros sprendimą, buvo mažiau prislėgti nei studentai, kurie nebuvo apsisprendę. Feldman (2003) identifikavo ryšius tarp adaptacijos ir gerovės rodiklių bei karjeros ryžtingumo požymių: aukšto

saviveiksmingumo, optimizmo, savivertės lygio, žemo pesimizmo lygio. Creed ir Patton (2003) tyrimai irgi patvirtina, kad saviveiksmingumas, amžius, pasiryžimas siekti karjeros (tikrumas) ir atsidavimas darbui buvo pagrindiniai karjeros vystymo (siekimo) veiksniai.

Individo sąmoningumas arba savimonė, kaip teigia daugelis autorių (Minor, 2014; Shaito, 2019; Guan, Arthur, Khapova, Hall, Lord, 2018) yra svarbi karjeros plėtros dalis, nes ji verčia objektyviai žiūrėti į save, analizuoti stipriąsias ir silpnąsias puses, pasiekimus ir nesėkmes, ir aiškintis, kas veikia, o kas ne, kad būtų galima modeliuoti naujus karjeros tikslus. Kaip teigia Minor (2014), suprasti save yra gyvybiškai svarbu, norint mokytis būti iniciatyviu, kūrybingu, novatorišku darbo vietoje. Be savimonės, darbuotojai „dažnai reaguoja reaktyviu būdu automatinio piloto režimu“, sąmoningi darbuotojai naudojami savo įgūdžiais ir gabumais, norėdami pradėti ir įsitraukti, o ne skųstis ar kritikuoti. Guan, Arthur, Khapova, Hall ir Lord (2018) pripažįsta, kad savimonės ugdymas prasideda nuo savo *interesų ir vertybių pažinimo*. Interesai atskleidžia veiklos sritis, kuriomis dėl vienkovių ar kitokių priežasčių domisi asmuo. Vertybės atspindi požiūrį į tam tikrus dalykus - kas yra svarbu ir reikšminga, o kas ne. Vėliau individas turėtų gilintis į savo *talentus, įgūdžius ir asmenybės savybes*. Šių mokslininkų požiūriu, karjeros vertybės ir prioritetai skiriasi kiekvienam asmeniui ir laikui bėgant gali keistis. Pavyzdžiui, įprastas darbo laikas ir darbo bei asmeninio gyvenimo pusiausvyra gali būti ne prioritetas ankstyvajame karjeros etape, bet gali tapti svarbūs vėliau, kai asmuo turi šeimos įsipareigojimų. Talentai – tai potencialas konkrečiai veiklai vykdyti. Racionaliau būtų pasirinkti talentus atitinkančią karjerą, tuomet darbuotojui tenka mažiau dirbti, kad pasiektų aukštesnius rezultatus.

Taigi, *individualusis požiūris į karjerą akcentuoja*, kad siekdamas realizuoti karjeros potencialą, asmuo turi pasižymėti sąmoningumu arba savimone, turėti pakankamai aukštą savivertę, ryžtingumą bei išsiugdyti kompetencijas, susijusias su savęs pažinimu ir savo karjeros valdymu. Įvairūs mokslininkai (Shaito 2019, Sullivan Baruch, 2009, Dries, 2011), nagrinėjantys karjeros klausimus, sutinka, kad asmuo turi būti motyvuotas savęs pažinimui ir nusiteikimui nuolat save tobulinti. Šis motyvacijos profilis laikomas atitinkančiu dvidešimt pirmojo amžiaus reikalavimus, pereinant nuo tų, kurie turi „know-how“, prie tų, kurie turi motyvaciją ir gali „mokytis“. Kuo daugiau žmogus gali išmokyti prisitaikyti prie darbo aplinkos pokyčių ir nuolat tobulėti, bei tobulėti keičiantis pasauliui, tuo labiau žmogus „mokosi mokytis“ (Meijers, Lengelle, 2015).

Organizacijos požiūriu karjeros planavimas ir valdymas – tai tam tikri vadybiniai sprendimai, kurie padeda atpažinti talentingiausias ir vertingiausias darbuotojus ir kuria jiems palankias, jų poreikius atitinkančias karjeros sąlygas. Šiame kontekste svarbu suvokti, kad siekiama organizacijos ir darbuotojo interesų dermės. Mokslinėje literatūroje (Cline, Kisamore, 2008, Szydłowska, 2018; Saeed, Lodhi, Abbas, Ishfaq, Dustgeer, Ahmed, 2013) pabrėžiama, kad organizacijų uždavinys yra padėti darbuotojams, siekiantiems karjeros, ir suteikti reikiamos informacijos, mokymų, konsultacijų. Tačiau karjeros sėkmingumo lygis ir atsakomybė tenka pačiam individui. Kaip teigia Sakalas, (2006), tokia pozicija prasminga, nes visada atsiranda darbuotojų, kuriuos visiškai tenkina jų užimamos pareigos ir darbas. Jų niekada nereikia versti sudarinėti profesinio tobulėjimo planų, tik būtina informuoti apie papildomas galimybes, kurios atsivertų, jeigu jie pareikštų norą planuoti tolesnę savo karjerą. Szydłowskos (2018) nuomone, nors darbuotojai yra atsakingi už savo karjeros planavimą, tačiau šiandieniniame dviprasmiškame darbo pasaulyje darbdaviai privalo suteikti jiems galimybes įgyvendinti savo ambicijas. Jie turi sukurti aplinką ir organizacinę kultūrą nuolatiniam mokymuisi ir paramą darbuotojų tobulėjimui. Karjeros prasme, Cline, Kisamore (2008) teigimu, organizacijos turi

nepamiršti savo strategijos ir tikslų bei, orientuodamosios į juos, įvertinti, kokių darbuotojų kompetencijų joms reikės.

Akivaizdu, kad karjeros samprata yra daugiaprasmė, ypač vertinant ją iš skirtingų – individo ar organizacijos pozicijų. Ją papildo ir įvairios karjeros teorijos, aiškinančios, kaip asmuo pasirenka karjerą, kokia galima karjeros trajektorija arba raida, kodėl individui svarbu išlaikyti teigiamą emocinį santykį su darbu ir puoselėti prasmingas profesines ambicijas. Neretai šios teorijos yra vadinamos profesijos pasirinkimo motyvacijos teorijomis ir jų žymiausi atstovai yra J. Holland (1973), D. Super (1954), F. Parsons (1909), D. Krumboltz (1975), Roe (1957) ir kt.

Daugelis šių teorijų atstovauja jau minėtą individualistinį požiūrį į karjerą, nes aiškina individualios (skirtingos) profesinės elgsenos pasirinkimus ir jos santykį su aplinka. Pavyzdžiui, Parsonas akcentuoja asmens savybių, gebėjimų, interesų, stiprybių bei profesijos keliamų reikalavimų atitikimą. Holland (Kosine, Lewis 2008) asmenybės tipų teorija yra grindžiama prielaidomis, kad žmonės yra linkę pasirinkti būtent tą profesiją, kuri labiausiai atitinka jų individualias savybes. Jo teigimu, panašūs žmonės renkasi panašias profesijas, o pasitenkinimas darbu, sėkmės suvokimas, stabilumas priklauso nuo to, kiek asmenybė yra dermėje su savo darbo aplinka. Asmuo turi turėti teisingą informaciją apie save ir savo profesinius gebėjimus, kad galėtų priimti teisingą karjeros sprendimą. Superis karjeros vystymosi teorijoje laikosi nuostatos, kad laikas ir patirtis padeda formuoti tai, kaip žmogus vertina savo karjerą ir užsibrėžtus tikslus. Šio mokslininko teorija apibrėžia „karjerą“ kaip visą žmogaus gyvenimą ir dalina ją į penkis etapus nuo paauglystės iki išėjimo į pensiją.

Biheavioristinė, arba socialinio mokymosi teorija, kurios atstovas J. Krumboltz (1975), išstobulino karjeros sprendimų priėmimo ir tobulėjimo metodus, grindžiamus socialiniu mokymusi per patirtį, aplinkos sąlygų, įvykių bei genų įtaką. Pasak Michael (2010), ši teorija pabrėžia, kad socialiniai veiksniai, tokie kaip socialinė įtaka ir sustiprėjimas, vaidina pagrindinį vaidmenį įgyjant, palaikant ir keičiant elgesį. Karjeros požiūriu (Sullivan, Baruch, 2009) ši teorija padeda paaiškinti, kad karjeros sprendimą lemia žmogaus įsitikinimas, kad jis/ji gali kažką reikšminga pasiekti, kitų žmonių elgsena (šiuo požiūriu svarbiais tampa karjeros mentoriai) ir kiti išorės veiksniai, kurių žmogus negali kontroliuoti.

Dar vieną svarbią interpretaciją pateikia Anne Roe (Sullivan, Baruch, 2009) asmenybės teorija, kuri teigia, kad žmogus pasirenka savo karjerą remdamasis sąveika su tėvais. Roe klasifikavo tėvų ir vaikų sąveikos modelius į tris kategorijas: (1) emocinis susikaupimas vaikui, toliau klasifikuojamas kaip per daug saugantis ar per didelis, 2) vaiko vengimas, toliau klasifikuojamas kaip emocinis atstūmimas ar nepriežiūra; 3) vaiko priėmimas, toliau klasifikuojamas kaip atsitiktinis ar mylintis. Šios mokslininkės nuomone, vaikų ir tėvų santykiai lemia du elgesio tipus: į žmones orientuotas elgesys ir ne į žmones orientuotas elgesys. Tokį pat elgesio modelį vaikai stengsis išsaugoti ir pradėję suaugusiųjų gyvenimą, ir, žinoma rinkdamiesi profesijas (Baltrūnienė, Volbekienė, 1998).

Apibendrinant karjeros sampratos teorinę analizę teigtina, kad tradiciniu požiūriu karjera buvo suprantama kaip greitas ir sėkmingas vertikalus judėjimas (kilimas) pareigose, grįstas darbiniais laimėjimais ir matuojamas išaugusiu statusu, prestižu, didesniu atlygiu bei atsakomybe. Šiuolaikinis požiūris leidžia apibrėžti karjerą kaip individo asmenine atsakomybe, motyvacija bei kompetencijomis grįstą jo/jos profesinių ir kitų gyvenimo vaidmenų kaitą, kurios trajektorija gali būti ne tik vertikali, užimant aukštesnio statuso profesines pozicijas, bet ir horizontali – keičiant

vaidmenis, judant iš vienos organizacijos į kitą. Šiuo požiūriu karjeros sėkmė yra matuojama asmeninės savirealizacijos, ambicinių gyvenimo tikslų, asmeninio tobulėjimo tikslų pasiekimo kriterijais. Šioje karjeros sampratoje pagrindžiamas subjektyvumo pradas: žmogaus suvokimas apie savo karjerą yra labai individualus, sąlygotas jo vertybių, požiūrių, motyvacijos bei kompetencijų pokyčių ir atskleidžiantis unikalų jo tapatumo kaitos kelią.

1.2. Karjeros motyvacijos esmė ir sritys

Mokslinėje literatūroje karjeros motyvacijos sampratų apibrėžčių nėra gausu. Mokslininkai dažnai tiria žmogaus siekius ir nuostatas vystyti savo karjerą arba rinktis profesinį kelią įvairiausių motyvacijos teorijų kontekste, pabrėždami, kad įvairūs žmonės vertina skirtingus dalykus arba vertina tuos pačius dalykus skirtingai. Todėl tas pats žmogus tą patį dalyką įvairiais savo gyvenimo laikotarpiais gali vertinti skirtingai. Taigi organizacijos turi suvokti, kad nė vienas motyvacijos būdas nebus tinkamas visiems darbuotojams ir net vienam darbuotojui jis įvairiais laikotarpiais turės skirtingą poveikį. Svarbu ir tai, kad žmogaus karjeros siekiai ir nuostatos formuojasi ankstyvame gyvenime ir yra genetikos, socialinio ir ekonominio statuso, lyties, asmenybės ir mokymosi patirties rezultatas. Pasirinkus karjerą, kaip teigia Alnāçika, Alnāçika, Akçin, Eratb (2012), iš naujo išnagrinėjami individualūs siekiai ir nuostatos, atsižvelgiant į suvaržančias jėgas, kurias sukelia socialinė aplinka, kurioje tas asmuo gyvena.

Tyrėjai (Noor, Mutalib, Mustapa (2019), Kurniawan, Rivai, Suhart (2018)) sutinka, kad asmeninės motyvacijos svarba siekiant karjeros itin išryškėjo pastaraisiais metais dėl įvairiausių priežasčių. Pirma, darbo vaidmenys tapo lankstesni, ne tokie tiksliai apibrėžti, ir tai galėjo lemti hierarchinių organizacinių struktūrų „plokštėjimas“ bei kontraktinio, projektinio darbo plėtra. Antra, individai pasižymi didesniu mobilumu ir mažiau emociškai prisiriša prie organizacijų. Trečia, karjeros pokyčiai yra matuojami kokybiškai, t.y. reikšmingesni kokybiniai skirtumai atspindi perėjimą nuo vienos karjeros prie kitos. Pavyzdžiui, asmuo, pereina iš inžinieriaus profesijos į kitą - mokytojo.

Paprastai motyvacija gali būti apibrėžiama kaip jėga ar energija, egzistuojanti žmoguje ir daranti įtaką pastangoms, nukreipianti elgesį ir galiausiai paveikianti atlikimą bei kitus individualius rezultatus. *Karjeros motyvacija* moksliniu požiūriu yra daugialypė konstrukcija, apjungianti poreikių, interesų ir asmenybės savybių elementus, atspindinčius su karjera susijusį elgesio stimulą, kryptį ir atkaklumą. Karjeros motyvaciją ir jos dimensijas bene išsamiausiai ištyrė London (1993) ir jo bendraminčiai daugiau nei prieš 20 metų. Jie apibrėžė karjeros motyvaciją kaip *norą stengtis sustiprinti karjeros tikslus* ir išskyrė tris esmines karjeros sritis: *karjeros tapatumas*, *karjeros atsparumas (elastingumas)* ir *karjeros įžvalga*.

Remiantis London, Neo (1997), *karjeros įžvalga* yra *stimuliuojantis ar energizuojantis komponentas*. Tai yra žmonių sugebėjimas realistiškai įvertinti save ir savo karjerą. Aukštą karjeros įžvalgą turintys žmonės tiksliai supranta savo stipriąsias ir silpnąsias puses ir išsikelia aiškius karjeros tikslus. Jie stengiasi kuo tiksliau įvertinti savo galimybes ir darbo aplinką, ieško grįžtamojo ryšio, t.y. atsiliepiamų apie jų darbą, veiklą įmonėje, ir tik tada nusistato specifinius tikslus ir priemones jiems įgyvendinti.

Karjeros tapatumas yra *krypties komponentas*, nusakantis žmogaus įsitraukimo į darbą laipsnį. Žmonės, kuriems būdingas didelis karjeros identitetas, yra labai įsitraukę į savo darbą, savo organizacijas ir (arba) savo profesijas. Jie siekia tobulėjimo, pripažinimo, ir lyderio vaidmuo. Darbuotojai su stipriu karjeros identiškumu į darbą žiūri labai atsakingai, jiems labai svarbi karjera, kompetencijos didinimas. Tokie darbuotojai turi nusistatę karjeros tikslus ir jų siekia.

Karjeros atsparumas yra atkaklumo komponentas, atskleidžiantis individo gebėjimą siekiant karjeros, susitvarkyti su darbe iškilusiomis kliūtimis, krizėmis Žmonės, kuriems būdingas didelis atsparumas karjerai, tiki savimi, nebijo rizikuoti, žino, kada geresnių rezultatų pasieks dirbdami grupėse, kada individualiai.

Atsparumas yra konceptualiai susijęs su poreikiu atsikvėpti, gebėjimu įveikti kliūtis, darbštumu, saviveiksmingumu, pareigingumu (būti savimi pasitikinčiu, instrumentiniu ir asmeniškai lengvu), meistriškumu ir pasiekimų motyvacija. Karjeros išvalga yra konceptualiai panaši į savikonceptiją, orientaciją į grįžtamąjį ryšį ir atvirumą. Karjeros tapatumas yra konceptualiai susijęs su įsipareigojimu užimti darbą, organizacijos įsipareigojimu ir organizaciniu pilietiškumu. M. London (1991) teigimu, šie karjeros motyvacijos elementai gali lemti individo karjeros planavimą ir vystymą. Nuo karjeros elastingumo priklauso individo lankstumas, pasitikėjimas savimi, gebėjimas rizikuoti priimant sprendimus. Jis suteikia pagrindą karjeros nuvokimui, kuris leidžia darbuotojui išvelgti ir pasinaudoti informacija apie kintančias karjeros galimybes ne tik vidinėje, bet ir išorinėje organizacijos aplinkoje. Karjeros identiškumas įgalina individą numatyti karjeros tikslus bei kryptis, kurios laikas nuo laiko gali kisti. Identiškumas taip pat leidžia darbuotojui siekti pasitenkinimo darbu ir išnaudoti savo galimybes.

Trys karjeros motyvacijos sritys papildo vienas kitą. Karjeros atsparumas, (London, Neo 1997) suteikiantis jėgų ir drąsos stengtis ir judėti į priekį net susidūrus su kliūtimis ir nesėkmėmis, yra pagrindas, leidžiantis vystyti prasmingą karjeros išvalgą. Karjeros išvalga, energizuojantis komponentas, sukurtas per patirtį ir apmąstymus, leidžia individui pasirinkti ir tęsti karjeros kryptį, kurioje maksimaliai išnaudojami jo talentai. Profesinis gyvenimas ir karjeros vystymas neabejotinai kels iššūkius ir kliūtis. Dėl karjeros kliūčių individai gali suabejoti savo karjeros tapatybe ir peržvelgti karjeros išvalgą. Atsparumas (ct. iš Maree, 2017) leis realiai įvertinti karjeros kliūtis ir nustatyti konstruktyvias situacijos įveikimo strategijas. Taigi atsparumas sukuria pagrindą, leidžiantį įgyti naudingų žinių apie save ir darbo aplinką. Karjeros atsparumas yra esminis karjeros motyvacijos komponentas, palengvinantis asmens galimybes ne tik ugdyti karjeros išvalgą ir tapatumą, bet ir veiksmingai susidoroti su karjeros kliūtimis.

Pasak Greenhaus, Callanan (2006), karjeros atsparumą lemia tam tikros situacijos vaikystėje, paauglystėje ir ankstyvoje pilnametystėje. Dėl to karjeros atsparumas mažiau kinta, tačiau jį galima paremti teigiamu pastiprinimu ir galimybėmis mokytis. Karjeros išvalga ir tapatumas yra informacijos apdorojimo rezultatas, ir šias karjeros motyvacijos sritis gali lengviau paveikti grįžtamasis ryšys ir situacijos pokyčiai. Karjeros išvalgai įtakos turi nustatyto tikslo palaikymas, informacija apie alternatyvius karjeros kelius, patarimai nustatant karjeros tikslus, organizacinis lankstumas, permainų galimybės ir tokie organizaciniai procesai, kaip vertinimas ir paaukštinimas. Karjeros tapatumui turi įtakos profesionalumo skatinimas bei organizacinio įsipareigojimo stiprinimas.

Trys karjeros motyvavimo sritys sudaro skirtingus karjeros raidos modelius. Karjeros atsparumas sukuria prasmingos karjeros išvalgos (pvz., reagavimo į atsiliepinimus) pagrindą, o tai, savo ruožtu, daro įtaką pasiekiamos karjeros tapatybės nustatymui. Žmonės, pasak Kroth (2007), kurie yra atsparūs karjeros pradžioje, greičiausiai panaudos informaciją apie save ir aplinką, kad sukurtų tikslią karjeros išvalgą ir realų karjeros tapatumą. Jie galės įveikti karjeros kliūtis ir, jei reikia, pakeisti karjerą. Nesugebėjimas ar stiprus neigiamas grįžtamasis ryšys gali pakenkti atsparumui. Suhendro (2010), nuomone, karjeros mentoriai gali padėti žmonėms peržvelgti šią neigiamą patirtį, įgyti

supratimą apie save ir situaciją bei sužinoti alternatyvias pasitenkinimo karjera ir sėkmės kryptis. Žmonės, kuriems nuo pat pradžių trūksta pasitikėjimo, greičiausiai turi žemus arba nerealius karjeros tikslus ir būtent jie turi kreiptis į karjeros mentorius.

Karjeros motyvacija (Kroth, 2007) matuojama vystymosi vertinimo centruose ir klausimynuose. Į raidos vertinimo centrą įeina asmeninės istorijos forma, išsamus vidinis pokalbis, asmenybės instrumentai, pomėgių aprašymai, gyvenimo ir karjeros sprendimų pratybos (pvz., reakcijos į hipotetinį darbo pasirinkimą) ir karjeros projekcijų testas, kuriame prašoma reaguoti į dviprasmiškas paveikslėlius. Suhendro (2010) įvardina keletą karjeros motyvacijos tyrimo indikatorių, skirtų įvertinti elgesį ir požiūrį, atliepiant visas tris karjeros motyvacijos sritis. Pavyzdžiui, karjeros išvalgos matas apima šiuos dalykus: „aš turiu konkretų savo karjeros tikslo siekimo planą“ ir turiu realius karjeros tikslus“. Karjeros tapatumo matas apima šį dalyką: „aš labai įsitraukęs į savo darbą“ ir „laisvą laiką praleidžiu veiklai, kuri padės mano darbui“. Karjeros atsparumo rodiklis apima šį punktą: „Aš tikiu kitais žmonėmis, kai jie man sako, kad padariau gerą darbą“ ir „gebu prisitaikyti prie besikeičiančių aplinkybių“. Vertintojai registruoja ir vertina dalyvių balus, reakcijas ir elgesį bei vertina juos pagal karjeros motyvavimo sritis. Dalyviai supažindinami su vertinimo rezultatais, kurie tampa karjeros planavimo diskusijų pagrindu.

Darbuotojų karjeros motyvacijos vertinimas yra naudojamas organizaciniams karjeros valdymo sprendimams. Pavyzdžiui, karjeros atsparumas gali būti sustiprinamas identifikuojant pasiekimų galimybes, įvedant atlygį už naujoves, rūpinimusi tarpasmeniniais santykiais ir teigiamu pastiprinimu už puikų darbą. Karjeros išvalgą galima pastiprinti teikiant informaciją apie karjerą ir grįžtamąjį ryšį bei skatinant tikslų nustatymą. Karjeros identitetas palaikomas teikiant iššūkius darbui, profesinio tobulėjimo galimybes, taip pat lyderystės ir tobulėjimo galimybes.

Apibendrinus galima teigti, kad karjeros motyvacija yra poreikių, interesų ir asmenybės savybių elementus, atspindinčius su karjera susijusį elgesio stimulą, kryptį ir atkaklumą. Apie karjeros motyvacija kalbantis London (1993) išskyrė tris esminis sritis: karjeros tapatumą, karjeros atsparumą ir karjeros išvalgą. Karjeros atsparumas suteikiantis jėgų ir drąsos stengtis ir judėti į priekį net susidūrus su kliūtimis ir nesėkmėmis. Karjeros išvalga, energizuojantis komponentas, sukurtas per patirtį ir apmąstymus, leidžia individui pasirinkti ir tęsti karjeros kryptį, kurioje maksimaliai išnaudojami jo talentai. Atsparumas leis realiai įvertinti karjeros kliūtis ir nustatyti konstruktyvias situacijos įveikimo strategijas.

2. COVID – 19 pandemijos reiškinio konceptualizavimas

Socialinių mokslų metodologai teigia, kad norint suvokti socialinius reiškinius, būtina juos konceptualizuoti, t.y. nusakyti tam tikro fenomeno sampratą, išryškinti jo bruožus ar atskleisti jį sąlygojusias priežastis bei reiškinius. Per pastaruosius du mėnesius COVID-19 virusas išplito visuose žemynuose, išskyrus Antarktidą, užkrėsdamas žmones daugelyje pasaulio šalių. Virusų paplitimas ir jo globalus poveikis visuomenei, ekonomikai ir verslui yra įvardinamas kaip pandemija.

2020 m. kovo 11 d. Pasaulio sveikatos organizacija (PSO) paskelbė koronaviruso (COVID-19) protrūkio pandemiją. COVID-19 kainavo šimtus tūkstančių žmonių gyvybių visame pasaulyje, sveikatos priežiūros specialistams iškilo neatidėliotinų iššūkių ir buvo atskleistos nacionalinių sveikatos sistemų silpnybės visame pasaulyje. Koronaviruso COVID-19 pandemija yra apibrėžiama kaip šių laikų pasaulinė sveikatos krizė ir didžiausias iššūkis, su kuriuo susidūrėme po Antrojo pasaulinio karo. Šalys stengiasi sulėtinti viruso plitimą tirdamos ir gydydamos pacientus, atlikdamos kontaktų paiešką, ribodamos keliones, piliečių karantiną ir atšaukdamos didelius susirinkimus, tokius kaip sporto renginius, koncertus ir mokyklas. Tačiau COVID-19 yra daug daugiau nei sveikatos krizė. Šis reiškinys daro poveikį makro ir mikro lygmeniu. COVID-19 pandemijos reiškinys konceptualizuojamas per pasaulio ekonomikai, socialiniam gyvenimui, švietimui, darbo rinkai ir užimtumui, organizacijoms ir dirbančiam individui sukeltus padarinius bei keliamus iššūkius nusistovėjusioms veiklos formoms.

