



Kauno technologijos universitetas

Ekonomikos ir verslo fakultetas

Tvari asmenų su negalia karjera

Baigiamasis magistro projektas

Kamilė Skukauskaitė

Projekto autorė

Prof. dr. Asta Savanevičienė

Vadovė

Kaunas, 2022



Kauno technologijos universitetas

Ekonomikos ir verslo fakultetas

Tvari asmenų su negalia karjera

Baigiamasis magistro projektas

Žmonių išteklių vadyba (6211LX039)

Kamilė Skukauskaitė

Projekto autorė

Prof. dr.

Asta Savanevičienė

Vadovė

Doc. dr.

Živilė Stankevičiūtė

Recenzentė

Kaunas, 2022



Kauno technologijos universitetas

Ekonomikos ir verslo fakultetas

Kamilė Skukauskaitė

Tvari asmenų su negalia karjera

Akademinio sąžiningumo deklaracija

Patvirtinu, kad:

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

Kamilė Skukauskaitė

Patvirtinta elektroniniu būdu

Skukauskaitė, Kamilė. Tvari asmenų su negalia karjera. Magistro baigiamasis projektas / vadovė prof. dr. Asta Savanevičienė; Kauno technologijos universitetas, Ekonomikos ir verslo fakultetas.

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

Reikšminiai žodžiai: asmenys su negalia, tvari karjera, įsidarbinamumas.

Kaunas, 2022. 90 p.

Santrauka

Temos aktualumas. Vykstantys pokyčiai ekonomikoje, technologijų pasaulyje, darbo rinkoje, socialiniame gyvenime, veikia ne tik visuomenę, bet ir organizacijas ir jų darbuotojus. Konkurencija, technologijos, stresas, neūtikrintumas, žinių ekonomika, augantys lūkesčiai, reikalavimai - visa tai ir dar daugiau skatina siekti tvarumo. Pastarasis gerina gyvenimo kokybę, užtikriną išteklių tausojimą, organizacijose siejamas su holistiniu požiūriu. Vis didesnis dėmesys skiriamas ilgalaikei gerai darbuotojo savijautai, ir čia atsiranda poreikis kalbėti apie tvarią karjerą, kuri leidžia pasireikšti didžiausiai žmonių išteklių suteikiamai vertei, juos tausojant. Visgi, mokslinėje literatūroje pasigendama atskirų socialinių grupių tvarios karjeros galimybių nagrinėjimo. Vienas iš neatrastų žmogiškųjų išteklių yra – asmenys su negalia, kurie neretai yra atskirti tiek nuo visuomenės, tiek nuo darbo rinkos. Tačiau asmenų su negalia integracija į darbo rinką yra svarbi tiek ekonomiškai, tiek socialiniu aspektu. Tvari karjera šiai grupei yra ypač svarbi: galimybė išlikti aktyviu darbo rinkoje, tausoti sveikatą, rūpintis psichologine ir fizine savijauta, nuolat atnaujinti savo žinias ir įgūdžius bei ilgalaikeje perspektyvoje kurti savo karjerą ir gebėti įsidarbinti bet kuriuo gyvenimo momentu ir adaptuotis prie pokyčių. Kadangi asmenys su negalia turi tam tikrus ribotumus, kas apsunkina, trukdo dalyvavimą darbo rinkoje, juos supanti aplinka jiems yra ypač svarbi, o ši lemia jų karjerą. Lietuvoje asmenys su negalia vis dar neretai yra atskirti nuo visuomenės, tyrimai apima tik jų integracijos į darbo rinką problemas, o apie jų tvarią karjerą nėra kalbama. Todėl svarbu išsiaiškinti, kokie veiksniai veikia tvarią asmenų su negalia karjerą.

Tyrimo objektas. Veiksniai, lemiantys tvarią asmenų su negalia karjerą.

Tyrimo tikslas – teoriškai pagrįsti ir empiriškai nustatyti, kokie veiksniai veikia neįgaliųjų tvarią karjerą.