Ekonominiai padariniai. Kaip teigiama Hagerty, Williams (2020), Dijk (2020) darbuose, COVID-19 pandemija daro didžiulį ekonominį poveikį ne tik dėl žmonių sveikatos priežiūros išlaidų, bet ir dėl žmonių veiklos sustabdymo bei ekonomikos palaikymo išlaidų. 2020 m. birželio mėn. Pasaulinės ekonomikos perspektyvos apibrėžia artimiausios trukmės pandemijos poveikio mastą ir patirtą ilgalaikę žalą. Pradinėje prognozėje numatoma, jog 2020 metais pasaulinis BVP sumažės 5,2 proc. Rytų Azija ir Ramiojo vandenyno regionas augs nedaug (0,5 proc.). Pietų Azijoje BVP sumažės 2,7proc., Afrikoje į pietus nuo Sacharos - 2,8proc., Viduriniuose Rytuose ir Šiaurės Afrikoje - 4,2proc., Europoje ir Centrinėje Azijoje - 4,7proc., Lotynų Amerikoje - 7,2proc.. Tikimasi, kad šie nuosmukiai keis pasiektą pažangą ir dešimtys milijonų žmonių pateks į didžiulį skurdą. Besivystančiai rinkai ir besivystančiai ekonomikai grės ekonominis nuosmukis, atsirandantis iš daugelio sričių: spaudimas silpnoms sveikatos priežiūros sistemoms, prekybos ir turizmo sektorių susitraukimas, mažėjantys finansiniai pervedimai, menki kapitalo srautai ir griežtos finansinės sąlygos, augant skoloms. Ypač stipriai nukentės energijos ar pramonės prekių eksportuotojai. Pandemija ir pastangos ją suvaldyti sukėlė precedento neturintį naftos paklausos žlugimą ir naftos kainų kritimą. Taip pat sumažėjo metalų ir transporto priemonių sektoriaus, pavyzdžiui, gumos ir platinos, naudojamų transporto priemonių dalims, produktų paklausa. Nors žemės ūkio rinkos pasaulyje aprūpinamos pakankamai gerai, tačiau prognozuojama, kad prekybos apribojimai ir tiekimo grandinės sutrikimai gali kelti maisto saugumo problemas.

Socialiniai padariniai. Milijardai žmonių yra karantine savo namuose, nes valstybės užsidarė įgyvendindamos socialinį atsiribojimą kaip priemonę užkirsti kelią infekcijos plitimui. Pasak Alehegn (2020) karantinas padeda užkirsti kelią ligos plitimui, kuris gali įvykti anksčiau nei žmogus sužino, kad serga arba jei užsikrėtė virusu, nejausdamas simptomų. Izoliacija naudojama norint atskirti asmenis užsikrėtusius virusu (sergančius COVID-19, ir tuos, kurie neturi simptomų) nuo neužkrėstų žmonių. Ši socialinė izoliacija sąlygoja vienatvės ir nuobodulio jausmo atsiradimą, kurie pakankamai ilgai gali turėti neigiamos įtakos fiziniai ir psichinei žmogaus gerovei. Remiantis

(McCarthy, Ahearne, Carbonell, Síocháin, Frost (2020), augantys pandemijos terminai yra neaiškūs, izoliaciją apsunkina masinė panika ir nerimas. Šių padarinių sukeltą psichologinį poveikį psichologai įvardina kaip psichologinę traumą. Psichologai psichologinėmis traumomis vadina įvykius, kurie kelia grėsmę žmogaus gyvybei ar jo sveikatai. Pagal šį apibrėžimą dažniausiai trauminiais įvykiais įvardijami vaikystėje ar suaugus patirtas smurtas, seksualinė prievarta, užpuolimai, avarijos ir pan., o kolektyvinę traumą geriausiai atspindi masinės traumos, kurios paveikia itin daug žmonių, tokios kaip karas, okupacija, trėmimai. Įdomu tai, kad tyrėjai diskutuoja ir apie šios pandemijos psichologinį poveikį individualiu lygmeniu. Atsiranda nauji psichiniai simptomai žmonėms, neturintiems psichinių ligų, arba pablogėja asmenų, sergančių psichine liga, būklė, kas sukelia nerimą ir bejėgiškumo jausmą nukentėjusių asmenų globėjams.

Nemažai psichologinių padarinių yra susiję su darbo praradimu arba sutrumpintu darbo laiku (Hagerty, Williams, 2020). Vyrauja netikrumas dėl to, kas bus net artimiausioje ateityje. Daugybė žmonių turi mokytis arba prižiūrėti savo vaikus namuose, kurie anksčiau buvo mokykloje, darželyje ar vaikų priežiūros įstaigoje. Kai kurie žmonės stengiasi išsiaiškinti, kaip jie turėtų mokėti nuomą ar nusipirkti maisto prekių, ir suvokia, kad verslas ar karjera, į kurią investavo metų metus, neturi jokios prasmės. Kai kurie asmenys turi sveikatos sutrikimų, todėl jie pradeda nerimauti, kad gali būti itin pažeidžiami užsikrėtus virusu. Dėl šių priežasčių gali kilti reikšmingų psichinių sutrikimų, pradedant depresija, nerimu, panikos priepuoliais, somatiniais simptomais ir potrauminio streso sutrikimo simptomais, baigiant delyru, psichozėmis ar net savižudybe, kurios gali būti susijusios su jaunesniu amžiumi ir padidėjusiu savęs kaltinimu. Asmenims, sielvartaujantiems dėl sveikatos problemų ir staigių artimųjų netekties nuo viruso protrūkio, gali atsirasti papildomas stresas, pyktis ir pasipiktinimas.

Iššūkiai švietimui. Dauguma vyriausybių visame pasaulyje laikinai uždarė švietimo įstaigas, siekdamas apriboti COVID-19 plitimą. Nuo 2020 m. birželio 7 d. dėl pandemijos nukentėjo maždaug 1,725 milijardo besimokančiųjų. Remiantis UNICEF stebėsenos duomenimis, 134 šalys COVID – 19 pandemijos metu vykdė švietimo institucijų uždarymą, o tai paveikė maždaug 98,5 proc. pasaulio studentų populiacijos. Mokyklų uždarymas daro įtaką ne tik studentams, mokytojams ir šeimoms, tačiau turi dideles ekonomines ir socialines pasekmes. Mokyklų uždarymas, reaguojant į pandemijos grėsmes, atskleidė įvairias socialines ir ekonomines problemas, įskaitant studentų skolas, skaitmeninio mokymosi trūkumą, maisto stygių ir benamystę. Poveikis buvo sunkesnis socialiai remtiniams vaikams ir jų šeimoms. Dėl nutrūkusio mokymosi kilo pavojus vaikų mitybai, iškilo vaikų priežiūros problemos, padidėjo šeimų ekonominės išlaidos šeimoms, ypač tų, kurios negalėjo dirbti.

Darbo rinkos pokyčiai. Tarptautinė darbo organizacija (*angl. International Labour Organization*) 2020 metų balandžio 8 dieną paskelbė, jog prieš COVID-19 išplitimą visame pasaulyje - pasaulinis nedarbas jau siekė apie 190 milijonų. Pagrindiniai sektoriuose, kurių darbuotojai patyrė „drastiškiausią“ viruso poveikį, yra šie: maisto prekės ir apgyvendinimas (144 mln. darbuotojų), mažmeninė ir didmeninė prekyba (482 mln.); verslo paslaugos ir administravimas (157 mln.); ir apdirbamoji gamyba (463 mln.). Tai sudaro 37,5 proc. viso pasaulio užimtumo. Didžiausi nuostoliai skaičiuojami Azijos ir Ramiojo vandenyno valstijose, kurios yra didžiausias pasaulio regionas.

Sumažinamų darbo vietų mastai numatomi ir Arabų valstybėse (8,1 proc., t.y. 5 mln. visą darbo dieną dirbančių darbuotojų), Europoje (7,8 proc. arba 12 mln. visą darbo dieną dirbančių darbuotojų) ir Azijoje bei Ramiojo vandenyno regione (7,2 proc., 125 mln. darbuotojų). Tikimasi didelių nuostolių įvairiose pajamų grupėse, bet ypač šalyse, kuriose gaunamos vidutinės pajamos (7,0 proc., 100 mln.

visą darbo dieną dirbančių darbuotojų). Tai gerokai viršija 2008–2009 m. finansų krizės padarinius. Šiuo metu visiškai ar dalinis darbo vietų uždarymas turi poveikį daugiau nei keturiems iš penkių žmonių (81 proc.) 3,3 milijardo dirbančių žmonių pasaulyje. Lietuvoje numatoma, kad nedarbo lygis laikinai išaugs, ir jis sudarys 8,1 proc. Užimtų gyventojų skaičius sumažės 2 proc., o užimtumas labiausiai bus paveiktas šalies paslaugų sektoriuje. Ateinančiais metais atsigavus ekonominiam aktyvumui užimtų gyventojų skaičius padidėtų 0,6 proc., nedarbo lygis sumažėtų iki 7,3 proc. Kitų metų viduryje nedarbo lygis nuosaikiai mažės ir laikotarpio pabaigoje sudarys 6,6 proc. Kitų metų pabaigoje darbo jėgos pasiūlą ribos gilėjanti visuomenės senėjimo problema, todėl užimtumo augimo nesitikima.

Bergdahl, Nouri (2020) teigimu, labiausiai nukentėję sektoriai yra aviacija, kelionės ir turizmas, automobiliai, statyba ir nekilnojamasis turtas, gamyba. Kita vertus, tokie sektoriai, kaip pavyzdžiui informacinės ir ryšių technologijos, išgyvena pakilimą. Kadangi įmonės bando užtikrinti savo išgyvenimą mažindamos išlaidas, daugelis ėmė mažinti atlyginimus ir atleisti žmones. Kiti išleido darbuotojus neterminuotoms atostogoms be užmokesčio arba atidėjo sprendimą samdyti numatytus naujus darbuotojus. Remiantis internetine apklausa, kurią surengė „EconomicTimes.com“ ir kurioje dalyvavo 3074 respondentų, net 39 proc. iš jų buvo sumažinti atlyginimai, o 15 proc. visiškai prarado darbą. Tačiau nežiūrint to, kad 15 proc. respondentų atlyginimai sumažinami daugiau nei 25 proc., beveik 43 proc. iš jų greičiausiai tęs savo dabartinius darbus ir neieškos naujų.

Iššūkiai organizacijoms. Kadangi COVID-19 pandemija skatina galias visuomenines ir organizacines permainas, įmonių vadovai turi galimybę grįžti į darbą planuodami darbo ateitį, remdamiesi pamokomis ir praktika, kurią jų organizacijos vykdė krizės metu. Organizacijos, nepaisydamos (Dijk, 2020) daugybės atleidimų, praradimų ir uždarymo pasekmių, ėmėsi greitų veiksmų, siekdamos apsaugoti savo darbuotojų sveikatą ir saugą, įsteigti būtiniausias paslaugas ir diegti įvairias paramos darbuotojams sistemas.

COVID-19 sustiprino įsitikinimą, kad žmonių rūpesčiai visiškai nėra atskirti nuo technologinės pažangos, bet yra neatsiejami nuo organizacijų, norinčių išnaudoti visą įdiegtų technologijų vertę. Alehegn (2020) pažymi, kad krizė išryškino skaitmeninę atskirtį tarp šalių, regionų ir kaimo bendruomenių. Tuose regionuose, kur technologijos buvo prieinamos, viena didžiausių kliūčių - sukurti efektyvius vadybinius modelius, kaip sklandžiai integruoti žmones darbui su tomis technologijomis, kaip sukurti naujus veiklos įpročius ir valdymo praktiką. Atsiranda poreikis pergaltvoti, koku būdu dirbant su technologijomis patenkinti darbuotojams svarbius veiklos prasmės, tarpusavio santykių ir gerovės darbe poreikius, ugdyti jų potencialą ir saugoti etines vertybes bei tapatumo (identifikacijos) su organizacija jausmą. Alehegn (2020) apibendrina COVID –19 pandemijos kontekste išmoktas pamokas ir pagrindines žmoniškųjų išteklių vystymo gaires, kurių turėtų laikytis organizacijos:

- *Žmonių motyvacijos stiprinimas, įrodant jų veiklos prasmę ir prisidėjimą ne tik prie organizacijos tikslų, bet ir prie aukštesnės misijos.* COVID-19 atskleidė, kad žmonės yra motyvuoti aukščiausiu lygiu, kai gali savo darbo indėlį susieti su didesniu tikslu ir misija. Pavyzdžiui, kaip kai kurių plataus vartojimo prekių bendrovių darbuotojai rado prasmę ir įkvėpimą dirbdami, kai jų įmonės padidino dezinfekavimo ir valymo priemonių gamybą (arba kai kuriais atvejais buvo linkusios pradėti kurti). Žmonės nori prisidėti prie savo organizacijų supratimo, kaip jų unikalūs talentai, stipriosios pusės ir pastangos daro įtaką didesniems tikslams.

- *Didesnis organizacijų dėmesys darbuotojų gerovei.* COVID-19 atnešė daugiau darbo valandų, sąlygodama darbuotojų išsekimą ir profesinį perdegimą, stresą, kuris kyla darbuotojams derinant jų profesinius ir asmeninius įsipareigojimus ir vaidmenis (pavyzdžiui, būti tėvu ar globėju), kurių nebeįmanoma atskirti nuo darbo konteksto. Grįždamos į įprastinę veiklą, organizacijos turi ne tik skatinti atvirą dialogą ir atvirą gerovės praktiką, t.y. įtraukti gerovę į visus paties darbo projektavimo aspektus.
- *Didesnis organizacijų dėmesys darbuotojų sveikatos apsaugai.* Nors iš pradžių manyta, kad COVID – 19 pandemija paveikė tik pagyvenusius žmones, netrukus įsitikinta, kad ir kitos darbuotojų amžiaus grupės yra pažeidžiamos. Todėl tyrėjai siūlo organizacijoms naudoti duomenimis grįstą metodus ir siekti geriau suprasti unikalius darbuotojų požymius, poreikius ir dimensijas, suteikiant jiems sveikatos apsaugą, reikalingos saugiam darbui atlikti.
- *Technologinių sprendimų įvedimas į darbo procesus.* COVID-19 atskleidė, kad nors technologijos gali papildyti darbą, tačiau jos nepakeičia to, ko reikia žmonėms. Organizacijos turėtų galvoti ne tik apie žmonių pakeitimą technologijomis, bet ir apie technologijų naudojimo kaip papildymo ar bendradarbiavimo strategijos. Pastarasis požiūris leistų organizacijoms ne tik racionalizuoti sąnaudas, bet ir sukurti vertę ir galiausiai suteikti prasmę visai darbo jėgai.
- *Darbuotojų naujų kompetencijų ir vaidmenų tobulinimas.* COVID-19 pandemija įgalino organizacijų suvokimą, kad svarbiau suprasti, ką darbuotojai sugeba naujai, nei suprasti tai, ką jie gebėjo atlikti anksčiau. Per šią krizę pasaulis turėjo galimybę pamatyti darbo jėgos atsparumą ir prisitaikymą, nes darbuotojai greitai prisiėmė naujus vaidmenis ir netgi prisidėjo prie galimybių įvairiose srityse ir pramonės šakose. Organizacijos turėtų apsvarstyti, kaip skatinti ir siūlyti darbuotojams galimybę toliau augti ir prisitaikyti prie nuolatinių pokyčių, o ne vien investuoti tik į esamus įgūdžius ar kvalifikacijos kėlimo pažymėjimus.

Nuotolinio darbo plėtra. Mokslininkai (McCarthy, Ahearne, Carbonell, Síocháin, Frost, 2020; Mukhopadhyay, 2020) sutinka, kad nuotolinis darbas įmonėms suteikia lankstumo ateityje susidoroti su netikėtais įvykiais, tokiais kaip COVID-19 krizė, bei įgalinti naujas bendradarbiavimo formas. Įmonės, kurios anksčiau niekada netaikė nuotolinio darbo, staiga buvo priverstos pereiti prie šio darbo režimo. Įdomu tai, kad ISM Vadybos ir ekonomikos universiteto vadovų magistrantūros Strateginio valdymo modulio vadovo, Adomavičiaus (2020) atliktas tyrimas kurios metu dalyvavo 343 respondentai, iš kurių 85 procentai aukščiausios grandies vadovai (generaliniai direktoriai, padalinio/funkcinės srities vadovai ir pan.) bei įmonių savininkai, akcininkai. Rodo, kad nuotolinį darbą kaip neigiamą padarinį vertina net 61proc., respondentų. Tačiau 50,5proc., šio tyrimo dalyvių taip pat teigia išmokę naudotis nuotolinio darbo priemonėmis. Šio tyrimo metu respondentai pateikė ir tolimesnes prognozes bei veiksmus nuotolinio darbo ir jo priemonių diegimo klausimu: nuotolinio darbo pobūdis dažno respondento nurodomas kaip planuojamas ilgalaikis pokytis įmonės veikloje.

Įgyvendindami nuotolinį darbą, pasak McCarthy, Ahearne, Carbonell, Síocháin, Frost (2020), verslo vadovai pirmiausia turi apibrėžti tikslą. Įmonės vadovai turi atsakyti į klausimus, kodėl jie nori įgyvendinti nuotolinį darbą, ar tuo siekiama sumažinti biurų plotą, ar tai priemonė optimizuoti keliones į darbą ir atgal, ar padidinti įmonės kultūros lankstumą? Ir t.t. Kai tikslas yra apibrėžtas, pirmas žingsnis - tai vadovavimo pritaikymas naujam nuotolinio darbo būdai. Organizacijos vadovai turi identifikuoti, kaip aiškiai bendrauti ir bendradarbiauti su darbuotojais ir suinteresuotosiomis

šalimis. Pavyzdžiui, dažnai susisiekdami su savo komandomis, optimizuodami kalendorius, planuodami reguliarių grįžtamąjį ryšį. Pasak Mukhopadhyay (2020), reikia aiškių gairių, kurios padėtų darbuotojams susidoroti su šiuo nauju darbo būdu. Šios gairės taip pat turi atsispindėti pakoreguotoje žmogiškųjų išteklių politikoje. Nuotolinio darbo diegimas turi būti ilgalaikis įmonės sprendimas, kuris atitinkamai adaptuotų visą įmonės verslo kultūrą.

Karjeros vystymo iššūkiai individui. Naujausi moksliniai tyrimai ir vykdomos sociologinės apklausos rodo, kad pasaulinės pandemijos padariniai veikia ne tik organizacijų nusistovėjusią vadybinę praktiką, bet ir individualaus žmogaus, šiame darbo kontekste – dirbančio ir savo karjeros kelią projektuojančio – emocinę būseną, darbo motyvaciją bei karjeros perspektyvas.

Baert, Lippens, Moens, Sterkens, Weytjens (2020) atliktame tyrime pastebima, jog daugiau nei vienas iš penkių (21,1proc.) respondentų nurodo bijantys prarasti darbą dėl COVID-19 krizės. Maždaug vienas iš septynių (13,7proc.) baiminasi, kad taip bus net iki metų pabaigos. Ši baimė yra žymiai labiau pastebima pažeidžiamose grupėse, tokiose kaip vyresnio amžiaus darbuotojai ir migrantai. Be to, maždaug kas ketvirtas (26,2proc.) respondentas bijo praleisti paaukštinimą, kurį jis ar ji būtų gavę, jei COVID-19 krizė nebūtų įvykusi. Vienas iš dviejų apklaustųjų (49,9proc.) taip pat bijo tiesioginio neigiamo poveikio jų darbo užmokesčiui. Ši baimė yra žymiai didesnė tiems, kurie turi laikinas sutartis privačiame sektoriuje arba šiuo metu yra laikinai bedarbiai. Daugiau nei kas ketvirtas (27,5proc.) baiminasi, kad neteks motyvacijos asmeniniam darbui.

Šis numatomas poveikis yra žymiai didesnis tarp jaunesnių žmonių. Be to, daugiau nei pusė (51,9proc.) baiminasi, kad COVID-19 krizė turės neigiamos įtakos laisvų darbo vietų skaičiui, kuris galėtų juos sudominti. To stipriau baiminasi išsilavinę žmonės. Aukščiau pateikti tyrimo rezultatai iliustruoja bendrą neigiamų karjeros padarinių baimę dėl COVID-19 krizės. Maždaug kas trečias (33,6proc.) bijo bendro neigiamo poveikis jų karjerai.

Evans (2020) teigia, kad 16–24 metų asmenys pateko tarp labiausiai pandemijos paveiktų asmenų. Jiems kyla didžiausias nedarbo pavojus ir jie susiduria su ribotomis įsidarbinimo ir mokymo galimybėmis. Jos tyrimo metu apklausti jaunuoliai pabrėžė, kad pandemija (ir vyriausybės vykdomas karantinas) sulėtino arba sumažino jų galimybes įsidarbinti, teikti paraiškas mokymo kursams arba vėlavo mokymo pradžios datas. Tyrimų centro „Resolution Foundation“ (2020) apklausa parodė, kad trečdalis 18–24 metų amžiaus žmonių dėl pandemijos neteko darbo, o kompanijos „Hope not Hate“ (2020) apklausos parodė, kad 55 proc., apklaustų jaunų žmonių yra įsitikinę, kad jų karjeros galimybės ateityje bus apribotos.

Panašias tendencijas įžvelgia ir Dias, Joyce ir Keiller (2020). Remiantis Dias, Joyce ir Keiller (2020), COVID-19 pandemija labai pakenkė jaunimo karjeros perspektyvoms, nes dėl įvairių veiklos sektorių veiklos sumažėjimo jauniems darbuotojams tapo sunkiau žengti pirmą žingsnį karjeros laiptais. Jų teigimu be neigiamo poveikio darbuotojams nuo pat karjeros pradžios, koronaviruso pandemija greičiausiai neigiamai paveiks ir karjeros progresą bei atlyginimų augimą. Staigiai sumažėjus laisvų darbo vietų, darbuotojams bus sunkiau rasti geresnių galimybių nei dabartinis jų darbas, o atleidimų skaičiaus padidėjimas sukels žmonių karjeros nuosmukį bei stagnaciją. Tokie veiksniai yra problemiški ypač jaunimui, nes darbo užmokesčio augimas karjeroje ypač priklauso nuo to jų karjeros augimo.

Apibendrinus galima teigti, jog šiai pandemijai būdingas globalus poveikis. Jos padarinius patiria tiek šalių ekonomikos, tiek organizacijos, tiek jose dirbantys individai bei namų ūkiai. Daugelis šalių

neteko pajamų iš įmonių, turizmo, dėl šios priežasties smuko BVP, įmonės bankrutavo, šalims teko imti paskolas, jog padėtų gyventojams išgyventi šią krizę. Dėl ekonominių padarinių atsivėrė kitos socialinės problemos, tokios kaip skurdas, psichologinė įtampa. Netekus darbo, dėl nežinomybės, dėl finansinių problemų stipriai padidėjo susirgimai depresija, nerimo ligomis ar panikos priepuoliais. Organizacijoms tenka adaptuotis ir keisti savo darbo stilių, švietimo organizacijos turėjo greitai pritaikyti nuotolinį mokslą, išmokyti pedagogus naudotis naujomis technologijomis ir taikyti naujas darbo organizavimo formas. Organizacijoms teko susidurti su darbuotojų atleidimu, dėl ko labai išaugo bedarbystė. Organizacijoms teko ieškoti naujų galimybių ir rinkų savo produkcijai realizuoti. Darbuotojai savo ruožtu nėra užtikrinti dėl ateities darbo pozicijų, t.y. jie jaučia nerimą, kad ši pandemija paveiks jų karjerą ateityje ir jie stokos naujų darbo galimybių dėl COVID – 19 situacijos pasaulyje.

3. Kartos samprata ir jų klasifikavimas

3.1. Kartos samprata

Skirtingos kartos kaip tyrimų objektas yra nagrinėjamas tokių mokslo krypčių kaip antropologija, filosofija ir sociologija. Žymiausias pastarosios krypties atstovas Karlas Manheimas, 1923 metais parašęs knygą „Kartų problema“ (angl. „The Problem of Generations“). Tačiau diskusijų kartų klausimais itin padaugėjo po 1991 metais išleistos ir išpopuliarėjusios Viljamo Štrauso ir Neilo Hau knygos „Kartos“ („Generations“). Dabar kartų tema svarbi ir edukologijos srityje, nes ugdymo institucijose sugyvena bent kelios kartos: skirtingos mokinių kartos bei pedagogų kartos. Kartų skirtumus darbo organizacijose analizuojantys straipsniai pastaruoju metu tapo irgi labai aktualūs. Ypač tuomet, kai darbo rinką užtvindė jauni specialistai ir vadovai, gimę po 1982 – ujų. Šie žmonės vadinami Y karta (Gen Y) arba kitaip – tūkstantmečio vaikai. Y karta sulaukė labai daug sociologų, ir vadybos specialistų dėmesio, nes jos bruožai pradėjo gerokai skirtis nuo kitų kartų.

Kartų idėja išpopuliarino versiją, kad tam tikro amžiaus žmonės vienija panašūs įsitikinimai, požiūris ir elgesys, nes visi jie iki pilnametystės auga tuo pačiu istoriniu laikotarpiu. Williama Strauso ir Neilo Howe'o sukurta teorija iš pradžių aiškino Jungtinių Amerikos Valstijų kartų ciklą. Vėliau tyrėjai pastebėjo, kad šios tendencijos tapačios ir kitose išsivysčiusiose šalyse. 1990 m. autoriai paskelbė, kad remiantis kartų teorija, galima išspręsti bendravimo problemas šeimoje, kolektyve ir visur, kur susiburia įvairaus amžiaus žmonės.

Mokslininkai teigia, kad skirtingos kartos turi skirtingas vertybes ir savitą mąstymą, o ginant savo tiesas neišvengiama konfliktų. Vyresnės kartos atstovai linkę priekaištauti jaunimui, o atžalos dažnai skundžiasi tėvais, esą jie nespėja su šiuolaikiniu gyvenimo tempu. Kad sutartume šeimoje, universitete ar darbo kolektyve, turime būti tolerantiški ir gerbti vienas kitą. Tik supratę, kad negalime vienas kito pakeisti, akcentuodami gerąsias kiekvieno amžiaus žmonių savybes, sugebėsime taikiai išspręsti kilusius konfliktus.

Mokslinėje literatūroje sutinkama nemažai skirtingų „kartos“ sampratų, nes autoriai vadovaujasi skirtingais kriterijais. Kasdieniame gyvenime sakydami „karta“ dažniausiai turime galvoje žmones, kuriuos sieja tas pats šeimos gyvenimo etapas, – vaikus, tėvus, senelius. Psichologine prasme kiekvieną kartą formuoja du pagrindiniai dalykai: su gyvenimo etapu susiję interesai ir asmenybės formuojančios istorinės patirtys. Mažeikaitė ir Gruževskis (2018) apžvelgė įvairių autorių pateikiamas kartos sampratas:

- Tradiciškai karta apibrėžiama kaip laiko intervalas tarp tėvų ir jų palikuonių, biologiškai šis laikotarpis apima – 20–25 metus (McCrindle, 2014);
- Karta yra kohorta (grupė) kurios ilgis apytikriai sutampa su gyvenimo etapo trukme ir siejamas su to etapo vaidmenimis (Strauss, Howe, 1991; Steel, Taras, 2010);
- Karta – amžiaus grupė, kuri vienu metu, neatsižvelgiant į geografinius skirtumus, užima tą pačią – vaiko ir paauglio poziciją (Mannheim, 1952);
- Karta – amžiaus grupė, kuri vienu metu užima tą pačią amžiaus tarpsnio poziciją atsižvelgiant į epochos ir vietos istorinį, ekonominį, politinį kontekstą (Brannen 2006; Thomson, 2014; Sivrikova, 2015);

- Karta – tai pozicija, užimama šeimoje (seneliai, tėvai, vaikai, anūakai) (Brannen, 2006).

Gürcüoğlu, Çelik (2016) teigimu, karta – tai žmonės, kuriuos sieja amžius ir bendri kultūriniai išgyvenimai, kurie gimsta ir gyvena tuo pačiu laikotarpiu. Remiantis Strauss ir Howe (1991) galima patikslinti, kad karta tai žmonių grupė, gimusių maždaug per dvidešimt metų arba apytiksliai per vieną gyvenimo etapą, visumą: vaikystę, jauną pilnametystę, vidutinį gyvenimą ir senatvę. Kartos identifikuojamos (nuo pirmojo gimimo iki paskutiniojo) ieškant tokio ilgio grupių, kurioms būdingi trys kriterijai. Pirmiausia, kartos nariai dalijasi tuo, ką šie autoriai istorijoje vadina *amžiaus vieta*: jie susiduria su svarbiausiais istoriniais įvykiais ir socialinėmis tendencijomis tuo pačiu gyvenimo tarpsniu. Atsižvelgiant į tai, kartos narius formuoja ilgalaikiai laikai, su kuriais jie susiduria kaip vaikai ir jauni suaugusieji, ir jie turi tam tikrą *bendrų įsitikinimų ir elgesio*. Kartos nariai, žinodami apie patirtį ir bruožus, kuriais dalijasi su savo bendraamžiais, taip pat formuoja bendrą suvokimą. Panašiai vertina ir Alonderienė, Juknevičienė (2017), remdamosios Kupperschmidt (2000). Jų požiūriu, kartą galima apibūdinti kaip grupę žmonių, kuriuos sieja gimimo data ir esminiai įvykiai, nutikę kritiniais jų vystymosi laikotarpiais.

Taigi, nemažai mokslininkų (Strauss ir Howe, 1991; Smola ir Sutton, 2002) sutaria, kad priklausymą kartai lemia augimas tuo pačiu laikmečiu, įvykę ir išgyventi svarbūs įvykiai, suformavę panašias vertybių sistemas, požiūrį bei gyvenimo patirtį. Deja, nėra bendro požiūrio, kokiais kriterijais vadovaujantis žmonės turėtų būti priskiriami konkrečiai kartai. Iki šiol labiausiai paplitęs skirstymas pagal gimimo datą. Skirstymas į kartas pagal gimimo laikmetį (ypač Europoje) nėra labai tikslus, nes daugelio Europos valstybių istorija yra unikali, ją veikė ne tik demografiniai, bet ir istoriniai bei sociokultūriniai įvykiai. Sunku lyginti net ir tuo pačiu metu gimusius žmones, gyvenančius JAV, Japonijoje ir Lietuvoje. Tačiau dėl nepakankamų sisteminių kartų tyrimų atskirose Europos ir kitose pasaulio valstybėse priimta vadovautis kartų teorijos pradininkų amerikiečių W. Straus ir N. Howe (1991) skirstymu į kartas pagal gimimo laikmetį. Kartos sampratą išplečia ir Manheimo (1952) požiūris į kartas, kuriuo remiasi ir aukščiau minėti tyrėjai Straus ir Howe. Šių mokslininkų požiūriu, reikia atskirti kartos sampratą, kuri apibrėžia giminystės arba šeimos narių skirstymą į tam tikras amžiaus grupes, nuo *socialinės kartos* sampratos.

Mažeikaitė ir Gruževskis (2018) aiškina Strauss ir Howe (1991) kartų teoriją, pagal kurią karta yra suvokiama kaip vienetas (individas), turintis kolektyvines pažiūras į šeimos gyvenimą, lyčių vaidmenis, institucijas, politiką, religiją, gyvenimo būdą, darbą, ateities įsivaizdavimą ir kt. Karta, kaip ir individas, turi savo požiūrį ir veikimo stilių, gali būti rami arba agresyvi; atsargi arba linkusi į riziką; orientuota į save ar į išorę; didžiadvasė ar savanaudė ir pan. Taip pat karta turi savo individualias, tik jai vienai būdingas savybes. Tarp bet kurių dviejų kartų, kaip tarp bet kurių dviejų kaimynų, vyksta sąveika: jos gali asimiliuotis, konfliktuoti, traukti viena kitą arba atstumti. Trumpai tariant, karta gali galvoti, jausti ar veikti taip pat kaip kiekvienas individas ir svarbiausia – savo elgsena tam tikra prasme reaguoti į kito individo, t. y. artimiausios amžiumi kartos (tėvų), elgseną ir mąstyseną.

Hasio (2016) teigimu, Manheimas (1952) nurodo du požiūrius į kartą: pozityvistinį ir istorinį. Pirmuoju metodu siekiama suvokti sąvoką ir apibrėžti, kaip vyresnės kartos pradeda blėsti ir jas pakeisti kitomis kartomis. Šis požiūris yra susijęs su biologiniu augimo greičiu. Tobulėjimą ir socialinius pokyčius gali nulemti asmens gyvenimas. Antrasis požiūris apibūdina kartų kaitą ne kaip linijinį procesą, bet atsižvelgiant į tam tikrą laikotarpį, kurio neįmanoma įvertinti kiekybiškai, jį galima patirti tik kokybiškai. Pirmoji sąvoka, kurią Manheimas (1952) naudoja analizuodamas kartos

problemas, yra tikroji grupė, turinti specifinius individų tarpusavio ryšius. Be to, priklausymas tam tikrai kartai ar amžiaus grupei lemia, kad žmonės dalijasi ta pačia erdve istoriniame ir socialiniame procese, lemia įvairius išgyvenimus, savybes ir mąstymo, jausmo ir elgesio būdus. Mannheimas (1952), norėdamas tiksliau apibrėžti kartas, pristatė *tikrosios kartos* ir *kartų vieneto* sąvoką. Faktinė karta egzistuoja, kai kartų bendruomenės nariai užmezga konkrečius ryšius ir yra veikiami tų pačių dinamiškų socialinių, intelektualinių ir istorinių procesų aplinkos pokyčių kontekste. Panašus mąstymas apibūdina jos narius kaip grupę, kurie reaguoja į tuos pačius klausimus, remdamiesi savo patirtimi, susijusia su socialinių pokyčių poveikiu.

Manheim kartų teorija buvo pritaikyta paaiškinti, kaip svarbūs šeštojo dešimtmečio pabaigos ir septintojo dešimtmečio pradžios istoriniai, kultūriniai ir politiniai įvykiai išugdė jaunuolius iš Amerikos visuomenės nelygybės, tokios kaip jų dalyvavimas kartu su kitomis kartomis Pilietinių teisių judėjime ir leido manyti, kad tą nelygybę reikia pakeisti individualiais ir kolektyviais veiksmais. Tai paskatino įtakingą mažumą jaunų žmonių JAV vykdyti socialinio judėjimo veiklą. Kita vertus, senoji ir aštuntajam dešimtmetyje vėlesniame amžiuje sulaukusi karta buvo daug mažiau įsitraukusi į socialinio judėjimo veiklą, nes - pagal kartų teoriją - to laikmečio įvykiai labiau paskatino politinę orientaciją. pabrėžti individualų pasitenkinimą, užuot dalyvavus tokiuose socialiniuose judėjimuose (Pendergast, 2009).

Anot Mannheim (2009), socialinei jaunimo sąmonei ir perspektyvai, pasiekiančiai brandą tam tikru metu ir tam tikroje vietoje (tai, ką jis pavadino „kartos vieta“), didelę įtaką daro svarbiausi to laikmečio istoriniai įvykiai (taigi tampa „aktualijų karta“). Vis dėlto esminis dalykas yra tai, kad šis svarbus istorinis įvykis turi įvykti ir į jį turi būti įtraukti žmonės jauname amžiuje (taip formuojant jų gyvenimą, nes vėlesni patyrimai paprastai įgis prasmę iš tų ankstyvų išgyvenimų) vien chronologinio šiuolaikiškumo nepakanka bendrai kartų sąmonei sukurti. Manheim iš tikrųjų pabrėžė, kad ne kiekviena karta ugdys originalią ir savitą sąmonę. Ar kartai pavyks išsiugdyti savitą sąmonę, labai priklauso nuo socialinių pokyčių tempo („pokyčių tempas“).

Autoriai Aboim, Vasconcelos (2013) teigia, kad Manheim taip pat pažymi, kad socialiniai pokyčiai gali vykti palaiapsniui, nereikalaujant didelių istorinių įvykių, tačiau tie įvykiai labiau tikėtini pagreitėjusių socialinių ir kultūrinių pokyčių metu. Manheim taip pat atkreipė dėmesį į tai, kad kartos nariai yra sluoksniuojami (pagal savo vietą, kultūrą, klasę ir kt.), Todėl jie gali žiūrėti į skirtingus įvykius iš skirtingų kampų ir nėra visiškai vienalytė karta. Netgi „tikrovės karta“ gali būti skirtinga reagavimo į tam tikrą istorinę situaciją formomis, todėl ją išsklaido daugybė „kartų vienetų“ (arba „socialinių kartų“).

Aboim, Vasconcelos (2013) nuomone, Strauss and Howe (1991) didelį dėmesį skiria požiūriui į vaikų auklėjimą, nes pagal tai, koks požiūris vyravo tuo metu, kai atitinkama karta buvo vaiko amžiaus, priklausys, kaip bus auklėjama kita karta. Autoriai pažymi, kad požiūris į vaikų auklėjimą nesikeičia nei chaotiškai, nei laipsniškai, o sutampa su pasaulietinio gyvenimo krizėmis arba pakilimais (pvz.: karą keičia taika, ekonominio klestėjimo laikotarpį ekonomikos krizė ir pan.), kurie vyksta tokiu pat ciklu kaip gamtoje potvyniai ir atoslūgiai. Dažniausiai suaugę vaikai, augindami savo vaikus, pasirinks priešingą kryptį nei ta, kuria buvo auklėjami patys: karta, gavusi perdėtą tėvų globą, savo vaikams suteiks laisvę ir, atvirkščiai, – karta, stokojusi tėvų dėmesio, savo vaikus apgaus ypatinga globa.

Remiantis jų teorija, istoriniai įvykiai yra siejami su pasikartojančiais kartos asmenimis (archetipais). Kiekviena kartos asmenybė atveria naują erą (vadinamą posūkiu), trunkantį maždaug 20–22 metus ir kuriame egzistuoja nauja socialinė, politinė ir ekonominė aplinka. Jie yra didesnio ciklinio amžiaus dalis (ilgas žmogaus gyvenimas, paprastai trunkantis nuo 80 iki 90 metų).

Manheimas daugiausia dėmesio skiria atskiroms grupėms, kurias jis laiko kartų vienetais, pateikdamas keletą teiginių apie grupę apskritai, tuo tarpu Strauss ir Howe'i daugiau dėmesio skiria visai grupei, nepaisydamas daugelio kartos individų savitumo. Be to Manheim, pažymėjo, kad kartų išskirtinumas priklauso nuo socialinių pokyčių greičio, taip pat teigė, kad tam tikros kartos nariai stratifikuojasi dėl savo fizinės padėties, kultūros ir net klasės, todėl šis stratifikacija privertė narius pamatyti pasaulį kitaip ir jiems trūko kartų vienalytiškumo. Strauss ir Howe'i kartų teorija labai gerai paaiškina socialinius ir kultūrinius pokyčius bei epochų, einančių iki industrinio amžiaus ir per jį, skirtumus. Jie teigia, kad karta yra visų žmonių, gimusių maždaug per dvidešimt metų arba maždaug per vieną gyvenimo etapą, visuma. Pagrindinis skirtumas tarp dviejų populiarių kartų teorijų yra tas, kad viena teorija rėmėsi, tai kas praeities kartoms daro didžiausią įtaką jų įpėdiniams, o kita pirmiausia priklauso nuo svarbiausių įvykių. Nors struktūra skiriasi, kiekvienos teorijos pagrindas yra tas pats: karta neauga nepriklausomai nuo išorės įtakos ir abi teorijos naudoja priežastį, ir padarinį kartų bruožų atsiradimui iliustruoti.

Apibendrinant kartų sampratą ir pagrindines jų teorijų koncepcines prieigas galime teigti, jog karta gali būti apibrėžiama kaip tam tikro to paties amžiaus tarpsnio poziciją užimanti žmonių grupė, patirianti skirtingais jų raidos etapais (vaikystėje, jaunystėje) vykusius svarbius socialinius, kultūrinius, istorinius, politinius bei ekonominius įvykius. Ir šie bendri išgyvenimai formuoja jų savitą mąstymą, bendrą supratimą į tam tikrus reiškinius bei vertybes. Be to, jų savitą pasaulėžiūrą ir elgseną tam tikra dalimi sąlygoja ir ankstesnės kartos (tikėtina jų tėvų) naudotas auklėjimo būdas, kuris neretai būna priešingas nei taikytas jų tėvų.

3.2. Kartų klasifikavimas

Ankstesniame poskyryje pateikta kartos sampratos analizė leidžia teigti, kad maždaug kas 20 metų užauga unikali žmonijos karta, kuri formuojasi ne tik savitu laikotarpiu, bet ir yra veikiamą įvairių istorinių patirčių. Kiekviena karta pasižymi savitomis savybėmis, kuriomis išskiria iš kitų kartų. Šių savybių supratimas yra nepaprastai svarbus, siekiant motyvuoti asmenis, užmegzti tinkamą ryšį, dirbant su darbuotojais nepriklausančius jų kartai ir kt. Kartoms būdingos panašios savybės, tokios kaip bendravimas, apsipirkimas ir motyvacija, nes jos išgyveno panašias tendencijas maždaug tuo pačiu gyvenimo etapu ir panašiais kanalais (pvz., Internetu, televizija, mobiliuoju įrenginiu ir pan.).

Kartos formavimo tendencijos daro didžiausią įtaką žmonių amžiui, o tai reiškia, kad tam tikros kartos nariai ugdytis ir dalinsis panašiomis vertybėmis, įsitikinimais ir lūkesčiais. Svarbu atsiminti, kad individualiame lygmenyje visi yra skirtingi. Bet žiūrėjimas į žmones per kartų objektyvą suteikia naudingą nuspėjamumą tiems, kurie bando pasiekti, informuoti ar įtikinti didelę gyventojų grupę.

Daugelis tyrėjų laikosi Strauss ir Howe (1991) pateiktos kartų klasifikacijos, pagal kurią įsitvirtinusios aštuonios kartos, o devintoji Alfa karta dar tik formuoja savo pasaulėžiūrą ir pradeda formalus ugdymo etapą (žr. 2 lentelę).

2 lentelė. Kartų klasifikavimas pagal Strauss ir Howe, 1991

Karta	Gimimo laikotarpis
Prarastoji karta	1883 – 1900
Didžioji karta	1901 – 1924
Tylioji karta	1925 – 1945
Kūdikių bumo karta	1946 – 1954
Kūdikių bumo karta II	1955 – 1965
X karta	1966 – 1976
Y karta	1977-1994
Z karta	1995 -2012
Alfa	2013- dabar

Prarastoji, arba kūdikių bumo, karta pasaulį išvydo 1946–1965 metais. Lissitsa ir Kol (2016) įvardina, kad šiai kartai būdinga nostalgija tradicijoms. Šios kartos atstovai yra įsitikinę savo vertybių teisingumu, nevengia kritikuoti, sunkiai pripažįsta savo kaltę. Į konfliktus reaguoja emocionaliai, laukia, kol aplinkiniai pirmieji pradės spręsti nesutarimus. Jie tikisi, kad kažkas kitas jais pasirūpins, nemoka racionaliai spręsti konfliktų, todėl laiko nuoskaudas savyje, tyliai užglaisto problemas. Kūdikių bumo karta geba ilgai ir kruopščiai dirbti, kad pasiektų ilgai lauktų rezultatų: materialinės gerovės, apdovanojimo ar dėmesio. Tai – specialistai teoretikai, kurie remiasi neįkainojama patirtimi. Dėl bendro tikslo sutinka dirbti viršvalandžius, bet nori būti įvertinti. Šiai kartai svarbus finansinis saugumas, todėl jie uoliai taupo juodai dienai. Dievina nusistovėjusią tvarką, todėl nepatikliai žiūri į bet kokias naujoves, ar tai būtų naujos kryptys profesinėje srityje, ar egzotiški patiekalai virtuvėje. Puoselėja šeimos tradicijas ir vertybes, todėl juos glumina jaunimo elgesys, mados ir pomėgiai.

X karta, kaip teigia Baysa (2014), gali būti apibūdinti kaip kokybės ieškotojai, žmonės gimę 1966–1976 metais. Tai viena maištingiausių kartų, sukėlusį nemažą perversmą prieš tai buvusioje visuomenėje. Jai priklausantys žmonės nepakenčia formalumų, kuriais itin žavėjosi ankstesnė karta. X karta apibūdinama kaip išsilavinusi, aktyvi, laiminga ir orientuota į šeimą. Moka atsiprašyti ir prisipažinti klydusi, diskutuoja ir efektyviai ieško sprendimo. X kartos atstovai moka priimti kritiką, bet nesibodi pabaksnoti pirštu į kitų ydas. Dėl nesėkmės jiems lengviau apkaltinti aplinkybes nei save. Tai labai savarankiški, veržlūs žmonės, kurie svajoja apie prasmingą karjerą, nebijo keistis ir mokytis. Judėjimas į priekį – pagrindinis jų gyvenimo credo. Jie ieško ne tik profesinio, bet ir dvasinio tobulėjimo kelio. Šios kartos atstovai įsitikinę, kad nusipelnė prasmingos karjeros, laisvės rinktis. Kūrybiškai mėstančioms asmenybėms būdingas individualizmas, siekis suderinti karjerą ir asmeninį gyvenimą. Didžiulę reikšmę jiems turi išsilavinimas, darbas, pinigai ir valdžia. Šios kartos atstovai lojalūs savo profesijai, o ne darbdaviui. Pasitiki savo jėgomis, o ne kolektyviniu darbu. Jie nori patogumo, sutinka mokėti papildomai už geresnę aptarnavimą ar kokybiškesnes paslaugas. X karta – gurmanai, mėgstantys eksperimentuoti virtuvėje.

Lissitsa, Kol (2016) apibūdina Y kartą (1977–1994 m.) kaip interneto, socialinių tinklų vaikus, gimusius pačiame kompiuterizacijos įkarštyje. Jie tikisi galimybės augti, tobulėti ir neslepia didelių asmeninių ambicijų. Šiai kartai svarbi aplinkinių nuomonė, todėl daug jėgų ir laiko ji skiria savo įvaizdžiui, didžiulę reikšmę teikia išvaizdai. Y karta (ypač moteriškoji lytis) svajoja išlikti amžinai jauna. Jos atstovams svarbu patikti, būti žinomiems ir geresniems už kitus. Tai – akivaizdūs reklamu „vergai“, besąlygiškai tikintys pateikiama informacija. Darbe Y kartos atstovai yra profesionalūs ir

kompetentingi specialistai: veiklūs, atviri naujovėms, pristatantys idėjas. Puikiai išmano naująsias technologijas, moka kelias užsienio kalbas, nevaržomai keliauja. Tačiau kaip darbuotojai jie dažnai neturi kantrybės siekti ilgalaikių tikslų. Jaunimas trokšta greito rezultato ir pripažinimo. Nori kontroliuoti kitus, bet patys nemėgsta būti pavaldiniais. Šios kartos profesijos pasirinkimą labiausiai apsprendžia gyvenimo būdas, nes siekiama, kad darbas teiktų malonumą ir nebūtų tik pinigų šaltinis. Išpopuliarėjo nauja šios kartos pramoga – apsipirkimas. Į parduotuves jaunimas keliauja su būriu draugų ir ten linksmai leidžia laisvalaikį. Y karta – auganti sveikuolių karta, platinanti vegetarizmo, ekologijos idėjas.

Prasidėjus trečiajam tūkstantmečiui, pasaulį išvydo jauniausia – Z karta. Jai priklauso vaikai, gimę nuo 1995 metų. Pagal kartų teoriją Z atstovų daugės iki pat 2023-ųjų. Ši karta pasirengusi užkariauti pasaulį. Ji dar vadinama „Google“ karta, nes nuolat ieško informacijos, domisi naujovėmis ir žino, kur jų rasti. Tėvai skatina atžalas pinigais, kartais pritrūksta nuoširdaus bendravimo šeimoje. Atžalų laisvalaikis susijęs su kompiuterinėmis technologijomis. Nuo mažens vaikai aprūpinti mobiliaisiais telefonais, planšetiniais kompiuteriais. Kiekvienas Z kartos atstovas trokšta būti išskirtinis kolektyve (Nagy, Kölcsey, 2017). Šiuolaikinė karta nemėgsta prievartos, ilgų pamokslų ir griežtų taisyklių, apribojimų. Autoritetu tampa asmuo, pateikęs vaikams žinių, kurių jie negali rasti internete. Z kartos atstovai nori, kad su jais būtų tariamasi, suaugusieji su jais bendrautų kaip su sau lygiais. Vaikai pabrėžia, kad žino savo teises (bet pamiršta pareigas).

Naujosios kartos „Alfa“ bruožai dar nėra tokie akivaizdūs, tačiau jau pradeda ryškėti. Remiantis Nagy, Kölcsey (2017), įvairiuose straipsniuose apie Alfa kartą analitškai teigė, kad jie išaugs iki šiol visų laikų geriausiai išsilavinę, technologiškai labiausiai pasineriantys, turtingiausi ir neretai dalį ar visą vaikystės laikotarpį gyvens be abiejų biologinių tėvų. Tai visi pastebimi bruožai, tačiau kai kurie iš jų yra gana plataus masto ir gana menki, atsižvelgiant į tai, kad pasaulio gyventojai jau kurį laiką tampa turtingesni, geriau išsilavinę ir labiau veikiami skaitmeninių technologijų.

Pagal Nagy, Kölcsey (2017) „Alfa“ kartos atstovai gali būti ypač nekantrūs, nes nuo ankstyvo amžiaus jie bus įpratę prie technologijų, įgyvendinančių jų norus. Tai technologiškai raštinga karta, nes jau dabar žaidžia su elektroniniais žaislais. Technologijų įsigalėjimas turi ir kitą pusę – „Alfa“ kartos atstovai mažiau bendrauja tiesiogiai, trumpiau išlaiko dėmesį, jiems sunkiau taisyklingai rašyti. „Alfa“ kartos atstovai turi prieigą prie daugiau informacijos nei bet kuri kita karta iki šiol. Bendravimas socialiniuose tinkluose „Alfa“ kartai svarbesnis už „gyvą“ bendravimą. Tai vienišiu karta, nes ilgas bendravimas socialiniuose tinkluose, priklausomybė nuo kompiuterių daro įtaką vaiko vienišumo jausmui. „Alfa“ kartos vaikai – prasmės ieškotojai. Mokantis jiems svarbu tyrinėti ir išbandyti. Mokytojas jiems reikalingas kaip pagalbininkas. Lavinant „Alfa“ kartos atstovus svarbu bendradarbiauti. „Alfa“ kartos atstovai kaip ir Z kartos yra multiatlikėjai, jiems nesunku vienu metu daryti kelis darbus. Jiems daug sunkiau ilgai susitelkti ties viena veikla. Tai emociškai jautresni ir uždaresni vaikai, todėl svarbu daug dėmesio skirti jų bendravimo įgūdžių ugdymui.