Pagrindiniai projekto rezultatai:

Atlikus tyrimą ir išanalizavus 13 asmenų su negalia patirtis, tyrimo rezultatuose atskleista, kad darbdavių vaidmuo užtikrinant tvarią asmenų su negalia karjerą yra vienas svarbiausių. Teigiamą poveikį įgalinant tvarią neįgaliųjų karjerą taip pat turi valstybės teikiama parama mokslams ir verslo pradžiai, tinkamos fizinės darbo sąlygos, be kurių neįmanoma atlikti darbo funkcijų bei organizacinės sąlygos, kurios leidžia suderinti darbą ir sveikatos poreikius. Be šių veiksnių, tvarią karjerą lemia ir asmeninė neįgaliųjų įtaka per jų motyvaciją ir proaktyvų elgesį. Asmenys su negalia noriai mokosi, ieško karjeros galimybių, užsiima įvairia veikla.

Skukauskaitė, Kamilė. Sustainable Career of People With Disability. Master's Final Degree Project / supervisor prof. dr. Asta Savanevičienė; School of Economics and Business, Kaunas University of Technology.

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

Keywords: people with disabilities, sustainable career, employability.

Kaunas, 2022. 90 p.

Summary

Relevance of the topic. The ongoing changes in the economy, technology, labor market, social life, are affecting society as well as organizations and its employees. Competition, technologies, stress, uncertainty, knowledge-based economy, growing expectations, and requirements – all of which motivates to reach sustainability. The latter improves the quality of life, ensures resource conservation, is associated with a holistic approach in organizations. There is an increasing focus on the long-term well-being of the employee, and this is where the need arises to talk about a sustainable career that brings the greatest value to human resources. However, there is a lack of studies of sustainable career opportunities for individual social groups in the scientific literature. One of the undiscovered human resources is people with disabilities, who are often excluded from both society and the labor market. The integration of people with disabilities into the labor market is important both economically and socially for all the stakeholders. For people with disabilities this means an opportunity to remain active in the labor market, to maintain good health, to take care of psychological and physical well-being, to constantly update their knowledge and skills and, in the long run, to develop their careers and be able to find employment at any time in life. As people with disabilities have certain limitations that hinder their participation in the labor market, the environment around them is particularly important as it determines their careers. In Lithuania, people with disabilities are still often excluded from society, research covers only the problems of their integration into the labor market, while their sustainable careers are not being discussed. It is therefore important to find out what factors affect the sustainable careers of people with disabilities.

Research object. Factors determining the sustainable career of people with disabilities.

The aim of the study is to theoretically substantiate and empirically determine which factors affect the sustainable career of people with disabilities.

The main results of the project: The analysis of thirteen people with disabilities' experiences revealed that the role of employers in ensuring a sustainable career is one of the key factors. State support for education and business, adequate physical and organizational working conditions that reconcile work and health needs also have a positive impact on enabling sustainable careers for people with disabilities. In addition to these factors, a sustainable career is also determined by the personal influence of people with disabilities through their motivation and pro-active behavior. People with disabilities are eager to study, look for career opportunities, and engage in a variety of activities.