3.3. Y ir Z kartų karjeros motyvacija

Karjeros motyvacija yra individualių savybių, karjeros sprendimų ir karjeros derinys. Elgesys, atspindintis asmens tapatybę, karjeros suvokimą ir atkaklumą priimant sprendimus. Karjeros identitetas parodo, kokia svarbi individui yra karjera. Tai atsispindi įsitraukimas ir noras progresuoti savo darbe. Asmuo, turintis karjeros identitetą energingai dirba ilgas dienas ir savaitgalius. Darbas laikomas svarbiausia veikla, įmonės sėkmė suvokiama kaip asmeninė sėkmė ir ji yra labai vertinama.

Kaip jau minėta 1.2 poskyryje, karjeros motyvacijai daro įtaką skirtingi veiksniai, lemiantys individualius sprendimus ir elgesius. Karjeros motyvacija sąlygoja žmonių reakciją į įmonėje sudaromas sąlygas tobulėjimui. Karjera yra nuolatinio profesinio augimo procesas visą gyvenimą ir yra neatsiejama nuo kompetencijos vystymo.

Šiuolaikinėje darbo rinkoje kartu dirba keturios kartos, todėl svarbu sukurti integracinę kultūrą, tenkinančią skirtingus kiekvienos amžiaus grupės poreikius. Kiekvienos kartos nariai atsineša skirtingą vertybių, požiūrio ir elgesio į darbo vietą rinkinį. Vienas iš sunkiausių dalykų, susijusių su darbuotojų valdymu, yra teisingo požiūrio į motyvavimą darbuotojams supratimas. Kai kuriems asmenims tai yra tiesiog finansinės paskatos, kurios motyvuoja juos ne tik sunkiai dirbti, bet ir stumti save link geresnės karjeros, tuo tarpu kitiems pinigai nėra viskas, o mėgsta lankstų darbą, galimybę dirbti laikas nuo laiko namuose ar darbo dienomis yra kur kas tinkamesni. Žmogiškųjų išteklių politika yra raktas motyvuojant skirtingas darbuotojų kartas dirbti kartu kaip komandai ir suteikia visiems darbuotojams galimybes prisidėti. Taigi kokia yra pačių jauniausių darbo rinkoje esančių Y ir Z kartų karjeros lūkesčiai, kas jiems svarbu siekiant karjeros ir kaip jie matuoja savo karjeros sėkmę?

Mokslininkai (Lloyd, 2007; Karefalk, Petterssen, Zhu, 2007; Brownstein, 2000; Cruz, 2007 ir kt.) teigia, kad Y kartos atstovai buvo pirmoji skaitmeninės kartos banga, gimusi technologijos pasaulyje. Jie turi aukštos kvalifikacijos skaitmenines žinias; todėl jiems lengva greitai įsisavinti naujų įrankių ir prietaisų naudojimą IT srityje. Jie lengvai priima pokyčius, gyvena dėl to šiandien, jie nemėgsta planuoti ilgų laikotarpių, jie mieliau nori mėgautis savu pasauliu.

Technologijos daro įtaką ne tik Y kartos darbui, bet ir jų *požiūriui į darbo vietą*. Skirtingai nei jų pirmtakai, Y karta paprastai apibūdina save pagal tai, kokios karjeros jie tikisi, o ne kokias pareigas jie užima. Anot Lloyd (2007), ši karta neidentifikuoja savęs su organizacija, bet su atliekama veikla. Ši karta tiki, kad jie gali dirbti toliau nuo biuro ir pasiekti kokybiškus rezultatus. Vienas reikšmingiausių iššūkių, su kuriais susiduria Y kartos atstovai, yra jų poreikis - efektyviai bendrauti su X kartos atstovais ir kūdikių bumo kartos atstovais (Ballenstedt, Rosenberg 2008). Mokslininkai pažymi, kad vertybių, suvokimo ir bendravimo skirtumai kartų stilius gali sukelti konfliktą darbo vietoje (Bassett, 2008; Lloyd 2007). Todėl labai svarbu rasti būdą, kaip aiškiai išreikšti vertybes tarp kartų ir sukurti darnią ir veiksmingą darbo jėgą (Ballenstedt, Rosenberg, 2008). Mokslininkai išskiria tris šios kartos požiūrius į darbą ir karjerą: 1) lankstumo troškimas; 2) nuolatinio mokymosi troškimas; 3) pirmenybės teikiamas komandiniam darbui (Lloyd, 2007, Felix, 2007, Karefalk, Petterssen, Zhu, 2007, Brownstein, 2000, Cruz, 2007).

Kalbant apie karjeros lankstumą, Y karta dažnai keičia darbą. Remiantis Erickson (2008), 30 procentų Y žmonių ieško naujo darbo bet kuriuo metu. Tai gali lemti jų karjeros sklandumą dėl jų karjeros lūkesčių ir vertybių. Cruz (2007) paaiškina, kad Y karta demonstruoja norą pakeisti organizaciją, jie suvokia naujas galimybes, kurios gali pasiūlyti aukštesnes pareigas. Y karta kelia darbdaviui aukštus profesinės ir asmeninės gyvenimo pusiausvyros, karjeros skatinimo, mokymo ir tobulėjimo, prasmingo darbo ir pasitenkinimo karjera lūkesčius. Jie taip pat labai vertina darbo saugumą.

Autorių Harrington, Deussen, Fraone, Morelock (2015) atliktame Y kartos karjeros tyrime pastebėta, jog trys ketvirtadaliai tyrimo dalyvių pritaria, kad jiems patinka jų karjera. Tačiau tai dar nereiškia, kad jie tapatinasi su savo karjera. Pavyzdžiui, reaguojant į teiginį „darbas yra tik maža dalis to, kas aš esu“, šiek tiek daugiau nei 2/3 dalyvių pritarė šiam teiginiui, o 58 proc., nesutiko su nuomone, kad

dauguma jų interesų buvo susiję su darbu. Tyrimo metu buvo identifikuoti šeši šios kartos karjeros sėkmės kriterijai:

- Darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyra (44 proc.)
- Pasitenkinimas darbu (43 proc.)
- Atlyginimo / atlyginimo augimo tempas (35 proc.)
- Asmeninių tikslų pasiekimas (27 proc.)
- Darbo pasiekimai (25 proc.)
- Naujų įgūdžių ugdymas (24 proc.).

Šios kartos tikslas yra susirasti darbą ir susikurti prasmingą gyvenimą. Y karta tikisi, kad organizacijos nuolatos padės joms rasti šią prasmę, įgyvendinant dabartinius ir būsimus karjeros tikslus. Mokymasis ir tobulėjimas, kurį teikia organizacija, yra būtini dalykai, ir tai nėra suvokiama kaip atlygis. Be to, jie tikisi, kad mokydami galės pritaikyti įgytus įgūdžius, reikalingus sėkmingai atlikti savo darbą, tačiau jie taip pat turės galimybę išmokti įgūdžių, kurie atitiktų jų kitus interesus. Aktyvus pokalbiai apie jų karjerą yra ypač svarbus, nes vadovai turi suprasti ir vertinti Y kartos darbuotojų karjeros kelius.

Kuo stipresnis bus vadovų palaikymas ir pagalba Y kartos karjeros tikslų siekimui, tuo ilgiau jie išlaikys tų darbuotojų lojalumą ir įsitraukimą. Parama ir pagalba gali būti įvairių formų, pradedant subsidijomis už mokslą, baigiant vakarinėmis mokyklomis, bendraamžių mokymuisi ir darbo „šešėliavimu“, kai darbuotojas praleidžia tam tikrą laiką, mokydami iš labiau patyrusių.

Nors Y ir Z kartos yra gerai išmanančios technologijas, skirtumas yra tas, kad Y karta yra „technologijų ekspertai“, o Z karta yra „priklausoma nuo technologijų“. Pasak Lenhart, Duggan, Perrin, Stepler, Rainie, Parker (2015), 92 proc., paauglių kasdien naudojami internetu ir pavyzdžiui, kasdieniais „Facebook“ vartotojais yra 71 proc. Z kartos atstovų. Internetas yra prioritetas susiekimo kanalas, skirtas keistis ir perduoti informaciją ir tik po to yra vieta informacijai gauti. Y karta vertina mokamą nedarbo laiką, didesnę nei konkurencinis atlyginimas ir lankstų darbo pasirinkimą labiau nei kitos kartos. Z karta nori būti viršinkais. Nors ši karta tik dabar pradeda žengti į darbo rinką, jie siekia saugumo ir stabilumo. Labiausiai ją motyvuoja pinigai ir verslumas, bei siekis turėti savo verslą.

Y kartą sudaro žmonės, kurie užaugo pažangių technologinių civilizacijų pradžioje. Paskatinta pažangiausių technologijų plėtros, Y karta tikisi daugialypių užduočių atlikimo ir projektų, kurie jiems teikia didelę dalį kūrybiškumo. Kaip ir prieš juos buvusioji (X karta), Y karta tikisi šeimos ir darbo pusiausvyros, kaip asmeninio įvykdymo, taip pat laisvės raiškos ir kūrybiškumo. Kadangi technologinė pažanga leidžia išvengti erdvės ir laiko suvaržymų, Y karta gali pasirinkti kelis karjeros kelius ir pradėti karjeros revoliuciją, kurdama savarankišką gyvenimą. Z karta šiuo požiūriu yra panaši, nes jos gyvenimo aplinkoje taip pat svarbios informacinės technologijos.

Manoma, kad Z karta yra labiau individualistinė. Z karta yra drąsesnė nei ankstesnės kartos, atvirai išsako savo pačių pasirinkimą ir požiūrį. Z karta užaugo tarptautinės ekonominės krizės metu, pasižyminčia nestabiliu darbingumu. Šiuo metu Z karta supranta, kad gauti darbą gali būti sunku. Tačiau Z kartos atstovai pasižymi entuziazmu, sugebėjimu parodyti jų norą ir pastangas dirbti. Jie

moka rasti kitų teigiamų, konstruktyvių prasmų savo gyvenime, tokių kaip socialinės žiniasklaidos, savirealizacija ir galimybė pakeisti pasaulį per socialinę mediją (Tienari, Piekkari, 2011).

Lūkesčiai įmonės vertybių atžvilgiu. Jau minėta, kad tai, kaip jie praleidžia laiką, kam dirba ir ką daro, Y ir Z kartai dažnai yra svarbiau, nei uždirbti didelę algą. Šios kartos ne tik tikisi, kad jų darbdaviai sieks finansinės sėkmės, bet ir nori, kad organizacija padarytų teigiamą poveikį pasauliui. 75 proc., darbo ieškančių asmenų taip pat svarbu dirbti organizacijoje, kuri remia labdaros renginius. Jie taip pat tikisi, kad įmonės palaikys finansinį skaidrumą ir lyderystę. Y ir Z kartos nori sužinoti apie iššūkius ir klaidas, kurias daro jų organizacija, iš vadovybės, o ne pašalinių asmenų.

Mills (2015) ištyrė Z kartos lūkesčius darbo vietoje ir padarė įdomius apibendrinimus. Anot jo, Z kartos atstovai šiuo metu yra patys optimistiškiausi žmonės požiūriu į darbą. Ateityje darbdaviai turės daug nuveikti, kad padėtų patenkinti naujos kartos lūkesčius. Remiantis tyrimu, 73 proc., Z kartos atstovų tiki, jog pirmasis darbdavys gerai atitinka jų darbinio gyvenimo poreikius. Kūdikių bumo, X ir Y kartos patirtis profesiniame gyvenime yra kitokia, nes tik mažiau nei pusė jų šiuo metu yra patenkinti darbdavių siūloma darbo vieta. Z karta taip pat tiki, kad gali įnešti naujų darbo būdų, techninių žinių, daryti teigiamą poveikį darbo vietoje, sukurti naują mąstymą (Mills, 2015). Z karta yra pasirengusi nuveikti daug darbų ir pasiekti tikslus. Tačiau darbas nėra susijęs su pareigos jausmu, o motyvacija kyla iš prasmės įžvelgimo atliekamos užduotyse. Jiems svarbus lankstus darbas ir laisvalaikio koordinavimas.

Oy (2018) tai pat tyrinėjo Z kartos lūkesčius darbo vietos atžvilgiu. 30 proc. tiriamųjų teigė, kad darbą vertina dėl finansinės nepriklausomybės. Beveik pusė respondentų tikisi, kad turės tokį darbą, kuris bus įdomus ir malonus ateityje. Didelę reikšmę turi pagyrimai, gera darbo atmosfera, bendrystės dvasia ir susibūrimas su kolegomis. Jaunas žmogus taip pat tikisi, kad darbas bus atsakingas, sudėtingas, universalus ir suteiks naujos patirties. Remiantis Oy (2018) atlikta apklausa, tikimasi, kad ypač darbdavys pasižymės supratingumu (35 proc.), draugišku ir lankstumu. Tai, kad darbdavys domisi ir klausosi darbuotojo taip pat buvo labai vertinami respondentų. Kitos labiausiai vertinamos savybės darbdavio atžvilgiu yra humoro jausmas ir sąžiningumas. Sąžiningumas apima vienodą elgesį su visais žmonėmis (Oy, 2018).

Suslova, Holopainen (2019) atliktame tyrime pastebėjo, jog tik 20 proc. Z kartos atstovų pripažino, kad geriausiai motyvuoja piniginė paskata, tuo tarpu beveik 23 proc., galiausiai sutiko, kad karjeros augimas yra pirminė jų motyvacija. Skaidrios karjeros galimybės, verslo kelionės į užsienį, noras keistis patirtimi, tęstinis mokymas darbo vietoje - visos šias sąlygas turi sudaryti darbdaviai, norintys išlaikyti geriausi Z kartos atstovai Tyrimu metu apklaustieji atskleidė juos labiausiai motyvuojančius veiksniai:

- Savirealizacija
- Susikurtas teigiamą požiūris
- Tikslas jausmas ir indėlis į visuomenę
- Savo darbo prasmės ir svarbos jausmas
- Pasitikėjimas
- Geri kolegos.

Darbo ir gyvenimo balanso svarba. Lankstūs grafikai ir galimybės dirbti iš namų nebėra privalumai, siūlomi mėgstamiems darbuotojams. Jaunesnės kartos darbuotojai supranta, kad technologijos palengvina nuotolinį darbą ir jie nenori kasdien važinėti į biurą. Jie tikisi, kad su jais bus elgiamasi kaip su suaugusiaisiais, ir bus suprantama, kad jie bus produktyvūs namuose ir ne tradicinėmis 8 darbo valandomis. Tai nėra nauja koncepcija: 2015 m. „AfterCollege“ karjeros išvalgos tyrime pažymėta, kad 68 proc. Y kartos atstovų pageidavo, kad būtų galimybė dirbti nuotoliniu būdu. „AfterCollege“ apklausa pažymėjo, kad 68,78 proc., pradinio lygio darbo ieškančių asmenų darbo ir gyvenimo pusiausvyrą vertina labiau nei bet kuri kitą veiksnį po atlyginimo. Y kartos atstovai nori lankstumo ir laisvės, nemėgsta maišyti darbo su asmeniniu gyvenimu, jiems svarbu turėti daug draugų ir pažįstamų. Kaip ir Mills (2015) tyrime, Oy (2018) rezultatai patvirtina, kad siekdama karjeros tikslų, Z karta vertina pusiausvyrą tarp darbo ir laisvalaikio. Z karta tikisi aukštos kokybės vadovavimo ir prasmingo darbo, o ne didelio užmokesčio.

Karjeros vystymo lūkesčiai. Kaip teigia Mills (2015) Y karta tikisi greitesnio karjeros augimo ir mokymosi aplinkos. Jei Y kartos atstovai neranda progos pakilti organizacijos kopėčiomis, jie renkasi išėjimą iš darbo vietos. Siekdami karjeros, jie siekia žinių ir informacijos. Kadangi yra technologiškai kvalifikuoti, jie teikia pirmenybę mokymosi valdymo sistemoms arba elektroniniam mokymuisi, o ne tradiciniams mokymosi metodams (Brownstein, 2000). Y karta nori kontroliuoti savo darbo laiką ir stengiasi lanksčiau pasirinkti laiką. Iš tikrųjų tai pagrindžia argumentas, kad jie tikisi darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros. Noras mokytis ir augti yra viena stipriausių Z kartos karjeros lūkesčių ypatybių. Jie ieško pozicijų, kuriose turės galimybę išmokyti ne tik savo, bet ir kitų darbų įgūdžių. Jie yra socialiai sąmoninga karta, orientuota į savo techninį pasirengimą, naudojanti technologijas bendrauti ir bendradarbiauti, kurti idėjas (Harrington, Deusen, Fraone, Morelock, 2015).

Atrankos pokalbių metu jaunesni Y ir Z kartų kandidatai dažniau teiraujasi apie karjeros galimybes: kaip greitai įmonėje gali augti, ar turės mentorių (Oy, 2018). Jiems aktualus lankstus darbo grafikas, galimybė dirbti iš namų. Įdomu, tai, kad neretu atveju jie taip pasitiki savimi, kad į darbo pokalbį ateina nepasiruošę, beveik nieko nežino apie organizaciją ir to neslepia. Y ir Z kartų atstovai teiraujasi apie komandiruotes svetur ir darbo keliones dažnai laiko privalumu. Šių kartų atstovams patinka pakeisti aplinką, tiesiogiai bendrauti su klientais (Oy, 2018).

Y kartai, kaip teigiama Puspanathan, Ramendran, Muthurajan, Singh (2017) darbuose, tikisi organizacijos paramos jiems pereinant iš švietimo sistemos į darbo rinkos pasaulį. Viena iš galimybių – tai pačios įmonės vadovų ugdomoji veikla, kai jie konsultuoja ir ugdo potencialų Y kartos jauną darbuotoją. Kitas variantas – tai vyresnės kartos, tarkime Kūdikių bumo kartos atstovo, mentoriavimas, kai jie perduoda savo ekspertinę patirtį jaunimui. Daugeliu atveju Y karta organizacijoje dar neužima aukštų pozicijų, todėl, kaip rodo Andrea, Gabriella, Timea (2016) tyrimai, net 46 proc. Y kartos respondentų sutinka, kad jiems reikėtų organizacijoje tobulėti ir mokytis vienerius ar net dvejus metus. Taip yra todėl, kad Y kartos atstovai yra pakankamai ambicingi siekti karjeros.

Z karta dėlioja panašius prioritetus kaip ir Y kartos atstovai Remiantis tyrimais, jie turi daugiau rūpesčių dėl pinigų ir dėl to nori finansinio saugumo. Jiems taip pat būdingas didesnis nerimo ir depresijos lygis, todėl psichinės sveikatos pagalbos jie ieško labiau nei kitos kartos. Dauguma organizacijų atkreipia dėmesį į šios kartos poreikį ir siūlo psichinės sveikatos konsultacijas bei papildomų išmokų darbuotojams paketą. Puspanathan, Ramendran, Muthurajan, Singh (2017) savo

tyrime atskleidė, kad 80 proc. mokinių, dar tik besiruošiančių įsilieti į darbo rinką, jau svajoja apie darbą su pažangiausiomis technologijomis, 38 proc. nori tapti IT srities, o 39 proc. – kibernetinio saugumo ekspertais. Z karta iš kitų radikaliai išsiskiria tuo, kad technologijos jos atstovams – neatskiriama gyvenimo dalis. Pavyzdžiui, 98 proc. respondentų teigia, kad technologijos buvo ir jų formaliojo švietimo dalis, todėl ir rinkdamiesi darbo vietą jie itin daug dėmesio skiria darbo priemonių modernumui.

Apibendrinant galime teigti, kad Y karta vertina organizacijų vadovų jiems skirtą laiką, aptariant jų karjeros galimybes. Jie pripažįsta, kad turi dar pakankamai tobulėti ir todėl yra linkę naudotis organizacijos siūlomomis tobulėjimo galimybėmis ar reikšmingų rezultatų organizacijoje pasiekusių žmonių mentoryste. Z kartos atstovai pasižymi išskirtiniais technologiniais gabumais ir skaitmeniniu brandumu, todėl tikisi dirbti modernioje organizacijoje, Jie įsitikinę, kad technologijos ir procesų automatizacija padės užkirsti kelią šališkumui ir diskriminacijai bei įneš daugiau lygybės į darbo aplinką.

4. Y ir Z kartų karjeros motyvacijos COVID-19 pandemijos kontekste tyrimo metodologija

4.1. Tyrimo imtis ir organizavimas

Atlikus mokslinės literatūros analizę, galime pastebėti, jog COVID – 19 pandemija stipriai paveikė organizacijos ir visuomenės gyvenimą. Teko greitai reaguoti į besikeičiančias aplinkybes, įmonėms adaptuotis prie naujo darbo pobūdžio. Ši pandemija sustabdė žmonių gyvenimą, teko daugiau laiko leisti namuose, dėl šios priežasties kito ir žmonių karjeros motyvacija. Atlikti moksliniai tyrimai parodė, kad pandemija stipriai paveikė jaunų žmonių karjerą. Atsirado daugiau baimių, dėl ateities, teko atsisakyti naujų darbo galimybių ar net darbo vietos, išryškėjo psichologinės problemos. Empiriniame tyrime dalyvauja Y ir Z kartos, kurios yra aktyviausios darbo rinkoje ir turi didžiausius karjeros lūkesčius bei planus.

Tyrimo tikslas. Ištirti Y ir Z kartų karjeros motyvaciją COVID-19 pandemijos kontekste.

Tyrimo uždaviniai:

1. Įvertinti Y ir Z kartų karjeros motyvaciją.
2. Įvertinti Y ir Z kartos karjeros galimybių pokyčius COVID-19 pandemijos kontekste.
3. Ištirti Y ir Z karjeros motyvacijos pokyčius Covid –19 pandemijos kontekste.
4. Išanalizuoti žmonių išteklių valdymo aspektus COVID 19 pandemijos kontekste.

Tyrimo metodologinės nuostatos:

Šiame baigiamajame projekte laikomasi Socialinės kognityvinės karjeros teorijos (angl. social cognitive career theory; (SCCT), kuri pabrėžia individo potencialą daryti poveikį savo tobulėjimui/vystymuisi ir aplinkai. Ši teorija laikosi A. Banduros požiūrio į saviveiksmingumą, kuris apibrėžiamas kaip individo tikėjimas savo galimybėmis atlikti atitinkamus veiksmus numatytiems tikslams pasiekti. Šios teorijos atstovai (Lent, Brown, 1996) išskiria tris kintamuosius, kurie sąveikauja tarpusavyje: individo tikėjimas saviveiksmingumu; lūkesčiai, susiję su elgesio pasekmėmis ir tikslai. Žmogaus interesas karjerai jungia saviveiksmingumą ir jo lūkesčius gauti tam tikrą rezultatą. Kitai tariant, žmogus bus motyvuotas siekti tam tikros karjeros, jei jis bus įsitikinęs, kad bus sėkmingas ir pasieks norimų rezultatų.

Tyrimo pobūdis ir duomenų rinkimo metodas

Tyrimui atlikti buvo naudojama anketinė apklausa. Sudarant anketą, buvo remtasi tyrimo instrumentarijumi (žr. 1 priedą). kuriame suformuoti diagnostiniai blokai, atliepiantys tyrimo tikslą ir uždavinius. Anketinė apklausa buvo parengta uždarų klausimų forma, intervalinės skalės klausimai (vertinant teiginius nuo 1 iki 5, kur 1 reiškia „labai blogai“, o 5 – „labai gerai“ arba kai 1 reiškia „man visiškai nebūdinga“, o 5 - “man labai būdinga“). Anketos klausimai Nr. 5 ir Nr. 7 yra uždari, leidžiantys pasirinkti kelis atsakymų variantus. 6 anketos klausimas leidžia įvertinti karjeros veiksmų svarbą trimis pjūviais. Respondentai turi pasirinkti vieną jiems siūlomą atsakymo variantą: ar šių veiksmų svarba išaugo dėl COVID-19, ar jie buvo svarbūs ir prieš COVID-19, ar tai jiems nėra svarbu.

Tyrimo instrumento pagrindimas

Klausimyną sudaro trys pagrindinės dalys: įžanga, pagrindiniai tyrimo klausimai ir respondentų demografines charakteristikas identifikuojantys klausimai (žr. 1 priedą).

Pirma dalis. Klausimyno įžangoje pristatomas tyrimą atliekantis asmuo, tyrimo tikslas, pateikiama klausimyno pildymo instrukcija, pasižadama užtikrinti vartotojo anonimiškumą ir nurodoma, kur ir kokių tikslu bus naudojami tyrimo metu surinkti duomenys.

Antra dalis. Šioje dalyje klausimai sugrupuoti pagal tyrimo metu analizuojamus du pagrindinius diagnostinius blokus. **Karjeros motyvacijos diagnostinis blokas** buvo adaptuotas remiantis autorių London (1993) ir Noe et al. (1990) klausimynu, kuriame kiekviena karjeros motyvacijos sritis – karjeros išvalga, karjeros tapatumas, karjeros atsparumas – vertinama po 7 teiginius.

Teiginiai buvo versti iš anglų kalbos ir pritaikyti darbo tyrimui. Įvertinti anketos teiginių apie karjeros motyvaciją formuluotes ir jų vertimo į lietuvių kalbą reikšmes pasitelkta 10 įvairiose srityse dirbančių žmonių grupelė. Remiantis diskusijos rezultatais, atliktos kelių teiginių korekcijos: teiginys „*Laisvą laiką praleidžiu veiklai, kuri padės mano darbui*“ (angl. *I spend free time on activities that will help my job*) pakeistas formuluote „*Dalį laisvalaikio skiriu veiklai ar tobulėjimui, kuris padės mano darbui*“. Teiginys „*Pats sprendžiu darbe iškilančias problemas*“ (angl. *I can adequately handle work problems that come my way*) grupės dalyviams kėlė abejonių, nes neįvardintos kokio lygio problemos sprendžiamos, todėl buvo nuspręsta tikslinti teiginio formuluotę į „*Stengiuosi pats išspręsti iškilančias kasdienes darbo problemas*“. Tokia teiginio formuluotė tinkamai koduoja asmens pastangas spręsti problemas (karjeros elastingumas/atsparumas). Teiginys „*Esu prašęs darbe peržiūrėti mano paaukštinimo galimybes*“ (angl. *I have requested to be considered for promotions*) patikslintas į „*Esu kalbėjęs (arba ketinu artimiausiu metu kalbėtis) su vadovais dėl mano paaukštinimo galimybių*“.

Diagnostinis blokas „Karjeros pokyčiai COVID – 19 kontekste“ buvo sudarytas iš trijų pagrindinių tyrimo kriterijų: karjeros galimybių pokyčiai, karjeros motyvacijos pokyčiai COVID –19 kontekste, organizacijos žmonių išteklių valdymo aspektai COVID - 19 kontekste. Karjeros galimybių pokyčiai buvo sudaryti remiantis autoriaus Alehegn (2020) išskirtais elementais, su kuriais susidūrė organizacijos pandemijos metu. Indikatorius atskleidžiantys teiginiai vertina, kaip šis reiškinys paveikė darbuotojų įsidarbinimo, paaukštinimo organizacijoje ir tobulėjimo galimybes, jų mobilumo arba net naujos veiklos (verslo pradžios) galimybes.

Karjeros motyvacijos pokyčiai COVID –19 kontekste vertinami modeliuojant teiginius, atskleidžiančius šiuo pokyčius per tris karjeros motyvacijos sritis - karjeros tapatumą, išvalgą ir atsparumą. Be to, respondentų teiraujamas, ar pandemijos laikotarpiu keitėsi jų požiūris į karjeros motyvatorių/veiksnių svarbą.

Klausimai skirti įvertinti COVID - 19 poveikį organizacijos žmonių išteklių valdymui yra modeliuojami remiantis teorinėje dalyje analizuotų mokslininkų Baert, Lippens, Moens, Sterkens, Weytjens (2020), McCarthy, Ahearne, Carbonell, Síocháin, Frost (2020), Mukhopadhyay (2020), Dijk (2020), Alehegn (2020) darbais. Modeliuojami klausimyno teiginiai, vertinantys, kaip organizacijoms, Y ir Z kartų nuomone, sekėsi įgyvendinti nuotolinio darbo galimybes, skirti dėmesį darbuotojų sveikatai ir tobulėjimui, išaiškinti darbuotojams darbo prasmę.

Trečia dalis. Šioje dalyje pateikiami klausimai, skirti identifikuoti respondentų demografinės charakteristikomis. Respondentai identifikuojami pagal amžiaus grupes, jog atitiktų Y ir Z kartos kriterijus, bei būtų dirbantys asmenys.

Tyrimo imtis

Tyrimo tikslams pasiekti, naudojama mišri imties atranka, kriterinė, patogioji ir „sniego gniūžtės“ atranka. Imtis buvo sudaroma pasirinkus kriterinės atrankos metodus, kurio metu buvo išsikeltas būtinų kriterijų sąrašas tyrimo dalyviams. Pagrindiniai trys atrankos kriterijai: 1) priskyrimas Y arba Z kartai; 2) dirbantys, bet ne vadovaujančiose pozicijose; 3) nepraradę darbo per COVID – 19 pandemiją (t.y. ne bedarbiai); 4) dirbantys, bet ne savo verslo savininkai.

Pasirinkus kriterijus, buvo pasirinkta patogioji atranka - pirmasis dalyvis buvo pasirinktas lengviausiai prieinamu būdu, remiantis asmeniniais tyrėjų kontaktais pagal nustatytus kriterijus. Pasirinkus pirmąjį tyrimo objektą, buvo pritaikytas „sniego gniūžtės“ metodas, kai vienas tyrimo dalyvis rekomendavo kitą tyrimui tinkamą respondentą, kuris atitiko atrankos kriterijus.

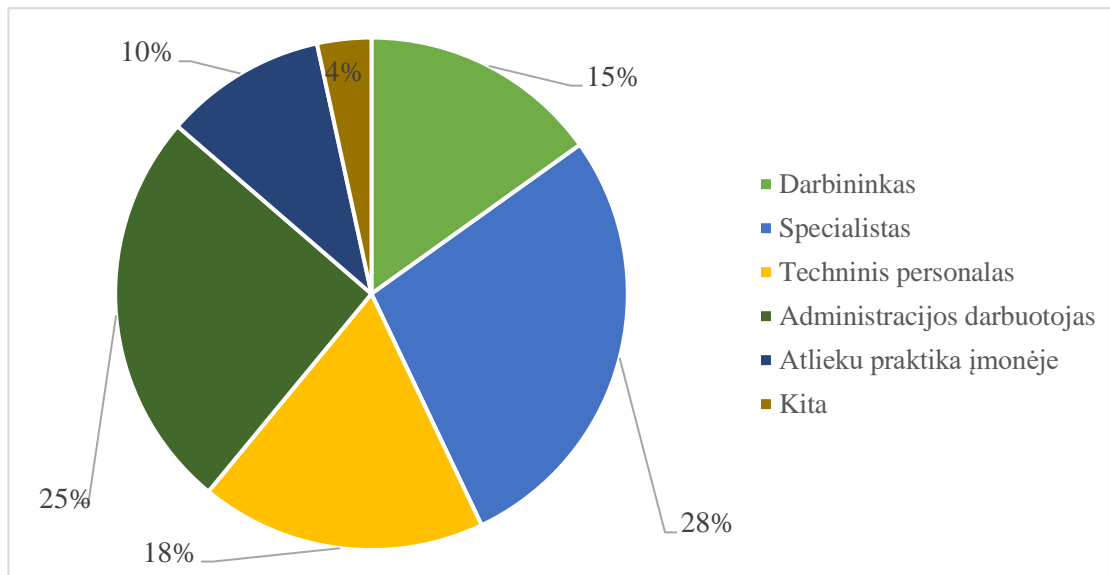
Remiantis Rupšiene (2007), apklausoje turi dalyvauti ne mažiau kaip 100 žmonių, atstovaujančių didesniems populiacijos pogrupiams. Dėl šios priežasties buvo pasirinkta apklausti 100 Y ir 100 Z kartos respondentų.

Tyrimo duomenų statistinio apdorojimo ir analizės metodai

Duomenų analizei buvo taikyta programinė įranga SPSS Statistics. Duomenų analizės rezultatai pateikiami lentelėse, diagramose, grafikuose, sudarytuose MS Excel. Buvo taikomas Mano-Vitnio-Vilkoksono kriterijus nepriklausomų imčių vidurkių palyginimui. Jis naudojamas dviejų populiacijų skirtumams aptikti, kai lyginamas kintamasis yra ranginis arba santykių/ intervalinis, kai netenkinamos parametrinio kriterijaus naudojimo sąlygos ar dėl jų abejojama. Šis kriterijus yra nepriklausomų imčių Student t-kriterijaus analogas. SPSS paketu įvertinami kiekvienos respondentų grupės vidutiniai rangai bei patikrinama, ar grupių skirtumai yra statistiškai reikšmingi. Vidutinių rangų palyginimai leidžia nustatyti, kurioje grupėje buvo didesnių reikšmių. Tuo tarpu reikšmingumo lygmeniui esant $\alpha = 0,05$, įvertinama p-reikšmė. Jeigu $p < \alpha$, tuomet grupės skiriasi, o jeigu $p \geq \alpha$, tuomet grupių rezultatai statistiškai reikšmingai nesiskiria.

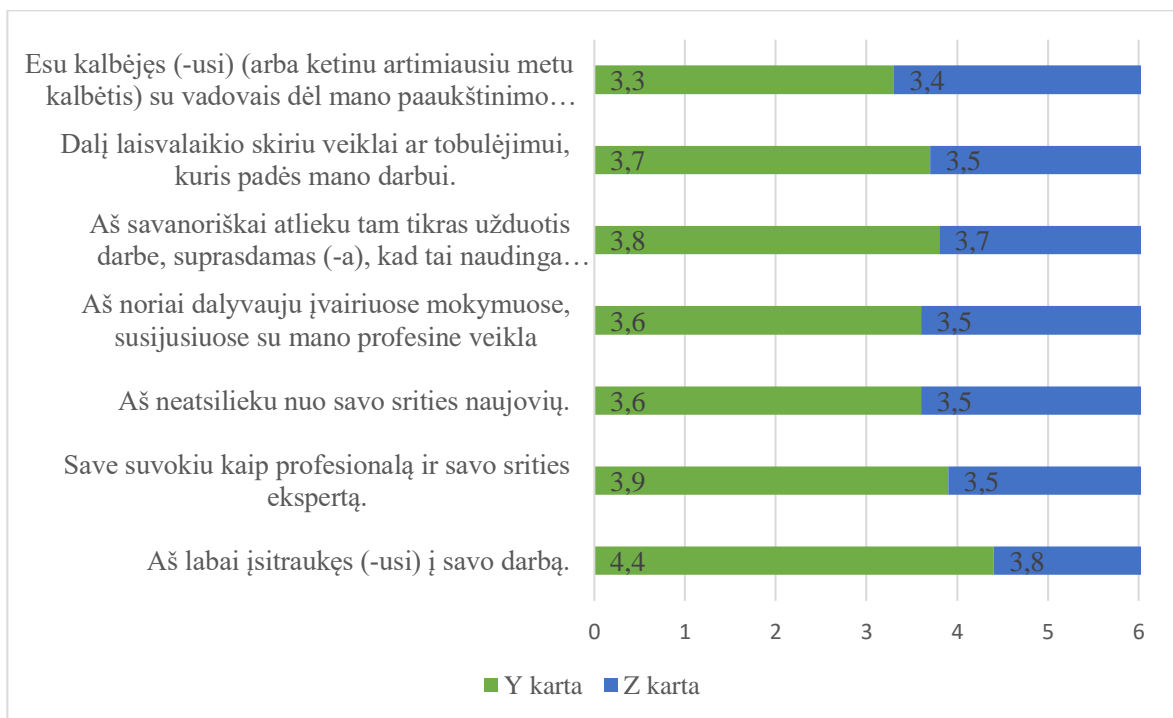
4.2. Tyrimo rezultatų analizė ir interpretacija

Anketa buvo platinama internetinėje svetainėje apklausa.lt. Iš viso buvo apklausti 205 respondentai, 103 Y kartos atstovus ir 102 Z kartos atstovų. Remiantis apklausos duomenimis statistinis Y kartos atstovas yra dirbantis pirmoje darbovietėje (29,13 proc.) ir užimantis specialisto pareigas (34,95 proc.). Z kartos atstovas taip pat dirbantis pirmą darbą (45,10 proc.) ir užimantis administracijos darbuotojo pareigas (22,55 proc.). Bendrai viso apklaustųjų sudarė pirmoje darbovietėje dirbantys asmenys (37,1 proc.), antroje darbovietėje dirbantis asmenys (30,2 proc.), penkis ir daugiau darbo vietų pakeitę asmenys (17,6 proc.) ir trečioje bendrovėje dirbantis asmenys (15,1 proc.). 27,8 proc. apklaustųjų užima specialisto pareigas, 25,4 proc. administracijos darbuotojai ir 18 proc. techninis darbuotojas (žr. 1 pav).



1 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo poziciją

Remiantis London (1993) ir Noe et al. (1990) teorija, karjeros motyvaciją sudaro 3 pagrindiniai aspektai, tai karjeros tapatumas, išvalga ir atsparumas. Šiems kriterijams įvertinti respondentai buvo prašomi įvertinti teiginius pagal Likerto skalę nuo 1 iki 5, kur 1 reiškia „man visiškai nebūdinga“, o 5 - „man labai būdinga“. Apskaičiavus kiekvienos kartos aritmetinį vidurkį, galime pastebėti, jog Y stipriausiai save apibūdina, kaip įsitraukusi į savo darbą, laiko save savo srities ekspertais ir savanoriškai atliekančius užduotis. Z karta palankiausiai vertina teiginius jog jie įsitraukę į savo darbą, savanoriškai atlieka tam tikras užduotis (žr 2 pav.). Skaičiuojant bendrą karjeros tapatumo aritmetinį vidurkį, tai Y kartą jį vertina 3,8, o Z karta 3,5 balo, galime vertinti jog šios kartos karjeros motyvacijos veiksnius vertina vidutiniškai.



2 pav. Bendras karjeros tapatumo vertinimas Y ir Z respondentų imtyse

Lyginant Z ir Y kartas, buvo taikomas Mann – Whitney U testas nepriklausomų imčių vidurkių palyginimui. Remiantis autorių Harrington, Deussen, Fraone, Morelock (2015) pastebėjimais, jog Z kartai ypač svarbūs aktyvūs pokalbiai apie jų karjerą su vadovais, galime statistiškai atmesti, nes prie teiginio, jog jie drąsiai kalba arba ketina kalbėtis su vadovu dėl paaukštinimo galimybių, statistinis reikšmingas yra $p = 0,523$ (žr. 3 lentelę). Statistiškai nėra reikšmingas ir atmestas Y kartos teiginys $p = 0,497$, jog jie savarankiškai atlieka savarankiškai užduotis, suprasdami, kad tai bus naudinga jų karjerai. Tai paneigia autorių Tienari, Piekkari (2011) išskirtą Y kartos bruožą, jog jie labiau individualistinė karta, kuri yra daug drąsesnė ir nebijo jokių iššūkių.

Tačiau galime pastebėti, jog Y karta mano, jog jie yra labiau įsitraukę į savo darbą, suvokia save kaip profesionalą ir savo srities ekspertą, šie teiginiai statistiškai reikšmingi, nes $p = 0,001$. Lenhart, Duggan, Perrin, Stepler, Rainie, Parker (2015), teigimu Y karta tikisi daugialypių užduočių atlikimo ir projektų, kurie jiems teikia didelę dalį kūrybiškumo, tai patvirtina, jog šios kartos atstovai įsitraukę į savo darbą, užduotis atlieka profesionaliai ir efektyviai.

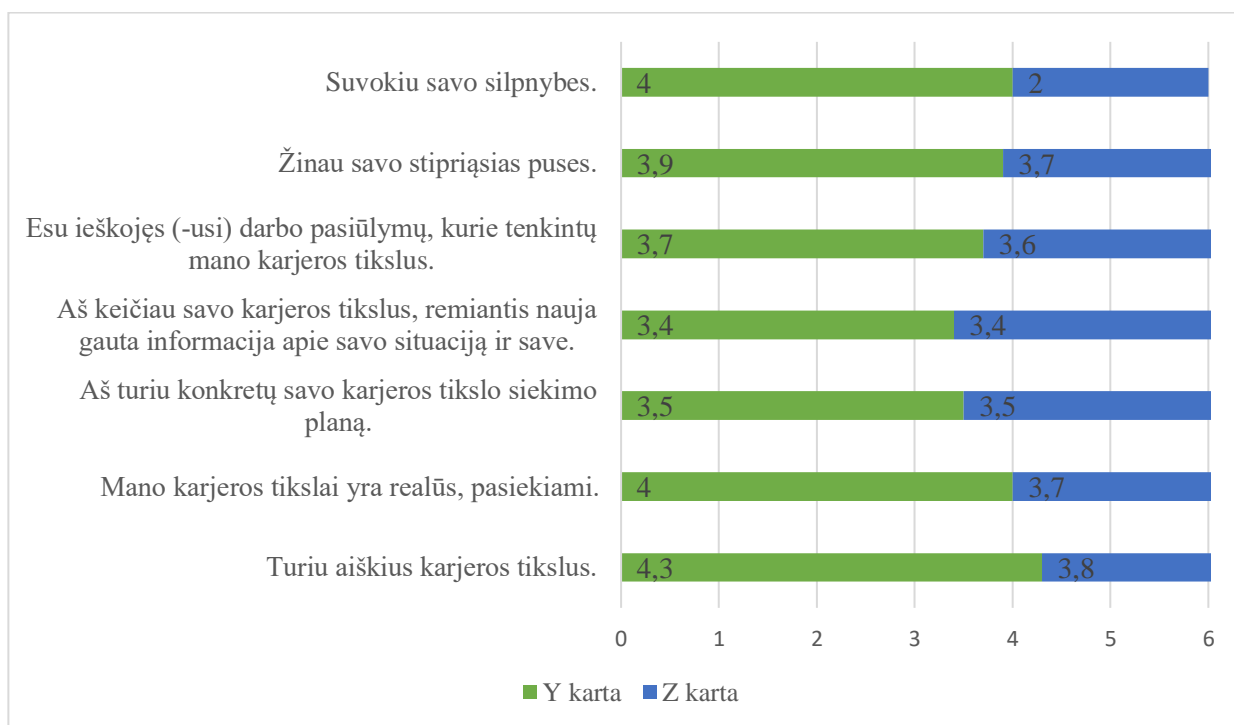
Z karta taip pat palankiai vertina teiginį, jog jie savarankiškai atlieka užduotis darbe, tačiau šis teiginys atmetama, dėl statistinio reikšmingumo ($p = 0,497$). Tai leidžia paneigti literatūroje išskirtus Z kartos bruožus, jog jie yra labiau individualistinė karta, drąsesnė nei ankstesnės kartos, atvirai išsako savo pačių pasirinkimą ir požiūrį.

3 lentelė. Karjeros tapatumo vertinimas Y ir Z respondentų imtyse

Kintamieji		Aš labai įsitraukęs (-usi) į savo darbą.	Save suvokiu kaip profesionalą ir savo srities ekspertą.	Aš neatsiliknu nuo savo srities naujovių	Aš noriai dalyvauju įvairiuose mokymuose, susijusiuose su mano profesine veikla	Aš savanoriškai atlieku tam tikras užduotis darbe, suprasdama (-a), kad tai naudinga mano karjerai.	Dalį laisvalaikio skiriu veiklai ar tobulėjimui, kuris padės mano darbui.	Esu kalbėjęs (-usi) (arba ketinu artimiausiu metu kalbėtis) su vadovais dėl mano paaukštinimo galimybės.
Karta	Y karta N =103	116,36	114,94	106,53	106,53	105,69	107,71	100,47
	Z karta N=102	89,51	90,94	99,54	99,4	100,28	98,25	105,56
	P reikšmė	<0,001	0,001	0,368	0,376	0,497	0,226	0,523

Vertinant karjeros įžvalgą Y stipriausiai išskyrė teiginius, jog turi aiškius karjeros tikslus, jie yra realūs ir aiškūs, bei suvokia savo turimas silpnybes. (žr. 3 pav.). Z kartos atstovai save apibūdina, kaip turinčius aiškius karjeros tikslus, kurie taip pat yra realūs ir pasiekiami, bei žino savo stipriąsias puses. Lyginant abi kartas galime pastebėti, jog abi kartos analizuoja savo stiprybes ir silpnybes, joms abiem svarbu turėti karjeros tikslus, kurie būtų pasiekiami. Vertinant bendrą karjeros įžvalgos vidurkį,

pažymėtina tai, kad Y karta jį vertina 3,8, o Z karta 3,6 balo, jau galime pastebėti, jog šios kartos savikritiškos ir yra linkusios į analizę.



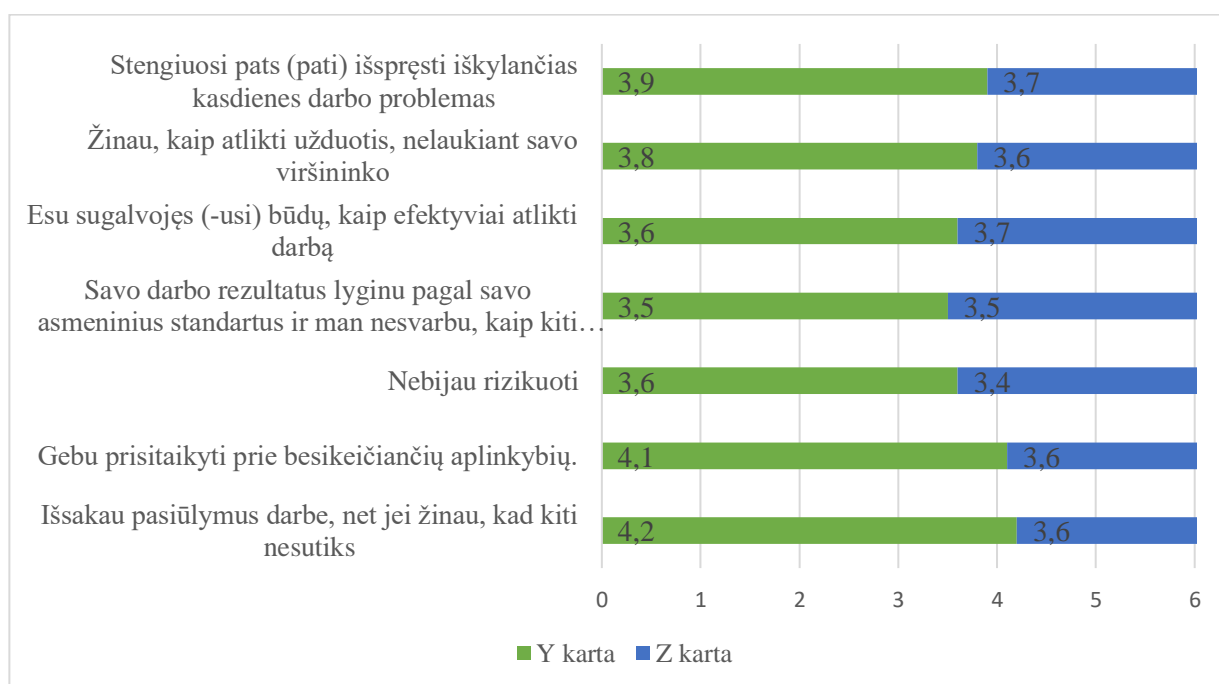
3 pav. Bendras karjeros įžvalgos vertinimas Y ir Z respondentų imtyse

Atsižvelgiant į Mann Whitney vidutinius rangus, aukštesni rezultatai Y kartos priskiriant teiginius, „turiu aiškius karjeros tikslus“ bei „tikslai yra realūs ir pasiekiami“, šių teiginių statistinis reikšmingumas yra $p = 0,002$ ir $p = 0,016$ (žr. 4 lentelę). Tai patvirtina autorių Harrington, Deusen, Fraone, Morelock (2015) atliktame Y kartos karjeros tyrime išskirtus Y kartos bruožus, jog šiai kartai labai svarbūs karjeros tikslai, kuriuos padėtų siekti vadovai. Šios kartos tikslas yra susirasti darbą ir susikurti prasmingą gyvenimą, tad Y karta tikisi, kad organizacijos nuolatos padės joms rasti šią prasmę, įgyvendinant dabartinius ir būsimus karjeros tikslus. Z karta palankiau vertina teiginį „aš keičiu savo karjeros tikslus remiantis nauja gauta informacija apie savo situaciją ir save“, tačiau jis nėra statistiškai reikšmingas ($p = 0,989$), tad šis teiginys yra atmetama. Taip pat Z karta palankiau vertina teiginį apie konkretų savo karjeros tikslo siekimo planą, bet šis teiginys taip pat nėra statistiškai reikšmingas ($p = 0,841$) ir šis teiginys yra atmetama. Tai patvirtina Mills (2015) išskirtą teiginį, jog Z karta yra pasirengusi nuveikti daug darbų ir pasiekti tikslus. Tačiau darbas nėra susijęs su pareigos jausmu, o motyvacija kyla iš prasmės įžvelgimo atliekamose užduotyse. Jiems svarbus lankstus darbas ir laisvalaikio koordinavimas. Nors ir šios kartos atstovams svarbūs jų tikslai, jiems prioritetu lieka lankstus darbas ir galėjimas darbą derinti su laisvalaikiu.

4 lentelė. Karjeros įžvalgos vertinimas Y ir Z respondentų imtyse

Kintamieji		Turiu aiškius karjeros tikslus	Mano karjeros tikslai yra realūs, pasiekiami	Aš turiu konkretų savo karjeros tikslo siekimo planą	Aš keičiau savo karjeros tikslus, remiantis nauja gauta informacija apie savo situaciją ir save	Esu ieškojęs (-usi) darbo pasiūlymų, kurie tenkintų mano karjeros tikslus	Žinau savo stipriąsias puses	Suvokiu savo silpnybes
Karta	Y karta N =103	114,91	111,88	102,22	102,95	104,63	107,60	108,40
	Z karta N=102	90,97	94,03	103,78	103,05	101,35	98,36	97,54
	P reikšmė	0,002	0,016	0,841	0,989	0,681	0,234	0,166

Paskutinis karjeros motyvacijos blokas, karjeros elastingumas (atsparumas). Y stipriausiai vertina teiginius, jog išsako pasiūlymus darbe, prisitaiko prie besikeičiančių sąlygų, bei stengiasi patys išspręsti iškylančias problemas (žr. 4 pav.). Z karta taip pat mėgsta imtis iniciatyvos sprendžiant problemas, žino, kaip atlikti užduotis nelaukiant pagalbos, bei žino būdų, kaip atlikti darbą efektyviau. Bendrai vertinant šio bloko vidurkius, Y karta jį vertina 3,8, o Z karta - 3,6 balo. Vertinant kartų karjeros elastingumą atsiskleidė Z kartos kaip individualistų savybės, nes jiems nereikia kitų pagalbos, jie patys stengiasi išspręsti visas problemas. Y karta labiau linkusi prisitaikyti prie besikeičiančių aplinkybių, yra drąsūs ir nebijo sakyti, tai ką galvoja, bei imasi iniciatyvos atliekant darbą.