Turinys

Lentelių sąrašas	7
Paveikslų sąrašas	8
Įvadas.....	9
1. Asmenų su negalia tvarios karjeros problemos analizė.....	10
1.1. Asmenų su negalia užimtumo apžvalga	10
1.2. Tvarios karjeros svarba.....	11
1.3. Asmenų su negalia integracijos į darbo rinką ir jų tvarios karjeros formavimo mokslinių tyrimų apžvalga	14
2. Teoriniai tvarios asmenų su negalia karjeros sprendimai.....	17
2.1. Tvarios karjeros koncepto implikacija žmonių su negalia karjeroje	17
2.2. Veiksniai, darantys įtaką asmenų su negalia tvariai karjerai.....	24
2.2.1. Valstybės teisinė aplinka ir paramos asmenims su negalia sistema	25
2.2.2. Darbdavių požiūris ir vaidmuo užtikrinant tvarią asmenų su negalia karjerą.....	28
2.2.3. Bendradarbių reikšmė įgalinant tvarią asmenų su negalia karjerą	32
2.2.4. Darbo sąlygos, leidžiančios vystyti tvarią asmenų su negalia karjerą.....	34
2.2.5. Asmeninė neįgaliojo įtaka jo tvariai karjerai.....	36
2.2.5.1. Asmens su negalia motyvacija	36
2.2.5.2. Asmens su negalia lūkesčiai	41
2.2.5.3. Asmens su negalia proaktyvi elgsena.....	43
2.3. Tvarią asmenų su negalia karjerą veikiančių veiksnių struktūra.....	45
3. Veiksnių, lemiančių asmenų su negalia tvarią karjerą, tyrimo metodika.....	48
3.1. Tyrimo tikslai ir uždaviniai	48
3.2. Tyrimo metodas.....	48
3.3. Tyrimo instrumentas.....	48
3.4. Tyrimo organizavimas ir duomenų analizės metodas	51
3.5. Tyrimo dalyvių charakteristikos.....	52
4. Veiksnių, lemiančių tvarią asmenų su negalia karjerą, tyrimo rezultatai	53
4.1. Veiksnių, lemiančių tvarią asmenų su negalia karjerą, apžvalga	53
4.2. Asmens su negalia tvarios karjeros realizavimas	53
4.2.1. Įsidarbinamumas.....	53
4.2.2. Asmeninė atsakomybė.....	57
4.2.3. Darbo-gyvenimo balansas	59
4.3. Veiksniai, veikiantys asmenų su negalia tvarią karjerą.....	60
4.3.1. Valstybės parama.....	60
4.3.2. Darbdavių nuostata.....	63
4.3.3. Bendradarbių reikšmė.....	66
4.3.4. Reikalingos darbo sąlygos.....	67
4.3.5. Asmeninė įtaka tvariai karjerai.....	70
4.3.5.1. Motyvacija.....	70
4.3.5.2. Lūkesčiai.....	71
4.3.5.3. Proaktyvi elgsena.....	72

Diskusija ir rezultatų apibendrinimas	75
Išvados ir rekomendacijos	82
Literatūros sąrašas	84
Priedai	91
1 priedas. Kodų sistemos matrica: darbo sąlygos, bendradarbių ir darbdavių nuostatos, valstybės parama	91
2 priedas. Kodų sistemos matrica: lūkesčiai, proaktyvumas, motyvacija	92

Lentelių sąrašas

1 lentelė. Veiksniai darantys įtaką asmenų su negalia integracijai į darbo rinką (sudaryta autorės)	24
2 lentelė. Interviu klausimai (sudaryta autorės)	49
3 lentelė. Tyrimo respondentų charakteristikos	52
4 lentelė. Darbo sąlygų lūkesčius patvirtinančios citatos.....	68