4 pav. Bendras karjeros elastingumo vertinimas Y ir Z respondentų imtyse

Analizuojant karjeros elastingumo veiksnius, galime pastebėti, jog teiginius „išsakau pasiūlymus darbe, net jei žinau, kad kiti nesutiks“ ir „gebu prisitaikyti prie besikeičiančių aplinkybių“ Y karta yra linkusi sau priskirti (žr. 5 lentelę). Tai parodo, jog ši karta yra drąsi ir jai lengva adaptuotis prie naujų sąlygų. Tačiau jeigu Y karta nesulauks vadovų palaikymo ir pagalbos, organizacijoms bus sunku išlaikyti darbuotojų lojalumą ir įsitraukimą (Harrington, Deussen, Fraone, Morelock, 2015).

Y ir Z karta panašiai įvertino teiginį, jog savo darbo rezultatus jie lygina pagal savo asmeninius standartus, statistiškai reikšmingo skirtumo tarp šių kartų nėra ($p = 0,928$). Tai paneigia autorių Tienari, Piekari (2011) išskirtus bruožus, jog Z karta pasižymi entuziazmu, sugebėjimu parodyti jų norą ir pastangas dirbti, o Y karta tikisi daugialypių užduočių atlikimo ir projektų, kurie jiems teikia didelę dalį kūrybiškumo. Šios kartos imasi iniciatyvos vykdant užduotis, jiems svarbiau savo pačių pripažinimas, nei kitų žmonių nuomonė.

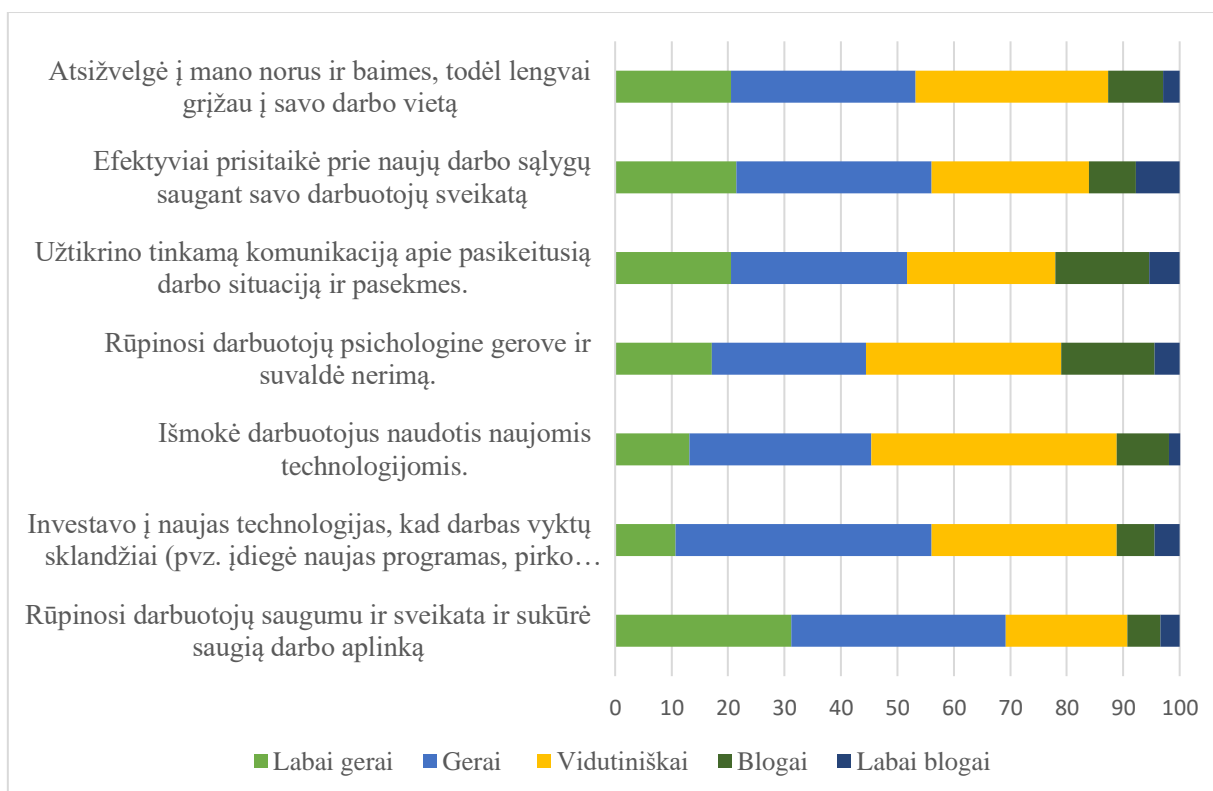
Z karta palankiau nei Y karta vertina teiginį, jog jie yra sugalvoję kaip efektyviau atlikti savo darbą, tačiau statistinio skirtumų tarp dviejų kartų reikšmingumo ($p = 0,786$) nėra. Tai patvirtina autorių išskirtus pastebėjimus, jog Z karta tiki, kad gali įnešti naujų darbo būdų, techninių žinių, daryti teigiamą poveikį darbo vietoje, sukurti naują mąstymą (Mills, 2015). Oy (2018) išskyrė, jog Z karta tikisi, kad darbas bus atsakingas, sudėtingas, universalus ir suteiks naujos patirties. Tai patvirtina, jog Z karta nori atsakomybės ir visus darbus pasirengusi atlikti kruopščiai bei įgyti papildomų žinių ar įgūdžių.

5 lentelė. Karjeros elastingumo vertinimas Y ir Z kartų grupėse

Kintamieji		Išsakau pasiūlymus darbe, net jei žinau, kad kiti nesutiks	Gebu prisitaikyti prie besikeičiančių aplinkybių.	Nebijau rizikuoti	Savo darbo rezultatus lyginu pagal savo asmeninius standartus ir man nesvarbu, kaip kiti tai atliko	Esu sugalvojęs (-usi) būdų, kaip efektyviai atlikti darbą	Žinau, kaip atlikti užduotis, nelaukiu savo viršinio	Stengiuosi pats (pati) išspręsti išylančias kasdienes darbo problemas
Karta	Y karta N =103	119,35	118,60	108,56	103,35	101,94	107,39	108,91
	Z karta N=102	86,49	87,25	97,36	102,64	104,07	98,57	97,03
	P reikšmė	<0,001	<0,001	0,147	0,928	0,786	0,260	0,129

COVID-19 pandemijos metu organizacijoms teko susidurti su daug iššūkių. Teko greitai reaguoti į besikeičiančią aplinką, įvesti nuotolinį darbą, prisitaikyti prie darbuotojų poreikių ir jų skirtumų, užtikrinti darbuotojų psichologinę gerovę ir kt. Vertinant klausimyno teiginius apie organizacijų veiksmus pandemijos kontekste, susijusius su rūpinimusi žmogiškaisiais ištekliais, atsakymų procentinė išraiška yra pateikiama sudedant skalės „labai gerai“ ir „gerai“ įverčius. Respondentų

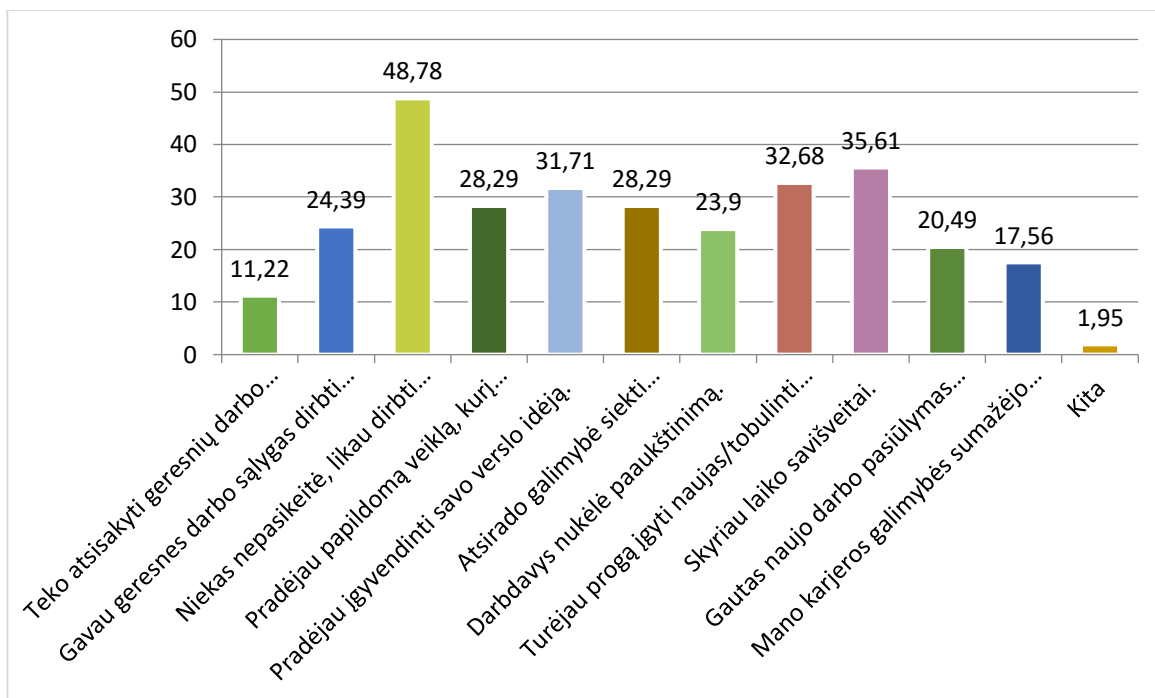
nuomone, organizacijos gana gerai susitvarkė su kylančiomis kliūtimis, rūpinosi darbuotojų saugumu ir sveikata ir sukūrė saugią darbo aplinką (69,27 proc.); nemaža organizacijų dalis investavo į naujas technologijas (56,10 proc.); prisitaikė prie naujų darbo sąlygų saugant darbuotojų sveikatą (56,10 proc) bei organizacijos atsižvelgė į darbuotojų baimes ir norus grįžtant į darbo vietas (53,17 proc). Šie veiksniai parodo, kad organizacijoms pavyko pakankamai efektyviai reaguoti į pasikeitimus ir jos rūpinosi savo darbuotojais. Kiek mažesnio respondentų pritarimo sulaukė teiginiai (žr. 5 pav.), kad organizacijos išmokė darbuotojus naudotis naujomis technologijoms (43,4 proc), rūpinosi darbuotojų psichologine gerove ir padėjo susidoroti nerimu (34,6 proc.) užtikrino tinkamą komunikaciją apie pasikeitusią darbo situaciją ir pasekmes (26,3 proc.). Įvertinus organizacijų darbą pandemijos metu, galime stebėti teorijoje išskirtas COVID-19 pasekmes. Jog darbuotojai turi daugiau baimių ir psichologinių problemų tiek grįžtant į darbo vietą, tiek prisitaikant prie naujų darbo sąlygų. Įmonėms reikia labiau pasistengti atsižvelgti į naujas sąlygas, rūpintis ne tik infrastruktūros pokyčiais, bet ir efektyviai komunikuoti su žmogiškaisiais ištekliais apie pasikeitusią darbo situaciją ir daugiau ieškoti naujų darbo galimybių. Nors tyrimo rezultatai parodė, kad įmonės gerai susitvarkė su kylančiais iššūkiais, tačiau galime pastebėti, kad dalis respondentų mano, jog organizacijoms tai pavyko atlikti vidutiniškai ar net blogai.



5 pav. Organizacijos žmonių išteklių valdymo aspektai COVID 19 kontekste

COVID-19 pandemija turėjo naujų iššūkių ne tik įmonėms, bet ir darbuotojams. Vertinant karjeros galimybių pokyčius pandemijos kontekste, respondentams buvo pateiktas klausimas su programuotais atsakymų variantais. Nors ir 48,78 proc. apklaustųjų teigia, kad jiems niekas nepasikeitė ir liko dirbti esamoje įmonėje, tačiau dalis respondentų pradėjo laiko skirti savišvietai (35,61 proc.), turėjo progą įgyti naujų kompetencijų ar jas tobulinti nuotoliniu būdu (32,68 proc.). Taip pat net 31,71 proc. respondentų pradėjo įgyvendinti savo verslo idėjas, kurioms seniau nebuvo galimybių pradėti (žr. 6 pav.). Taip pat respondentai išskyrė savo patirtį, jog pradėjo aktyviau ieškoti naujo darbo, buvo nukeltas jų atlyginimas ir darbas vyko didesniu tempu su dalinėmis prastovomis,

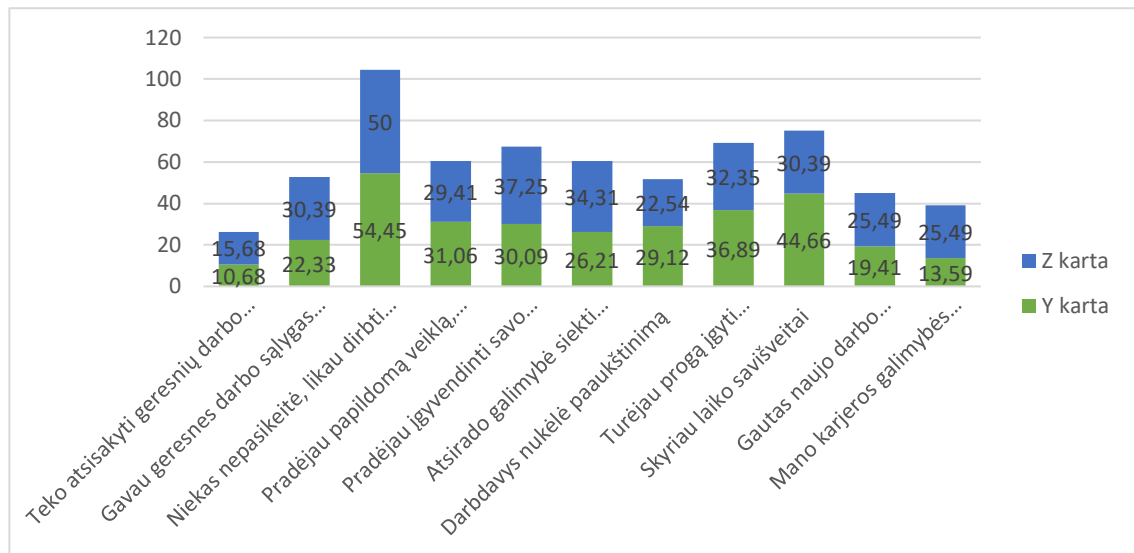
bei pabrėžė, jog pradėjo studijuoti aukštosiose mokyklose. Tai parodo, kad pandemijos metu savo laiką investavo į turimų kompetencijų ar naujų kompetencijų įgijimą, daugiau Y ir Z kartų atstovų pradėjo kurti naujus verslus ar veiklas, kurios neš papildomas pajamas.



6 pav. Karjeros galimybių pokyčių pandemijos kontekste vertinimas

Y karta stipriausiai išskyrė teiginius, jog niekas nepasikeitė ir jie liko dirbti esamoje darbo vietoje (54,45 proc.). Dalis jų pažymėjo, kad turėjo progą įgyti naujas ar tobulinti turimas kompetencijas mokantis nuotoliniu būdu (36,89 proc.) bei skyrė laiko savišveitai (44,66 proc.) (žr. 7 pav). Taip pat šios kartos atstovai pažymėjo, jog pradėjo vykdyti papildomą veiklą, kuri duoda pajamų (31,06 proc.), pradėjo savo verslą (30,09 proc.) ir darbdavys nukėlė jų paaukštinimą (29,12 proc.).

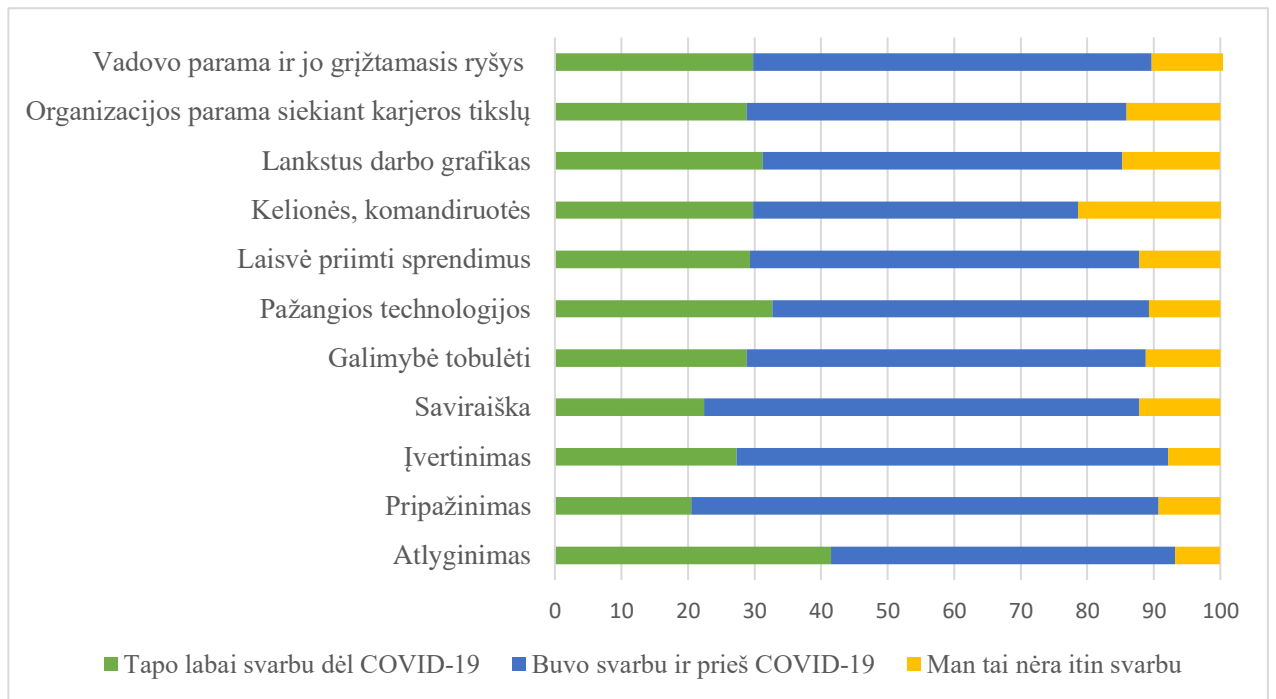
Z karta kaip ir Y karta akcentavo, jog niekas nepasikeitė ir jie liko dirbti esamoje darbo vietoje (50 proc.), tačiau pažymėjo, jog pradėjo įgyvendinti savo veiklą (37,25 proc.), bei atsirado naujos galimybės siekti paaukštinimo naujoje ar esamoje organizacijoje (34,31 proc.). Z karta taip pat teigė, kad turėjo progą įgyti naujas ar tobulinti turimas kompetencijas mokantis nuotoliniu būdu (32,35 proc.) ir skyrė laiko savišveitai (30,39 proc.) ar pradėjo papildomą veiklą, kuri duoda pajamų (29,41 proc.).



7 pav. Karjeros galimybių pokyčiai Y ir Z kartos respondentų imtyse

Vertinant, ar COVID-19 pandemijos situacija pakeitė požiūrį į karjerą, galime pastebėti, kad visi išskirti teiginiai bendrai visiems buvo svarbūs ir prieš pandemiją. Stipriausią įtaką COVID-19 pandemija padarė atlyginimo veiksniumi, jį 41,5 proc., respondentų pasirinko kaip vieną iš svarbiausių, kurio reikšmingumas sustiprėjo pandemijos metu. Net 31,2 proc. respondentų pažymi, kad lankstus darbo grafikas tapo svarbus pandemijos metu. Apibendrinant galima teigti, kad COVID-19 pandemija paskatino Y ir Z kartos atstovų aktyvumą: jie pradėjo vykdyti papildomą veiklą, ir ko gero todėl šiems asmenims tapo labai svarbiu lankstus darbo grafikas. 32,7 proc. respondentų teigia, kad pažangios technologijos jiems tapo svarbios pandemijos metu, tai patvirtina teorijoje išskirtus faktorius, jog šiuo laikotarpiu darbuotojams tenka dirbti iš namų, tenka mokytis naujų technologijų ir jiems tai tampa vis labiau svarbu (žr. 8 pav.).

Y karta išskyrė šių veiksnių svarbą: atlyginimas (39,80 proc.), pažangios technologijos (33,98 proc.) ir lankstus darbo grafikas (35,92 proc.). Z karta taip pat labiau vertina atlyginimą (43,14 proc.), pažangias technologijas (31,37 proc.) ir keliones, komandiruotes (29,41 proc.). Y kartai pakankamai svarbi organizacijos parama siekiant karjeros tikslų (33,01 proc.), o Z kartai svarbiau įvertinimas (28,43 proc.).

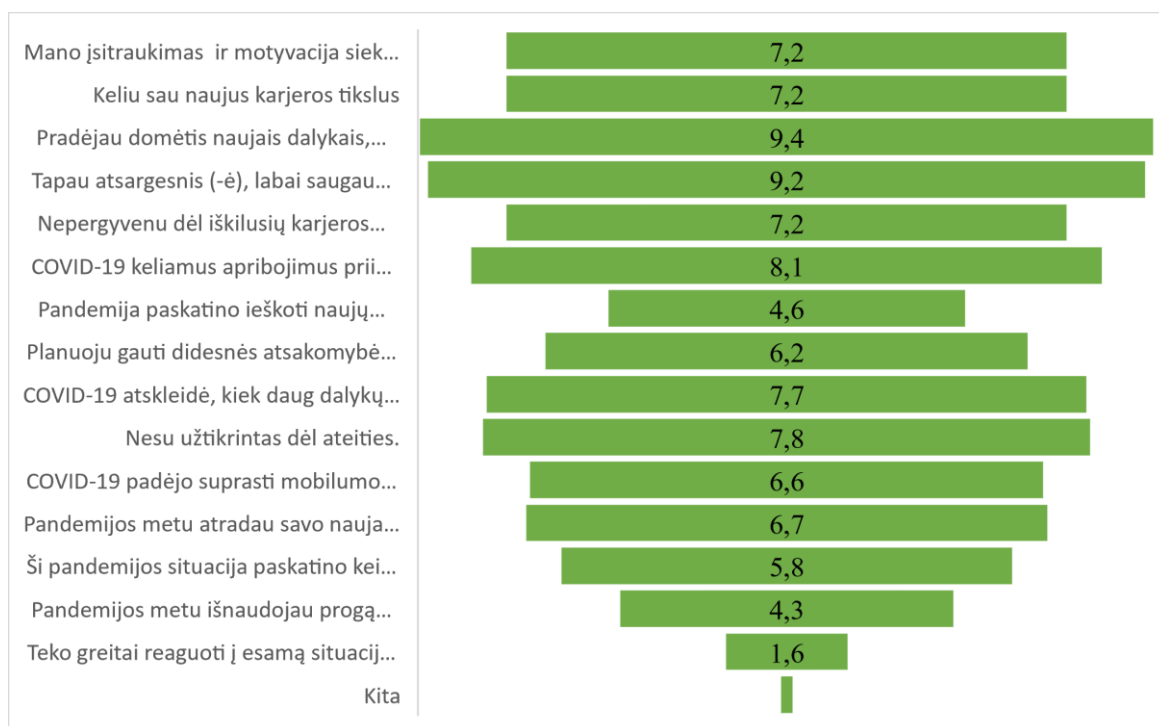


8 pav. Karjeros veiksnių svarba Y ir Z kartos respondentų požiūriu

Vertinant karjeros tikslus ir ambicijas dėl COVID-19 pandemijos buvo teiginiai išskirti pagal karjeros motyvacijos dimensijas – karjeros tapatumas, įžvalgos ir atsparumas. Respondentų nuomonė, jog karjeros tapatumo dimensijoje, jie labiau pradėjo domėtis naujais dalykais (9,4 proc.), jų įsitraukimas ir motyvacija siekti išsikeltų karjeros tikslų dėl COVID – 19 nesumažėjo (7,2 proc.). Daugelis respondentų (6,6 proc.) suprato, jog kompetencijų kėlimui jų mobilumas yra dar svarbesnis. (žr. 9 pav.).

Vertinant karjeros įžvalgos teiginius labiausiai respondentai išskyrė, jog COVID-19 pandemija atskleidė, kiek dar daug dalykų nemoka (7,7 proc.), kelia sau naujus karjeros tikslus (7,2 proc.) ir atrado savo naujas stipriąsias puses (6,7 proc.).

Karjeros atsparumo bloke labiausiai išryškėjo baimės dėl darbo vietos (9,2 proc.) taip pat baimės dėl jų ateities (7,8 proc.). Nors ir daugelis respondentų bijo dėl savo savo vietos ir ateities, tačiau pandemijos keliamus apribojimus priima kaip iššūkius, kuriuos jiems įdomu įveikti (8,1 proc.). Kaip ir teorijoje išskirti tyrimai parodė, jog COVID-19 pandemija sukėlė respondentams baimės, dėl savo ateities ir kokias pasekmės turės jų karjerai. Tačiau nors ir daugelis turi baimių, jie iššūkius priima drąsiai, kelia sau naujus tikslus ir jų tikslai nesumažėjo.



9 pav. Karjeros motyvacijos pokyčiai COVID –19 kontekste

Karjeros tapatumo dimensijoje Y (43,68 proc.) ir Z (30,39 proc.), kartos pradėjo domėtis naujais dalykais. Tačiau Y karta sutinka, kad jų įsitraukimas ir motyvacija siekti karjeros tikslų nesumažėjo (33,98 proc.), o Z karta planuoja didesnės atsakomybės reikalaujančias pareigas (32,35 proc.). Pandemija leido abiems kartoms suprasti mobilumo svarbą jų kompetencijoms (Y karta 26,21 proc., Z karta 25,49 proc.) (žr. 10 pav.).