Paveikslų sąrašas

1 pav. Tvari karjera (sudarytas autorės, pagal Newman (2011))	18
2 pav. Tvarios karjeros konceptualus modelis (sudarytas autorės, pagal De Vos ir Van der Heijden (2020))	20
3 pav. Proaktyvios karjeros elgsenos, gautos organizacijos paramos, tautinės kultūros ir karjeros sėkmės konceptualus modelis (sudarytas autorės, pagal Smale ir kt., 2019)	44
4 pav. Tvarią asmenų su negalia karjerą veikiantys veiksniai (sudarytas autorės)	46
5 pav. Veiksniai ir tyrimo dalyvių grupės	53
6 pav. Tvari karjera: įsidarbinamumas, darbo – gyvenimo balansas, asmeninė atsakomybė	54
7 pav. Įsidarbinamumo trukdžių skirtumai pagal išsilavinimą	57
8 pav. Asmenys su negalia apie jaučiamą šeimos palaikymą	60
9 pav. Valstybės paramos supratimas	61
10 pav. Valstybės paramos trūkumas gyvenantiems mieste	62
11 pav. Darbdavio nuostatos į darbuotojus su negalia: asmenų su negalia požiūriu	63
12 pav. Asmenys su negalia apie darbdavius, nenorinčius darbuotojų su negalia	64
13 pav. Darbdavių nuostatos į neįgaliuosius: asmenų su negalia požiūriu skirtumai pagal gyvenamąją vietą	64
14 pav. Bendradarbių nuostatos į darbuotojus su negalia: asmenų su negalia požiūriu	66
15 pav. Darbo sąlygų lūkesčiai	67
16 pav. Darbo sąlygų lūkesčiai pagal gyvenamąją vietą	69
17 pav. Darbo sąlygų lūkesčiai pagal išsilavinimą	69
18 pav. Išorinė ir vidinė asmens su negalia motyvacija	70
19 pav. Asmenų su negalia lūkesčiai pagal užimtumą	71
20 pav. Asmenų su negalia lūkesčiai pagal išsilavinimą	72
21 pav. Asmenų su negalia proaktyvi elgsena pagal užimtumą	72

Įvadas

Šiuolaikinis, sparčiai besikeičiantis pasaulis, gausus naujų technologijų, stipriai veikia žmones, kurie turi spėti prisitaikyti ir netgi numatyti bei pasiruošti tam, kas bus ateityje. Pokyčiai vyksta visur: ekonomikoje, technologijų pasaulyje, paslaugų sektoriuje, darbo aplinkoje, socialiniame gyvenime ir t.t. Visgi, pokyčiai nevyksta be tam reikalingų įvairių resursų. O besikeičianti aplinka veikia ne tik visuomenę kaip žmones, bet ir organizacijas ir jų darbuotojus. Todėl sparčiai tobulėjantis žmonių išteklių valdymas rodo būtinybę rūpintis darbuotojų gerove ir jų išsaugojimu, t. y. sutelkti dėmesį į žmogiškųjų išteklių tvarumą. Tokiu būdu po mažu ateina supratimas ir būtinybė kalbėti apie tvarią žmogaus kaip darbuotojo karjerą. Tačiau šiame darbe bus orientuojamasi ne į visus darbuotojus bendrai, o į specifinę grupę žmonių ir darbuotojų – asmenis su negalia, dėl labai svarbių priežasčių: asmenys su negalia iki šios dienos yra vis dar atskirti nuo visuomenės; labai mažai tyrimų yra atlikta gilinantis į asmenų su negalia karjeros problemas, todėl yra poreikis analizuoti jų tvarios karjeros galimybes; senėjanti visuomenė skatina poreikį ieškoti trūkstamų specialistų potencialiuose žmogiškųjų išteklių socialinėse grupėse; asmenų su negalia integracija svarbi tiek ekonomiškai, tiek socialiniu aspektu. Tokiu būdu tvari karjera šiai grupei yra ypač svarbi: tvarios karjeros kūrimas yra neišvengiamas žingsnis, siekiant išlikti aktyviu darbo rinkoje, siekiant išlikti konkurencingu ir vertingu specialistu organizacijoje, norint išsaugoti ir puoselėti gerą asmeninę psichologinę savijautą, išlaikyti darbo ir laisvalaikio balansą, nuolat atnaujinti savo žinias ir įgūdžius bei ilgalaikėje perspektyvoje kurti savo karjerą ir gebėti įsidarbinti bet kuriuo gyvenimo momentu ir adaptuotis prie pokyčių. Tvarios karjeros nauda yra neabejotina ir šiuo momentu būtina kalbėti ir apie asmenų su negalia tvarią karjerą, kadangi jie, kaip jau minėta dėl demografinių, ekonominių ir humanitarinių pokyčių bei priežasčių yra vis labiau vertinami ir pripažįstami žmogiškieji ištekliai, tai socialinė grupė, kurią būtina integruoti į darbo rinką ir taip sukurti abipusę naudą. Tačiau aišku viena, kad kurti tvarią karjerą asmenims su negalia sudėtingiau dėl atsiradusių ribotumų, todėl juos veikia kitokie veiksniai nei darbuotojus, kurie neturi negalios. Todėl kalbant apie asmenų su negalia tvarią karjerą, pirmiausia yra svarbu išsiaiškinti, kas yra tvari karjera bei nustatyti, kokie veiksniai daro įtaką šiai karjerai.

Darbo problema – kokie kritiniai veiksniai veikia asmenų su negalia tvarią karjerą?

Darbo tikslas – teoriškai pagrįsti ir empiriškai nustatyti, kokie kritiniai veiksniai veikia neįgaliųjų tvarią karjerą.

Uždaviniai:

1. Apibrėžti tvarios karjeros konstrukta.
2. Išanalizuoti tvarią asmenų su negalia karjerą lemiančius veiksnius.
3. Parengti tvarią asmenų su negalia karjerą lemiančių veiksnių tyrimo metodiką.
4. Empiriškai ištirti, kokie kritiniai veiksniai veikia asmenų su negalia tvarią karjerą.

Tyrimo metodai:

- Antrinių duomenų šaltinių, statistikos analizė
- Mokslinės literatūros sisteminė ir palyginamoji analizė
- Kokybinis tyrimas (pusiau struktūrizuotas interviu)

1. Asmenų su negalia tvarios karjeros problemos analizė

Žmonių išteklių valdyme yra daugybė iššūkių, kada individualios asmenybės turi įvairių poreikių, skirtingų gebėjimų, kitokių požiūrių ir t. t. Darbuotojo karjera tampa vis aktualesniu klausimu organizacijose, tačiau šioms vis sunkiau tampa rasti reikiamų specialistų. Todėl vis didesnis dėmesys skiriamas ilgalaikiai gerai darbuotojo savijautai, ir čia atsiranda poreikis kalbėti apie tvarią karjerą. Be to, didėjantis darbuotojų trūkumas – verčia ieškoti naujų problemos sprendimo variantų, todėl atsiranda reikiamybė kalbėti apie asmenų su negalia poreikius bei galimybes. Tolimesniuose poskyriuose bus siekiama atskleisti esamą situaciją asmenų su negalia užimtumo ir tvarios karjeros klausimais.

1.1. Asmenų su negalia užimtumo apžvalga

Pasaulio sveikatos organizacijos duomenimis, net apie 15 proc. pasaulio populiacijos turi neįgalumą. Nors neįgalumas gali būti traktuojamas daugeliu skirtingų sąvokų ir yra sudėtinga daugialypė koncepcija, tačiau šiame darbe neįgalumas apibrėžiamas pagal Pasaulio sveikatos organizacijos pateikiamą apibūdinimą, jog neįgalumo sąvoka apima sutrikimus, veiklos apribojimus ir dalyvavimo apribojimus, kurie pasireiškia neigiamoje sąsajoje tarp individo, turinčio negalią, ir tarp tam individui įtaką darančių aplinkos ir asmeninių veiksnių (Vornholt, 2018).