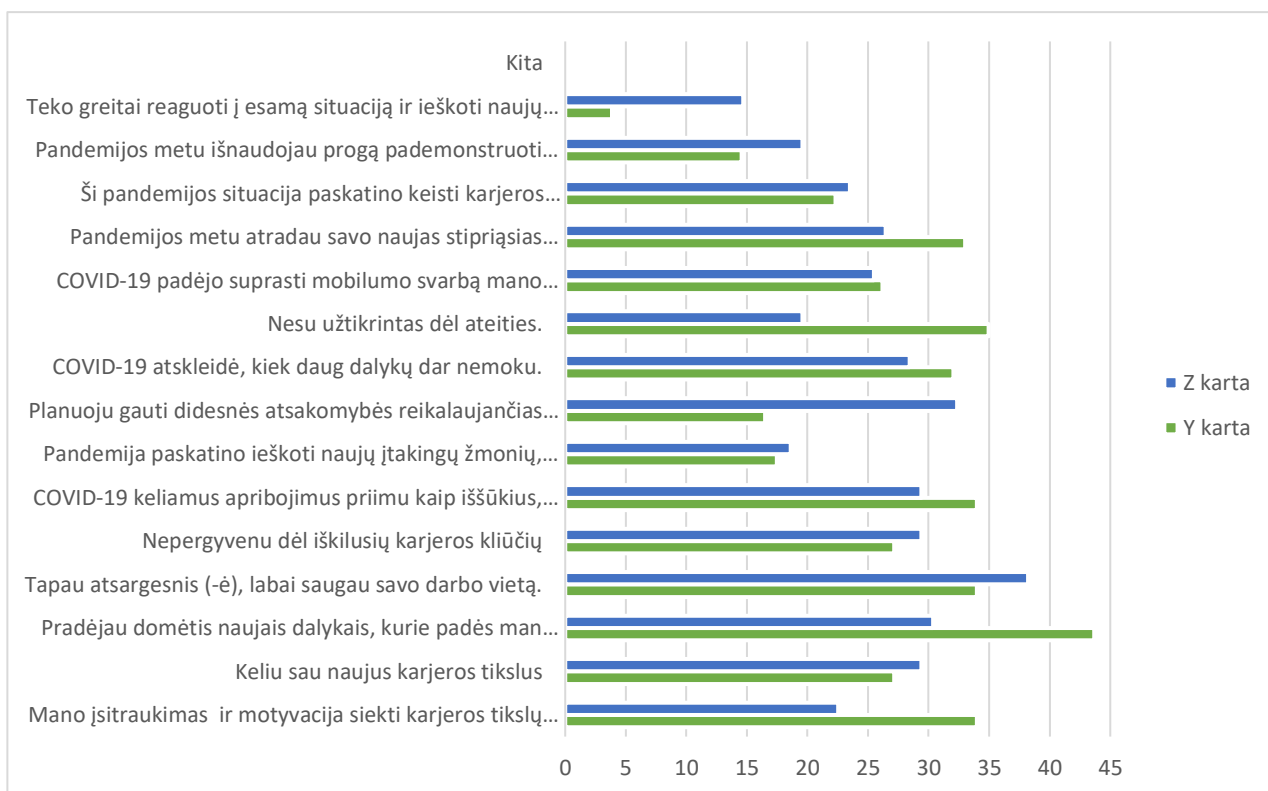
Lyginant Y ir Z kartų pokyčius karjeros motyvacijoje, tai Y karta karjeros įžvalgoje labiausiai išskyrė, jog jie atrado naujas stipriąsias puses (33,01 proc.), jog ši pandemija parodė jiems kiek dar daug nemoka (32,03 proc.) (žr. 10 pav.). Z karta šios pandemijos metu pakeitė savo karjeros tikslus (29,41 proc.), taip pat kaip ir Y karta suprato, kiek daug dalykų dar nemoka (28,43 proc.). Abi kartos sutinka, kad visgi dėl pandemijos teko keisti karjeros tikslus, remiantis organizacijos naujomis funkcijomis

Vertinant karjeros atsparumą, Y karta mano, jog jie tapo atsargesni ir labiau saugo savo darbo vietą (33,98 proc.) bei keliamos apribojimus priima kaip iššūkius, kuriuos jiems įdomu įveikti (33,98 proc.). Y karta turi didesnių baimių dėl savo ateities (34,95 proc.), nei Z karta (19,6 proc.), jie nepergyvena dėl iškilusių karjeros kliūčių (29,41 proc.). Z kartos respondentai kaip ir Y karta tapo atsargesni (38,23 proc.) ir visus apribojimus jie priima kaip iššūkius (29,41 proc.).

Vertinat kaip COVID – 19 pandemija paveikė Y ir Z kartos karjeros motyvacija, galime palyginti gautus rezultatus su karjeros motyvacijos dimensijomis. Y karta vertindama karjeros tapatumą labiausiai išskyrė, jog jie save suvokia kaip savo srities profesionalą ir jie į savo darbą yra ypač įsitraukę. Z karta kaip ir Y karta yra įsitraukę į savo darbą, bei savanoriškai atlieka užduoti. Tačiau pandemijos metu Y karta pradėjo domėtis naujais dalykais, kurie padeda jiems tapti savo srities profesionalais ir jų motyvacija nėra sumažėjus, kas padeda jiems įsitraukti į savo darbą. Z kartai pandemijos metu pavyko gauti didesnės atsakomybės reikalaujančias pareigas, kas patvirtina jų savanoriškai atliekamų darbų naudą.

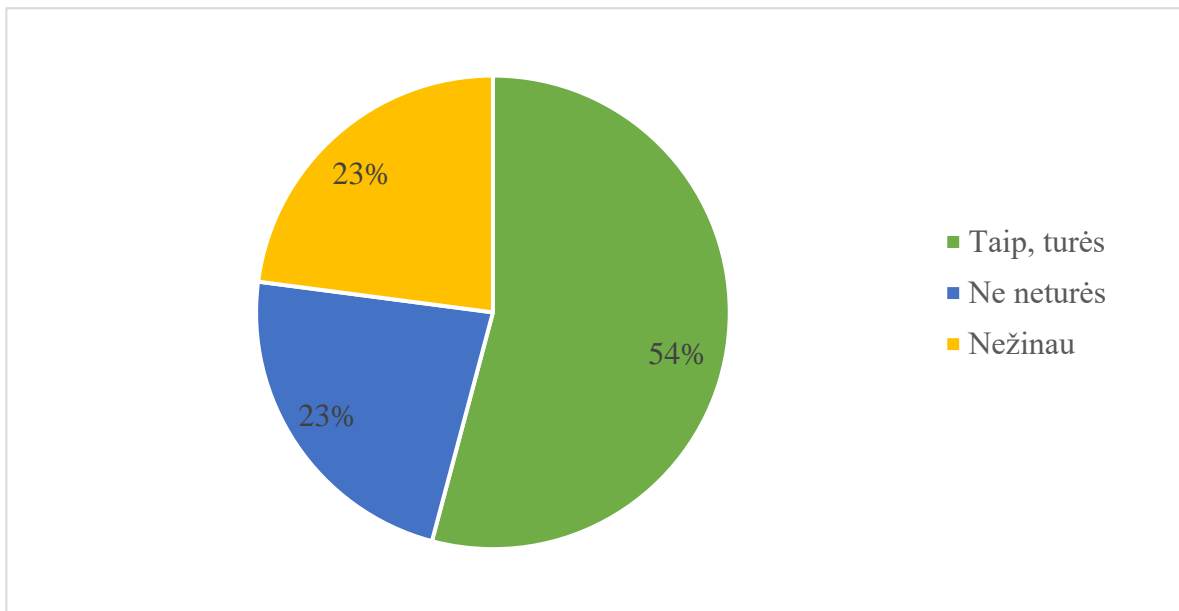
Y kartai tiek prieš pandemiją, tiek šiuo laikotarpiu karjeros įžvalgoje save apibūdina, kaip žinančius ir ieškančius savo stipriųjų pusių. Z karta stipriausiai išskyrė, jog karjeros įžvalgoje jų tikslai yra aiškūs ir realūs, pandemijos metu šiai kartai teko juos keisti ir prisitaikyti prie besikeičiančios situacijos.

Lyginant karjeros atsparumą, nors ir Y karta išskyrė, jog jie prisitaiko prie besikeičiančių sąlygų, bei stengiasi patys išspręsti iškylančias problemas, tačiau pandemijos metu jiems atsirado daugiau baimių, dėl ateities. Z karta labiau atsiskleidė, kaip individualistų savybes turintys asmenys, tačiau pandemija privertė juos tapti atsargesniais ir labiau saugoti savo darbo vietą.



10 pav. Y ir Z kartų karjeros motyvacijos pokyčiai COVID –19 kontekste

Vertinant šios pandemijos poveikį, 54 proc., apklaustųjų sutinka, kad jiems ši pandemija turės ilgalaikių pasekmių (žr. 9 pav.), taip pat šie asmenys turėjo planų keisti darbo vietą ar darbo poziciją. 22,9 proc., respondentų mano, jog ši pandemija jų nepaveikė, o 18 proc., respondentų net nebuvo pagalvoję keisti darbo vietos ar pozicijos. Šie vertinimai Y kartos imtyje pasiskirstė sekančiai: net 50,48 proc. sutinka, kad ši pandemija turės ilgalaikių pasekmių, bei 52,42 proc. respondentų norėjo keisti darbo vietą/poziciją. 57,84 proc., Z kartos atstovų taip pat sutinka, jog COVID-19 turės ilgalaikių pasekmių, nors 28,43 proc., nežino, ar ši pandemija juos paveiks. 55,88 proc., Z kartos atstovų taip pat turėjo planą keisti savo darbo vietą ar poziciją.



11 pav. COVID-19 pandemijos įtaka karjerai

Apibendrinus tyrimo rezultatus, galime pastebėti, jog COVID – 19 pandemijos įtaką jų darbinei veiklai ir karjerai pripažįsta daugiau nei pusė Y ir Z kartos respondentų. Respondentai sutinka, kad organizacijoms neblogai pavyko prisitaikyti prie naujų darbų sąlygų, tačiau darbuotojai turi daugiau psichologinių problemų grįžtant į darbo vietas. Respondentai turėjo daugiau laiko skirti sau, mokytis, klausyti nuotolinių kursų, pradėti naujas veiklas, kurioms seniau neturėjo laiko. Vertinant karjeros motyvaciją Y ir Z kartų imtyje pastebima, kad Y kartos atstovai pasižymi stipresne karjeros įžvalgos, karjeros tapatumo ir karjeros elastingumo raiška. Šie skirtumai nėra esminiai, tačiau darytina prielaida, kad Y kartos atstovai yra labiau apsipratę darbo rinkoje, išgyvenę 2008 metų ekonominę krizę ir tokiu būdu įgiję tam tikrą atsparumą savo karjeros kelyje. Z karta išsiskiria ambicingumu, siekia aukštesnių pozicijų, tačiau jie yra atsargesni ir saugo savo darbo vietą. Tikėtina, kad šiai kartai dabartinis pandemijos reiškinys yra pirmas, rimtus iššūkius jų karjerai keliantis globalus įvykis.

Atlikus palyginamąją atskirų karjeros motyvacijos teiginių analizę, išskirti šie statistiškai reikšmingi skirtumai tarp dviejų kartų:

- Y karta mano, jog jie yra labiau įsitraukę į savo darbą, suvokia save kaip profesionalus ir traktuoja save kaip savo srities ekspertus. Z karta labiau linkusi savo užduotis atlikti savanoriškai, nes žino, kad tai naudinga jų karjerai ateityje.
- Y karta aiškiai žino savo tikslus, pastarieji yra realūs ir pasiekiami. Jiems svarbu vadovų pagalba siekiant tikslų. Z karta labiau linkusi nudirbti daugiau darbų, tačiau jų prioritetas išlieka lankstus darbas ir gebėjimas derinti juos su laisvalaikiu.
- Y kartai lengva adaptuotis prie naujų sąlygų, o Z karta labiau linkusi įnešti naujų darbo būdų, techninių žinių, sukurti naują mąstymą.
- Y karta labiau linkusi keisti darbo vietą, nesulaukus vadovų palaikymų ir pagalbos, jie drąsiai keičia darbo vietą. Priešingai nei Y karta, Z karta tikisi ir nori atsakomybės, jie savo darbus siekia atlikti kruopščiai, jog užsitarnautų vadovų pasitikėjimą.

Išvados

1. Mokslinės literatūros analizė leidžia įvardinti karjerą kaip individualiai suvokiamą, suprantamą, kintančią asmens darbo patirtį, kuri susideda iš vertybių, nuostatų ir vidinio pasitenkinimo darbu. Į karjerą galime žiūrėti dviem požiūriais: individualiu ir organizaciniu. Individualusis požiūris akcentuoja, kad asmuo turi būti motyvuotas savęs pažinimui, nusiteikęs nuolat save tobulinti. Organizacijos požiūriu karjera suprantama kaip vadybinis sprendimas, kuris padeda atpažinti vertingiausius ir geriausius darbuotojus. Karjeros motyvaciją galime apibrėžti, kaip individo poreikių, jo interesų ir asmenybės savybių elementus, kurie atspindi su karjera susijusį elgesį. Literatūroje yra išskiriami trys karjeros motyvacijos elementai: karjeros tapatumas, įžvalga ir atsparumas.
2. Mokslinėse diskusijose pripažįstama, kad COVID-19 pandemija yra globalus, neigiamus padarinius ekonominėse, socialinėse sistemose bei kasdieniniame žmogaus gyvenime sukkeliantis reiškinys. Organizacijos, reaguodamos į šios pandemijos poveikį žmogiškiesiems ištekliams, išskirtinį dėmesį skiria jų motyvacijos stiprinimui, pabrėžiant veiklos prasmę, darbuotojų psichologinei gerovei ir sveikatai, investicijoms į technologinius sprendimus keičiant darbo pobūdį bei į darbuotojų rengimą dirbti pakitusiomis sąlygomis. Atitinkamai COVID-19 pandemija sąlygoja darbo rinkos pokyčius ir su tuo susijusius darbuotojų karjeros iššūkius.
3. Mokslinėje literatūroje kartą yra apibrėžiama kaip tam tikro laikotarpio žmonių grupė, kuri užima tą pačią amžiaus poziciją atsižvelgiant į laikmetį ir vietos istorinį, ekonominį ir politinį kontekstą. Bendri išgyvenimai formuoja žmonių grupės bendrą supratimą į tam tikrus reiškinius. Jie turi savitą pasaulėžiūrą ir elgseną, kuriuos įtakoja ankstesnės kartos ir jų pačių patirtis. Mokslinėje literatūroje skiriamos devynios kartos. Analizuojant Y ir Z kartos karjeros motyvaciją pastebima, jog Y kartai svarbu vadovų skirtas jiems laikas, noras mokytis ir tobulėti. Z karta vertina technologijas, todėl jai patrauklios įmonės, kurios naudojami naujausiais informaciniais, technologiniais sprendimais ir įrenginiais. Jų supratimu darbo vietų automatizavimas ir skaitmenizavimas gali padėti išspręsti daugelį įmonių problemų.
4. Empirinis tyrimas leidžia konstatuoti, kad
 - Y kartos karjeros motyvacija yra stipresnė nei Z kartos. Y karta nori turėti aiškius tikslus, jie žino, ką reikia atlikti jiems pasiekti. Z karta atiduoda prioritetą individualistiniam darbo pobūdžiui.
 - COVID – 19 pandemijos metu organizacijos yra linkusios įgyvendinti šiuos žmonių išteklių valdymo sprendimus: rūpintis darbuotojų saugumu, sveikata užtikrinant saugią darbo aplinką, investuoti į naujas technologijas, kurios padėtų užtikrinti sklandų darbą ir efektyviai prisitaikyti prie besikeičiančių darbo sąlygų saugant savo darbuotojus.
 - COVID – 19 pandemijos kontekste identifikuoti šie Y ir Z kartų motyvacijos pokyčiai: Y ir Z kartos pradėjo domėtis naujais dalykais, Y karta labiau sutinka, kad jų įsitraukimas ir motyvacija siekiant karjeros tikslų nesumažėjo, o Z karta siekė gauti paaukštinimą. Y karta pasižymi didesnėmis baimėmis, dėl savo karjeros, o Z karta nepergyvena dėl iškilusių karjeros lūkesčių.
 - Abiejų kartų imtyse identifikuota, kad COVID – 19 pandemija sąlygojo atlyginimo, lankstaus darbo grafiko bei technologijų kaip karjeros veiksnių svarbos sustiprėjimą. Pandemija leido pradėti naujas veiklas, kurios leistų gauti papildomas pajamas. Respondentai skyrė daugiau laiko savišvietai ar mokslams kompetencijų vystymui.

Literatūros sąrašas

1. Aboim. S. Vasconcelos.P. (2013). From political to social generations: A critical reappraisal of Mannheim's classical approach. Prieiga per internetą [žiūrėta: 2020 05 04] <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.923.6503&rep=rep1&type=pdf>
2. Adomavičius. B. (2020). Tyrimas: kaip COVID-19 paveikė Lietuvos verslą? Prieiga per internetą [žiūrėta: 2020 06 22]: <https://www.ism.lt/tyrimas-kaip-covid-19-paveike-lietuvos-versla/>
3. Akkermans.J., Richardson.J., Kraimer.M. (2020). The Covid-19 Crisis as a Career Shock: Implications for Careers and Vocational Behavior. Prieiga per internetą [žiūrėta: 2020 06 12] <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/32390655/>
4. Alehegn.D. (2020). Coronavirus 19 is a document designed to create awareness for people. Prieiga per internetą [žiūrėta: 2020 06 12] https://www.researchgate.net/publication/341265950_covid_19
5. Alnıaçıka. U., Alnıaçıka.E., Akçınb. K., Erat.S. (2012). Relationships Between Career Motivation, Affective Commitment and Job Satisfaction. Volume 58. Prieiga per internetą [žiūrėta: 2020 06 12] <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042812044734>
6. Alonderienė. R., Juknevičienė. L. (2017) Psichologinės sutarties veiksmų poveikis darbuotojų įsipareigojimui organizacijai: X ir Y kartų perspektyva. Vol 23. No3. Prieiga per internetą [žiūrėta: 2020 05 04] <http://journals.ku.lt/index.php/RFDS/article/view/1581/pdf>
7. Alpatanni.P. (2019). Theory of Career Development. Prieiga per internetą [žiūrėta: 2020 05 22] https://www.researchgate.net/publication/338063973_Theory_of_Career_Development
8. Anthony.P., Weide.J. (2015). Motivation and Career-Development Training Programs: Use of Regulatory Focus to Determine Program Effectiveness. Prieiga per internetą [žiūrėta: 2020 05 22] <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1133106.pdf>
Arabi.S.M., Subramaniam.D., Akeel.A.B. (2013). Relationship between Motivational Factors and Job Performance of Employees in Malaysian Service Industry. Prieiga per internetą [žiūrėta: 2020 05 04] https://www.researchgate.net/publication/250306563_Relationship_between_Motivational_Factors_and_Job_Performance_of_Employees_in_Malaysian_Service_Industry
9. Arthur. M. B., Hall. D.T., Lawrence. B.S. (1989). Handbook of Career Theory. Cambridge: Cambridge University Press.
10. Ballenstedt. B., Rosenberg.A. (2008). De-Generation. Government Executive 40 (8): 18-23.
11. Bassett. B. (2008). Working With Generation Y. Office Pro 68 (2): 16-19.
12. Bergdahl.N., Nouri.J. (2020). Covid 19. Prieiga per internetą [žiūrėta: 2020 06 04] https://www.researchgate.net/publication/340940088_Covid_19
13. Berkup. B.S. (2014). Working With Generations X And Y In Generation Z Period: Management Of Different Generations In Business Life. Prieiga per internetą [žiūrėta: 2020 05 04] <http://www.mcser.org/journal/index.php/mjss/article/download/4247/4153>
14. Baer.S.t, Lippens.L., Moens.E., Sterkens.P., Weytjens.J. (2020). How Do We Think the COVID-19 Crisis Will Affect Our Careers (If Any Remain)?.
Cline.L., Kisamore.J. (2008). The changing nature of careers and career management: Recommended roles and responsibilities for employees and organizations. Prieiga per internetą [žiūrėta: 2020 06 04] https://www.researchgate.net/publication/237261485_The_changing_nature_of_careers_and_career_management_Recommended_roles_and_responsibilities_for_employees_and_organizations

15. Cruz. C. S. (2007). Gen Y: How Boomer Babies are Changing the Workplace. *Hawaii Business* 52 (11): 38
16. Day, R. and Allen, T. D. (2004). The Relationship between Career Motivation and Self-efficacy with Protege Career Success. Prieiga per internetą [žiūrėta: 2020 05 22]
https://www.researchgate.net/publication/222433906_The_relationship_between_career_motivation_and_self-efficacy_with_protege_career_success
17. Deloitte (2020). Facing the challenges of COVID-19. Prieiga per internetą [žiūrėta: 2020 06 22]
<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/de/Documents/human-capital/Remote-Collaboration-COVID-19.pdf>
18. Dias.C.M, Joyce.R., Keiller.N.A. (2020). COVID-19 and the career prospects of young people. Prieiga per internetą [žiūrėta: 2020 10 01] <https://www.ifs.org.uk/publications/14914?fbclid=IwAR3y-3vRmxYsKKV5S1f70fJLRKs3uwLTVa-8tcreLdLqZT5sdsUjdZuvNXI>
19. Dijk.V.N.C (2020). Covid- 19. Prieiga per internetą [žiūrėta: 2020 06 22]
https://www.researchgate.net/publication/341172680_Covid-19
20. Dries.N. (2011). The meaning of career success: Avoiding reification through a closer inspection of historical, cultural, and ideological contexts. Prieiga per internetą [žiūrėta: 2020 05 22]
https://www.researchgate.net/publication/235271067_The_meaning_of_career_success_Avoiding_reification_through_a_closer_inspection_of_historical_cultural_and_ideological_contexts
21. Erickson. T. J. (2008). *Plugged In: The Generation Y Guide to Thriving at Work*. Harvard Business Press: Boston, MA.
22. Evans.C. (2020). How the coronavirus pandemic is affecting young people's career plans. Prieiga per internetą [žiūrėta: 2020 10 01] <https://theconversation.com/how-the-coronavirus-pandemic-is-affecting-young-peoples-career-plans-143860>
23. Guan.Y., Arthur.B.M, Khapova.N.S., Hall.R., Lord.G.R. (2018). Career boundarylessness and career success: A review, integration and guide to future research. Prieiga per internetą [žiūrėta: 2020 06 22]
https://www.researchgate.net/publication/325341443_Career_boundarylessness_and_career_success_A_review_integration_and_guide_to_future_research
24. Haase.H., Lautenschläger.A. (2011). Career Choice Motivations of University Students. Prieiga per internetą [žiūrėta: 2020 05 22] https://www.researchgate.net/publication/50934396_Career_Choice_Motivations_of_University_Students
25. Hagertya. L.S., Williams.M.L. (2020). The impact of COVID-19 on mental health: The interactive roles of brain biotypes and human connection. Prieiga per internetą [žiūrėta: 2020 06 22] <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2666354620300430>
26. Harrington.B., Deusen.V.F., Fraone.S.J., Morelock.J. (2015). How Millennials Navigate Their Careers Young Adult Views on Work, Life and Success. Prieiga per internetą [žiūrėta: 2020 06 26] <https://www.bc.edu/content/dam/files/centers/cwf/research/publications/researchreports/how-millennials-navigate-their-careers.pdf>
27. Hevia, C., Neumeyer, A. (2020). A conceptual framework for analyzing the economic impact of covid-19 and its policy implications. UNDP LAC COVID-19 Policy Documents Series, 1, 29.
28. Hope not Hate. (2020). Young people in the time of covid-19. A fear and hope study of 16-24 year olds. Prieiga per internetą [žiūrėta: 2020 10 01]: <https://www.hopenothate.org.uk/wp-content/uploads/2020/08/youth-fear-and-hope-2020-07-v2final.pdf>