Kalbant apie užimtumą ir dalyvavimą darbo rinkoje, asmenys su negalia įvardijami kaip viena iš darbo jėgos grupių, kuri yra nepakankamai užimta (Colella ir Bruyere, 2011). Teisinėse valstybėse, asmenų su negalia nedarbo lygis yra net dvigubai didesnis nei sveikų asmenų, nors nemažai neįgaliųjų gali ir nori dirbti (Vornholt, 2018). Be to, aukštas asmenų su negalia nedarbo lygis egzistuoja šalia didėjančio darbuotojų trūkumo įvairiuose darbo rinkos sektoriuose, kada daugelyje Europos valstybių vyksta demografiniai pokyčiai ir yra susiduriama su kūdikių bumo kartos išėjimu į pensiją (Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacija, 2010). Be to, dauguma pramoninių šalių susiduria su senėjančia darbo jėga, o darbuotojai neretai pradeda sirgti įvairiomis ligomis (Truxillo ir Fraccaroli, 2013). Dėl šių priežasčių – neįgalumas taps vis didesnė problema. Demografiniai pokyčiai neigiamai paveiks iki trečdaliao Europos regionų. Visgi, kiek šie pokyčiai paveiks ekonomikos augimą, labai priklausys nuo to, kiek ir kokia darbo jėga dalyvaus rinkoje. Todėl dėl numatomo darbingo amžiaus gyventojų skaičiaus sumažėjimo, ypač Europos valstybėse, asmenys su negalia vis labiau pripažįstami vertingu darbo jėgos ištekliu tiek privačiame, tiek viešajame sektoriuose (Vornholt, 2018).

Lietuvoje 2019 m. duomenimis, 8 proc. valstybės gyventojų (236 tūkst.) turėjo negalią. Nors didesnė dalis (158 tūkst.) buvo darbingo amžiaus, tačiau tik 29 proc. dirbo, o šis skaičius per paskutinius 5 metus nepasikeitė. Atitinkamai Europos Sąjungoje 2019 m. dirbo beveik 51 proc. asmenų su negalia (European Disability Forum). 2018 m. duomenimis neįgaliesiems išmokos sudarė apie 1,4 proc. BVP ir viršijo Europos Sąjungos valstybių narių vidurkį. Sąjungos, kurios atstovauja asmenims su negalia, pažymi, kad nors išmokos padeda išgyventi, tačiau nepadeda būti savarankiškesniems darbo rinkoje ar kasdienėje veikloje, todėl tam turi būti kuriamos ir vykdomos tikslingos priemonės (Asmenų su negalia socialinė integracija, 2020).

Skurdo lygis tarp asmenų su negalia taip pat yra žymiai aukštesnis visame pasaulyje (Pasaulio sveikatos organizacija, 2011). Vienas svarbiausių Jungtinių Tautų vystymosi tikslų yra kova su

skurdu, todėl dėmesys vis labiau skiriamas neįgalumui ir neįgaliųjų užimtumui didinti. Priėmus Jungtinių Tautų neįgaliųjų teisių konvenciją, pradėta teikti tarptautinė parama valstybėms, siekiant apsaugoti ir įgyvendinti asmenų su negalia interesus. Svarbios ne tik asmenų su negalia įtraukimo į darbo rinką ir didesnės ekonominės naudos problemos, bet ir humanitariniai aspektai. Tai, kad darbas yra naudingas žmonių sveikatai ir gerovei, jau seniai žinoma darbo ir organizacinėje psichologijoje. O dėl dažnos socialinės atskirties, įprastai atsirandančios dėl neįgalumo, kalbėti apie asmenų su negalia užimtumą yra ypač svarbu (Pasaulio sveikatos organizacija, 2011). Todėl užimtumas yra viena iš galimybių ne tik sumažinti šią atskirtį, bet ir sumažinti skurdą. Tyrimais įrodyta, kad darbas asmenims su negalia išlieka toks pats svarbus ir prasmingas, bei palaiko jų gerą savijautą ir sveikatą (Saunders ir Nedelec, 2014). Visgi, jei darbo vietoje nėra sudarytos reikiamos sąlygos asmeniui su negalia, o darbo reikalavimai neatitinka darbuotojų galimybių, tokiu būdu darbas neretai gali sukelti ir psichinių sveikatos problemų (Williams ir kiti 2016). Pastaruoju metu darbo vietos reikalavimai, galima sakyti, buvo sugriežtinti, ypač sustiprėjo reikalavimas turėti gerus socialinius įgūdžius, kas darbuotojams su negalia gali būti kliūtis, todėl jiems tampa vis sunkiau atlikti kvalifikuotą darbą (Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacija, 2012; Zijlstra, Van Ruitenbeek, Mulders ir Van Lierop, 2017).

Tuo tarpu Lietuvoje 2006 m. priėmus naują Užimtumo rėmimo įstatymą ir 2004 m. Socialinių įmonių įstatymą, darbdavių suinteresuotumas įdarbinti asmenis su negalia buvo padidėjęs. Dėl priimtų įstatymų ir Europos Sąjungos struktūrinių fondų paramos asmenų su negalia įdarbinimas augo, tačiau situacija pasikeitė prasidėjus ekonominei krizei, tokiu būdu 2009 m. neįgaliųjų įsidarbinimas smuktelėjo net 31 proc. (Neverauskienė, 2012). Visgi, pastaraisiais metais asmenų su negalia socialinės integracijos politika keičiasi, nuo šalpos ir palaikymo pereinama prie neįgaliųjų gebėjimo integruotis į socialinį gyvenimą skatinimo. Tačiau 2019 m. duomenimis Lietuvoje skurdo riziką patyrė 31,3 proc. asmenų su negalia ir šis rodiklis per praėjusius metus beveik nesumažėjo, o lyginant 2018 m. duomenis Lietuva žymiai viršija Europos Sąjungos vidurkį (Lietuva 35 proc.; ES – 21,3 proc.). Todėl akivaizdu, jog vykdomomis priemonėmis asmenų su negalia situacija nebuvo pagerinta. (Asmenų su negalia socialinė integracija, 2020).

Taigi, asmenų su negalia užimtumo situacija tiek pasaulyje, tiek Lietuvoje yra nestabili, tačiau vis ieškoma būdų kaip ją pagerinti, ir galimybių, kaip įtraukti neįgaliuosius į darbo rinką. Asmenų su negalia integracija svarbi ne tik ekonomiškai, bet ir socialine prasme, kada dėl sveikatos būklės, jie ir taip dažnai yra atskirti nuo visuomenės. Teigiama, kad neįgalieji – neišnaudotas ir potencialus žmogiškasis išteklius, o jų gyvenimo kokybė ir karjera yra vienodai svarbi kaip ir negalios neturinčių asmenų.

1.2. Tvarios karjeros svarba

2015 m. skelbtame straipsnyje Thompson'as iškėlė klausimą, kas nutiktų, jeigu mašinos pakeistų darbuotojus ir pasaulyje nebebūtų darbo. Thompson'as (2015) pasiūlė tris galimybes: kai kurie žmonės netekę darbo mėgautis laisvalaikiu, kiti stengsis kurti produktyvias bendruomenes, ir kai kurie aistringai, tačiau nevaisingai kovos, norėdami susigrąžinti savo darbo vietas, kurdami darbus neformalioje ekonomikoje. Visgi, sudėtingame pasaulyje, sunku ne tik įvertinti ar šie scenarijai pasiteisins, bet ir apskritai kaip vystytis darbo rinkos ateitis. Tuo tarpu dabartyje žmonės ir toliau dirba, tačiau besivystančios technologinės, ekonominės ir visuomenės jėgos daro įtaką žmonių