29. Hsiao, J. (2016) Generational Approach to Factors Influencing Career Choice in Accounting // *Rev contab Finanç*, Vol.27, No.72 393- 407. Prieiga per internetą [žiūrėta: 2020 05 04]: <http://www.scielo.br/pdf/rcf/v27n72/1808-057X-rcf-27-72-00393.pdf>
30. Inkson K. (2009). The Boundaryless Career. In Cartwright S., Cooper C. L. (Eds.), *The Oxford Handbook of Personnel Psychology*. Oxford Handbooks Online.
31. International labour organization (2020). COVID-19 and the world of work: Impact and policy responses. Prieiga per internetą [žiūrėta: 2020 06 22]: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/documents/briefingnote/wcms_738753.pdf
32. Young RA and Collin A (2000) *The Future of Career*, Cambridge University Press, Cambridge.
33. Juneja. P. (n.d.). (2019). Career Management - Meaning and Important Concepts. Retrieved, from Management Study Guide. Prieiga per internetą [žiūrėta: 2020 06 04] <https://www.managementstudyguide.com/career-management.htm>
34. Lenhart. A., Duggan. M., Perrin. A., Stepler. R., Rainie. H., Parker. K. (2015). *Teens, social media & technology overview 2015* (pp. 04-09). Pew Research Center [Internet & American Life Project].
35. Lent, R. W., & Brown, S. D. (1996). Social cognitive approach to career development: An overview. *The Career Development Quarterly*, 44(4), 310-321.
36. Lissitsa.S., Kol. O. (2016). Generation X vs. Generation Y – A decade of online shopping. Prieiga per internetą [žiūrėta: 2020 05 04] https://www.researchgate.net/publication/301832135_Generation_X_vs_Generation_Y_-_A_decade_of_online_shopping
37. Lloyd. J. (2007). The Truth About Gen Y. *Marketing Magazine* 112 (19): 12-22
38. London.M., Neo.A.R. (1997). London's Career Motivation Theory: An Update on Measurement and Research. . Prieiga per internetą [žiūrėta: 2020 05 22] https://www.researchgate.net/publication/247729019_London's_Career_Motivation_Theory_An_Update_on_Measurement_and_Research
39. Kosine. R.N., Lewis. V.M. (2007). Growth and Exploration: Career Development Theory and Programs of Study. Prieiga per internetą [žiūrėta: 2020 05 22] <https://scholar.lib.vt.edu/ejournals/CTER/v33n3/pdf/kosine.pdf>
40. Kroth.M. (2007). A Heuristical Motivation Model for Leaders in Career and Technical Education. Prieiga per internetą [žiūrėta: 2020 05 22] <https://scholar.lib.vt.edu/ejournals/JITE/v44n2/pdf/kroth.pdf>
41. Kurniawan.D.A., Rivai. A., Suharto.S.E. (2018). Influence of Career Development and Motivation to Employee Performance Through Organizational Commitment in Institutional Development Section of Educational Diniyah and Pondok Pesantren Office of Ministry of South Jakarta Religious. . Prieiga per internetą [žiūrėta: 2020 06 22] https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3130640
42. Mannheim.K. (2009). The Sociological Problem of Generations. Prieiga per internetą [žiūrėta: 2020 05 04] https://www.researchgate.net/publication/261554839_The_Sociological_Problem_of_Generations
- Maree.K. (2017). *Psychology of Career Adaptability, Employability and Resilience*. Prieiga per internetą [žiūrėta: 2020 06 12] <https://books.google.lt/books?id=odFBDwAAQBAJ&pg=PA6&lpg=3PA63&dq=london%27s+career+m>

- otivation+theory&source=bl&ots=_e-OvMz3U0&sig=ACfU3U0wEniPXEKuzE Id--FG7D039Q4RrQ&hl=en&sa=X&ved=2ahUKEwj1P6avvzpAhUix4sKHT8xAV44ChDoATA AegQIBhAB#v=onepage&q=london's%20career%20motivation%20theory&f=false
43. Markiewicz.K., Kaczmarek.B., Lublinie.I., Ekonomii.S.W. (2013). Psychological factors determining the choice of a future job. Prieiga per internetą [žiūrėta: 2020 05 04] https://www.researchgate.net/publication/275583364_Psychological_factors_determining_the_choice_of_a_future_job
 44. Mažeikaitė.D., Gruževskis.B. (2018). Darbo vertybių vieta ir kaita skirtingų Lietuvos gyventojų kartu kontekste. Prieiga per internetą [žiūrėta: 2020 05 04] https://www.researchgate.net/publication/327128109_Darbo_vertybiu_vieta_ir_kaita_skirtingu_Lietuvos_gyventoju_kartu_kontekste
 45. McCarthy.A., Ahearne.A., Carbonell.B.K. Síoacháin.T., Frost.D. (2020). Remote working during COVID-19. Prieiga per internetą [žiūrėta: 2020 06 22] <http://whitakerinstitute.ie/wp-content/uploads/2020/04/Remote-Working-National-Survey-Report-May-2020.pdf>
 46. Meijers, F., & Lengelle, R. (2015). Career learning: Qualitative career assessment as a learning process in the construction of a narrative identity. In *Career Assessment* (pp. 41-48). Brill Sense.
 47. Michael.A. (2010). Handbook of career theory. Prieiga per internetą [žiūrėta: 2020 05 22] https://sites.usp.br/ppg-pst/wp-content/uploads/sites/218/2018/03/Internal-and-external-career_Handbook-of-career-theory.pdf
 48. Minor.J.F. (2014). The career & education planning process. Prieiga per internetą [žiūrėta: 2020 05 22] https://eli.nvcc.edu/counseling/introduction_to_the_career_planning_process.pdf
 49. Mukhopadhyay.R.B. (2020). Managing Remote Work During COVID-19. Prieiga per internetą [žiūrėta: 2020 06 22] https://www.researchgate.net/publication/340022982_Managing_Remote_Work_During_COVID-19
 50. Mulhall.S. (2014). Career and Career Development. Prieiga per internetą [žiūrėta: 2020 05 22] https://www.researchgate.net/publication/258842927_Career_and_Career_Development
 51. Muslima.N., Deanb.D., Cohenb.D. (2015). Employee Job Search Motivation factors: An evidence from electricity provider company in Malaysia. Prieiga per internetą [žiūrėta: 2020 05 22] <https://core.ac.uk/download/pdf/82299244.pdf>
 52. Nagy.A., Kölcsey.A. (2017). Generation Alpha: Marketing or Science. Prieiga per internetą [žiūrėta: 2020 05 04] https://www.researchgate.net/publication/316326529_Generation_Alpha_Marketing_or_Science
 53. Nishanthi.M.H. (2016). Modern Career Concepts: A Review. Prieiga per internetą [žiūrėta: 2020 05 22] https://www.researchgate.net/publication/306065953_Modern_Career_Concepts_A_Review
 54. Noor.N.S., Mutalib.M.K., Mustapa.S. (2019). Social Support and Career Motivation In Public Service. Prieiga per internetą [žiūrėta: 2020 05 22] https://www.researchgate.net/publication/333259490_Social_Support_and_Career_Motivation_In_Public_Service
 55. Padilla. (2018). Engage by stage research report. Prieiga per internetą [žiūrėta: 2020 06 14] <https://padillaco.com/wp-content/uploads/2018/06/padilla-engage-by-stage-research.pdf>

56. Pendergast. D. (2009). Generational Theory and Home Economics1: Future Proofing the Profession. Prieiga per internetą [žiūrėta: 2020 05 04] https://www.researchgate.net/publication/227626149_Generational_Theory_and_Home_Economics1_Future_Proofing_the_Profession
57. Pillay.N., Dawood.Q., Karodia.M.A. (2015). The relationship between career development and staff motivation in the south african petroleum sector: a case study of a durban refinery. Prieiga per internetą [žiūrėta: 2020 05 22] <https://pdfs.semanticscholar.org/3c49/ff66bc4bcc8b9140c22a2445b4abe11fc2ee.pdf>
58. Puspanathan, A. C., Ramendran, C., Muthurajan, R., Singh, N. Perceptions of Generation Y Undergraduate Students on Career Choices and Employment Leadership: A Study on Private Higher Education Institutions in Selangor // Malaysian Online Journal of Educational Sciences, Vol 5, 2017. p. 46-59. Prieiga per internetą [žiūrėta: 2020 06 22] <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1150430.pdf>
59. Resolution Foundation. (2020). Young workers in the coronavirus crisis. Prieiga per internetą [žiūrėta: 2020 10 01] <https://www.resolutionfoundation.org/publications/young-workers-in-the-coronavirus-crisis/>
60. Richardson.J., McKenna.S. (2020). An exploration of career sustainability in and after professional sport. Prieiga per internetą [žiūrėta: 2020 05 22] <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0001879119300788>
61. Rupšienė. L. (2007). Kokybinio tyrimo duomenų rinkimo metodologija. Prieiga per internetą [žiūrėta: 2020 11 22] https://epale.ec.europa.eu/sites/default/files/kokybiniu_tyrimu_duomenu_rinkimo_metodol.pdf
62. Saeed.R., Lodhi.N.R., Abbas.F., Ishfaq.U., Dustgeer.F., Ahmed.M. (2013). The Organizational Role in Career Development of Employees. Prieiga per internetą [žiūrėta: 2020 05 22] https://www.academia.edu/5149184/The_Organizational_Role_in_Career_Development_of_Employees?auto=download
63. Sauskiene, V. (2004). Rengimosi karjerai proceso socioedukaciniai pagrindai. Kaunas: Technologija.
64. Seema.A., Sujatha.S. (2013). Conceptual work on career management strategies from an organization perspective. Prieiga per internetą [žiūrėta: 2020 05 22] https://www.researchgate.net/publication/263699119_CONCEPTUAL_WORK_ON_CAREER_MANAGEMENT_STRATEGIES_FROM_AN_ORGANIZATION_PERSPECTIVE
65. Shaito.F. (2019). Career Development: An Overview. Prieiga per internetą [žiūrėta: 2020 06 22] https://www.researchgate.net/publication/336812981_Career_Development_An_Overview
66. Sullivan.S., Baruch.Y. (2009). Advances in Career Theory and Research: A Critical Review and Agenda for Future Exploration. Prieiga per internetą [žiūrėta: 2020 05 22] https://www.researchgate.net/publication/234021927_Advances_in_Career_Theory_and_Research_A_Critical_Review_and_Agenda_for_Future_Exploration
67. Suhendro. O. (2010). Investigating the Relationship between Work-Life-Balance and Motivation of the Employees: Evidences from the Local Government of Jakarta. Prieiga per internetą [žiūrėta: 2020 05-22] https://mpa.ub.uni-muenchen.de/85084/1/MPRA_paper_85084.pdf
68. Suslova.A., Holopainen.A. (2019). Job Satisfaction and Employee Motivation: Case Generation Z. Prieiga per internetą [žiūrėta: 2020 06 25]

https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/174349/Holopainen_Suslova.pdf?sequence=2&isAllowed=y

69. Stanišauskienė.V. (2004). Ugdymas karjerai mokykloje: kaip padėti moksleiviui įgyti šiuolaikinę karjeros kompetenciją?. Prieiga per internetą [žiūrėta: 2020 05 22] <https://www.alipniunomokykla.lt/content/doc/page/39/ugdymas.pdf>
70. Szydłowska.K.G.M. (2018). The role of the individual, manager and employer in career development. Prieiga per internetą [žiūrėta: 2020 05 22] <https://www.grin.com/document/421550>
71. Valickas.A., Chomentauskas.G., Dereškevičiūtė.E., Žukauskaitė.I., Navickienė.L. (2014) Asmeninės karjeros valdymas. Prieiga per internetą [žiūrėta: 2020 05 22] <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwiGrcTF4-rpAhVmo4sKHWbeCW0QFjACegQIBBAB&url=https%3A%2F%2Fwww.ku.lt%2Fstudijos%2Fwp-content%2Fuploads%2Fsites%2F10%2F2018%2F11%2FAsmenines-karjeros-valdymas-studentui.pdf&usg=AOvVaw3HanbJwA7cjJZploUrg8IU>

Priedai

1 priedas. Instrumentarijus

Diagnos- tinis blokas	Tyrimo kriterijai	Tyrimo indikatoriai	Klausimyno teiginiai arba klausimai
Karjeros motyvacija. Adaptuota pagal London (1993) ir Noe et al. (1990).	Karjeros tapatumas	Tobulėjimas karjeros tikslų realizavimui Savo karjeros kelio suvokimas Įsitraukimo į karjeros tikslų siekimą laipsnis	<ul style="list-style-type: none"> • Aš labai įsitraukęs į savo darbą • Save suvokiu kaip profesionalą ir savo srities ekspertą. • Aš neatsilieku nuo savo srities naujovių • Aš noriai dalyvauju įvairiuose mokymuose, susijusiuose su mano profesine veikla • Aš savanoriškai atlieku tam tikras užduotis darbe, suprasdamas, kad tai naudinga mano karjerai • Dalį laisvalaikio skiriu veiklai ar tobulėjimui, kuris padės mano darbui • Esu kalbėjęs (arba ketinu artimiausiu metu kalbėtis) su vadovais dėl mano paaukštinimo galimybių
	Karjeros išvalga	Kryptingas karjeros tikslų siekimas Savivoka Grįžtamojo ryšio iš kitų gavimas	<ul style="list-style-type: none"> • Turiu aiškius karjeros tikslus. • Mano karjeros tikslai yra realūs, pasiekiami. • Aš turiu konkretų savo karjeros tikslo siekimo planą; • Aš keičiau savo karjeros tikslus, remiantis nauja gauta informacija apie savo situaciją ir save • Esu ieškojęs darbo pasiūlymų, kurie tenkintų mano karjeros tikslus • Žinau savo stipriąsias puses • Suvokiu savo silpnynes
	Karjeros atsparumas (elastingumas)	Gebėjimas prisitaikyti prie pokyčių/iššūkių Iniciatyvumas Rizikos toleravimas	<ul style="list-style-type: none"> • Išsakau pasiūlymus darbe, net jei žinau, kad kiti nesutiks • Gebu prisitaikyti prie besikeičiančių aplinkybių

		Gebėjimas spręsti problemas	<ul style="list-style-type: none"> • Nebijau rizikuoti • Savo darbo rezultatus lyginu pagal savo asmeninius standartus ir man nesvarbu, kaip kiti tai atliko • Esu sugalvojęs būdų, kaip efektyviai atlikti darbą • Žinau, kaip atlikti užduotis, nelaukiant savo viršininko • Stengiuosi pats išspręsti išskylančias kasdienes darbo problemas
Karjeros pokyčiai COVID – 19 kontekste	Karjeros galimybių pokyčiai	Paaukštinimo galimybės Įsidarbinimo galimybės Tobulėjimo galimybės Mobilumo galimybės Naujos veiklos (verslo galimybės)	<ul style="list-style-type: none"> • Teko atsisakyti geresnių darbo sąlygų užsienyje ir likti Lietuvoje • gavau geresnes darbo sąlygas dirbti esamoje darbovietėje • Niekas nepasikeitė, likau dirbti esamoje darbo vietoje • Pradėjau papildomą veiklą, kuri duoda pajamų • Pradėjau įgyvendinti savo verslo idėją • Atsirado galimybę siekti paaukštinimo esamoje/naujoje bendrovėje • Darbdavys nukėlė paaukštinimą • Turėjau progą įgyti naujas/tobulinti kompetencijas mokantis nuotoliu • Skyriau laiko savišveitai • Gautas naujo darbo pasiūlymas buvo atšauktas dėl Covid-19 • Mano karjeros galimybės sumažėjo dėl apriboto mobilumo
	Karjeros motyvacijos pokyčiai COVID – 19 kontekste	Karjeros motyvatorių/veiksnių reikšmės kaita Karjeros įžvalgos pokyčiai	<ul style="list-style-type: none"> • Mano įsitraukimas ir motyvacija siekti karjeros tikslų nesumažėjo

	<p>Įsitraukimo į karjeros siekimą pokyčiai Karjeros elastingumo pokyčiai</p>		<ul style="list-style-type: none"> • Keliu sau naujus karjeros tikslus • Pradėjau domėtis naujais dalykais, kurie padės man karjeros kelyje • Tapau atsargesnis, labai saugau savo darbo vietą. • Nesu užtikrintas dėl ateities • Nepergyvenu dėl iškilusių karjeros kliūčių • Covid keliamus apribojimus priimu kaip iššūkius, kuriuos įdomu įveikti • Paskatino ieškoti naujų įtakingų žmonių, kurie padėtų man karjeros kelyje • Planuoju gauti didesnės atsakomybės reikalaujančias pareigas • COVID-19 atskleidė, kiek daug dalykų dar nemoku • COVID-19 padėjo suprasti mobilumo svarbą mano kompetencijoms • Pandemijos metu atradau savo naujas stipriąsias puses • Paskatino keisti karjeros tikslus, remiantis organizacijos naujomis funkcijomis • Pandemijos metu gavau progą pademonstruoti naujus gebėjimus, dėl kurių organizacija suteiktų geresnes karjeros galimybes • Teko greitai reaguoti į esamą situaciją ir ieškoti naujų darbo pasiūlymų
	<p>Organizacijos žmonių išteklių valdymo aspektai</p>	<p>Darbo prasmės atskleidimas Nuotolinio darbo galimybės Dėmesys darbuotojų sveikatai</p>	<p>COVID-19 pandemijos metu mano organizacija:</p>

	COVID 19 kontekste	Dėmesys mokymuisi	<ul style="list-style-type: none"> • rūpinosi darbuotojų saugumu ir sveikata • sukūrė saugią darbinę aplinką • investavo į naujas technologijas, kad darbas vyktų sklandžiai (pvz. įdiegė naujas programas, pirko kompiuterius) • užtikrino nuotolinį darbą iš namų • Išmokė darbuotojus naudotis naujomis technologijomis • Rūpinosi darbuotojų psichologine gerove ir suvaldė nerimą. • Užtikrino tinkamą komunikaciją apie pasikeitusią darbo situaciją ir pasekmes. • Organizacija efektyviai prisitaikė prie naujų darbo sąlygų saugant savo darbuotojų sveikatą • Vadovai atsižvelgė į mano norus ir baimes, todėl lengvai grįžau į savo darbo vietą
Socio-demografiniai duomenys	Amžius	Z karta Y karta	Gimimo metai
	Darbo pozicija	<ul style="list-style-type: none"> o Darbininkas o Specialistas o Techninis personalas o Administracijos darbuotojas o Atlieku praktiką įmonėje 	

2 priedas. Anketa

Gerbiamas(-a) Respondente,

kviečiame dalyvauti KTU studentės atliekamame tyrime, kurio tikslas – įvertinti Y ir Z kartos karjeros motyvaciją COVID-19 kontekste.

Jūsų patirtis yra labai svarbi, todėl prašome pateikti teisingą ir atvirą informaciją. Anketa yra anoniminė, vardo ir pavardės nurodyti nereikia. Atsakinėdami pasirinkite *vieną arba kelis* jūsų situaciją atitinkančius variantus arba įrašykite savo.

Svarbu: anketą pildykite, jei pagal gimimo metus priklausote bent vienai iš šių amžiaus grupių. Pažymėkite, kuriai amžiaus grupei priklausote:

- gim. 1977-1994 - gim. 1995-2002

I DALIS. Karjeros motyvacijos vertinimas.

1. Įvertinkite žemiau pateiktus teiginius apie Jūsų įsitraukimą ir motyvaciją siekti karjeros. Kiekvieną teiginį vertinkite skalėje nuo 1 iki 5, kur 1 reiškia „man visiškai nebūdinga“, o 5 - „man labai būdinga“.

	1	2	3	4	5
Aš labai įsitraukęs (-usi) į savo darbą.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Save suvokiu kaip profesionalą ir savo srities ekspertą.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aš neatsilieku nuo savo srities naujovių.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aš noriai dalyvauju įvairiuose mokymuose, susijusiuose su mano profesine veikla	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aš savanoriškai atlieku tam tikras užduotis darbe, suprasdamas (-a), kad tai naudinga mano karjerai.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dalį laisvalaikio skiriu veiklai ar tobulėjimui, kuris padės mano darbui.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Esu kalbėjęs (-usi) (arba ketinu artimiausiu metu kalbėtis) su vadovais dėl mano paaugstinimo galimybės.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2. Įvertinkite teiginius apie Jūsų karjeros tikslus ir savivoką. Kiekvieną teiginį vertinkite skalėje nuo 1 iki 5, kur 1 reiškia „man visiškai nebūdinga“, o 5 - „man labai būdinga“.

	1	2	3	4	5
Turiu aiškius karjeros tikslus.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mano karjeros tikslai yra realūs, pasiekiami.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aš turiu konkretų savo karjeros tikslo siekimo planą.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aš keičiau savo karjeros tikslus, remiantis nauja gauta informacija apie savo situaciją ir save.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Esu ieškojęs (-usi) darbo pasiūlymų, kurie tenkintų mano karjeros tikslus.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Žinau savo stipriąsias puses.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Suvokiu savo silpnybes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3. Įvertinkite teiginius apie savo elgseną darbo vietoje. Kiekvieną teiginį vertinkite skalėje nuo 1 iki 5, kur 1 reiškia „man visiškai nebūdinga“, o 5 - „man labai būdinga“.

	1	2	3	4	5
Išsakau pasiūlymus darbe, net jei žinau, kad kiti nesutiks	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gebu prisitaikyti prie besikeičiančių aplinkybių.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nebijau rizikuoti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Savo darbo rezultatus lyginu pagal savo asmeninius standartus ir man nesvarbu, kaip kiti tai atliko	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Esu sugalvojęs (-usi) būdų, kaip efektyviai atlikti darbą	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Žinau, kaip atlikti užduotis, nelaukiant savo viršininko	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Stengiuosi pats (pati) išspręsti iškylančias kasdienes darbo problemas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

II DALIS . Organizaciniai pokyčiai dėl COVID-19 pandemijos.

4. Kaip vertinate savo organizaciją COVID – 19 pandemijos metu: (prašome kiekvieną lentelėje pateiktą teiginį įvertinti, pažymint atitinkamą atsakymą).

Mano organizacija ir jos vadovai...	Labai gerai	Gerai	Vidutiniškai	Blogai	Labai blogai
rūpinosi darbuotojų saugumu ir sveikata ir sukūrė saugią darbo aplinką	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
investavo į naujas technologijas, kad darbas vyktų sklandžiai (pvz. įdiegė naujas programas, pirko kompiuterius ir pan.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
išmokė darbuotojus naudotis naujomis technologijomis.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
rūpinosi darbuotojų psichologine gerove ir suvaldė nerimą.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
užtikrino tinkamą komunikaciją apie pasikeitusią darbo situaciją ir pasekmes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
efektyviai prisitaikė prie naujų darbo sąlygų saugant savo darbuotojų sveikatą	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
atsižvelgė į mano norus ir baimes, todėl lengvai grįžau į savo darbo vietą	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kita (įrašykite).....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

III DALIS. Karjeros galimybių ir motyvacijos pokyčiai dėl COVID-19 pandemijos

5. Pažymėkite Jums asmeniškai tinkančius teiginius, vertindami, kas pasikeitė Jūsų situacijoje dėl COVID –19 (pažymėkite kelis Jums tinkančius variantus).

- Teko atsisakyti geresnių darbo sąlygų užsienyje ir likti Lietuvoje.
- Gavau geresnes darbo sąlygas dirbti esamoje darbovietėje.
- Niekas nepasikeitė, likau dirbti esamoje darbo vietoje.
- Pradėjau papildomą veiklą, kuri duoda pajamų.
- Pradėjau įgyvendinti savo verslo idėją.
- Atsirado galimybė siekti paaukštinimo esamoje/naujoje bendrovėje.
- Darbdavys nukėlė paaukštinimą.
- Turėjau progą įgyti naujas/tobulinti kompetencijas mokantis nuotoliu.
- Skyriau laiko savišveitai.
- Gautas naujo darbo pasiūlymas buvo atšauktas dėl Covid-19.
- Mano karjeros galimybės sumažėjo dėl apriboto mobilumo.
- Kita (įrašykite).....

6. Įvertinkite, ar COVID – 19 pandemijos situacija keitė Jūsų požiūrį į šiuos **karjeros veiksnius**. Kiek jums tai svarbu?

	Tapo labai svarbu dėl COVID-19	Buvo svarbu ir prieš COVID-19	Man tai nėra itin svarbu
Atlyginimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pripažinimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Įvertinimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Saviraiška	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Galimybė tobulėti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pažangios technologijos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Laisvė priimti sprendimus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kelionės, komandiruotės	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lankstus darbo grafikas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organizacijos parama siekiant karjeros tikslų	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vadovo parama ir jo grįžtamasis ryšys	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kita (įrašykite).....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

7. Kaip pasikeitė **Jūsų karjeros tikslai ir ambicijos** dėl COVID-19 pandemijos? (pažymėkite kelis Jums tinkančius variantus)

- Mano įsitraukimas ir motyvacija siekti karjeros tikslų nesumažėjo.
- Keliu sau naujus karjeros tikslus.
- Pradėjau domėtis naujais dalykais, kurie padės man karjeros kelyje.
- Tapau atsargesnis (-ė), labai saugau savo darbo vietą.
- Nepergyvenu dėl iškilusių karjeros kliūčių.
- COVID-19 keliamus apribojimus priimu kaip iššūkius, kuriuos įdomu įveikti.
- Pandemija paskatino ieškoti naujų įtakingų žmonių, kurie padėtų man karjeros kelyje.
- Planuoju gauti didesnės atsakomybės reikalaujančias pareigas.
- COVID-19 atskleidė, kiek daug dalykų dar nemoku.
- Nesu užtikrintas dėl ateities.
- COVID-19 padėjo suprasti mobilumo svarbą mano kompetencijoms.
- Pandemijos metu atradau savo naujas stipriąsias puses.
- Ši pandemijos situacija paskatino keisti karjeros tikslus, remiantis organizacijos naujomis funkcijomis.
- Pandemijos metu išnaudojau progą pademonstruoti naujus gebėjimus, dėl kurių organizacija suteiktų geresnes karjeros galimybes
- Teko greitai reaguoti į esamą situaciją ir ieškoti naujų darbo pasiūlymų.
- Kita (įrašykite).....

8. Kaip galvojate, ar COVID-19 pandemija turės jūsų karjerai ilgalaikių pasekmių?

- Taip, turės
- Ne, neturės

Nežinau

9. Jei COVID-19 pandemijos nebūtų buvę, ar artimiausiu metu turėtumėte planų keisti darbo vietą ir/arba darbo poziciją?

- Taip
- Ne
- Apie tai nebuvo galvojęs (-usi)

10. Kokia Jūsų darbo pozicija?

- Darbininkas
- Specialistas
- Techninis personalas
- Administracijos darbuotojas
- Atlieku praktiką įmonėje
- Kita (įrašykite).....

11. Kelinta Jūsų darbovietė, kurioje šiuo metu dirbate?

- Pirma
- Antra
- Trečia
- Esu pakeitęs (-usi) daugiau nei tris darbo vietas