karjeros raidai (Valcour, 2017). Šioje besikeičiančioje aplinkoje dar vienas karjeros ir karjeros planavimo raidos žingsnis yra tvari karjera, apibrėžiama kaip apmokamo ir neapmokamo darbo patirties įvairovė, užtikrinanti nuolatinį augimą ir atsinaujinimą bei susikirtimą su įvairiomis gyvenimo situacijomis, todėl laikui bėgant individai įgauna prasmę ir yra geros savijautos (angl. *well-being*) (McDonald, 2018). Taigi kodėl būtent dabar kalbama apie tvarią karjerą? Technologijos ir toliau daro didelę įtaką tam, kaip žmonės mato, gyvena ir dirba pasaulyje. Nors technologijų pažanga turi daugybę privalumų, ji kartu ir neigiamai veikia darbuotojų karjerą: automatika, perimanti darbą ir didinanti neužtikrintumą dėl užimtumo ateityje jau dirbantiems asmenims, sukelia intensyvėjantį darbą ir stresą, kada darbuotojai prisirišę prie savo darbo vietų, bijo jas prarasti. Tokiu būdu stresas ir intensyvėjantis darbas pradeda kenkti žmonių fizinei ir psichologinei gerovei (Vinkenburg ir kiti, 2017). Glaudžiai su technologijomis susiję ekonominiai veiksniai – taip pat reikšmingai veikia karjeros planavimą. Konkurencinėje ekonominėje aplinkoje daugelis organizacijų pereina nuo nuolatinųjų darbuotojų prie laikinų ir ne visą darbo dieną dirbančių darbuotojų, kad padidintų lankstumą ir pelną. Žinių ekonomika (angl. *knowledge-based economy*) palikdama daugelį žmonių, turinčių ribotą išsilavinimą, užnugaryje, kartu prisideda prie didėjančio darbo užmokesčio ir išmokų nelygybės (Torraco, 2018). Todėl terminas tvarumas pastaruoju metu pradėtas vartoti kartu su karjera, siekiant išspręsti problemas susijusias su dabartinėmis tendencijomis ir ekonominiais bei politiniais veiksniais, kurie vis labiau gali kelti pavojų karjerai ir jos siekiantiems žmonėms. Visgi, iki šiol tvarios karjeros koncepcijos tyrimai yra tik pradinėje stadijoje. Tačiau jau dabar esantis ir akcentuojamas mokymasis darbo vietoje ir investicija į darbuotoją, o ne jo išnaudojimas, žmonių išteklių vadybos srityje, aiškiai parodo svarbią perspektyvą formuojant tvarios karjeros vystymą (McDonald, 2018).

Naujausi mokslininkų darbai ir tyrimai taip pat patvirtina, kad tvarumas karjeroje yra neišvengiamas žingsnis. De Vos ir kt. (2020) sako, kad sparčiai besikeičianti ir nenuspėjama pasaulinė ekonominė aplinka, kurioje kuriamos karjeros, tvari karjera tampa vis svarbesniu reiškiniumi individams, organizacijoms ir visuomenei. Autoriai tvarią karjerą apibūdina kaip seką darbinių patirčių, kurios kuriasi laikui bėgant ir atsispindi tęstinumo modeliuose, joms būdingas individualumas ir prasmės suteikimas. Nors laikui bėgant visos karjeros apima darbo patirties seką (ar sekas), ne visos sekų tipologijos gali būti vienodai tvarios ir daugelis veiksnių gali turėti įtakos karjeros tvarumui per visą darbinę veiklą. Be to, karjera sudaro sudėtingą objektyvių patirčių ir subjektyvių vertinimų mozaiką, dėl kurios susidaro didžiulė įvairovė, ir čia kyla klausimas ar žmogaus karjera yra tvari, ar ne. Tvarios karjeros idėja papildė vyraujančias diskusijas apie tvarumą, kada organizacijos siekia tausoti materialius ir fizinius išteklius ir kaip organizacinė veikla veikia žmonių fizinę ir psichinę sveikatą ir gerovę. Tvarią karjerą galima laikyti ypatinga žmogaus tvarumo forma, kas reiškia gebėjimą sukurti, išbandyti ir išlaikyti savo prisitaikymo gebėjimus (De Vos ir kt., 2020).

Taigi, nuolat besikeičianti aplinka kelia vis naujus reikalavimus darbuotojams. Nuolat auga darbuotojų ir organizacijų lūkesčiai, organizacijos kelia vis didesnius reikalavimus būsimam darbuotojui: jo išsilavinimui, kvalifikacijai, įgytiems ir turimiems sugebėjimams bei kompetencijoms. Be to, rinkoje matomas didėjantis kompetentingų specialistų trūkumas. Darbuotojas, siekiantis norimos darbo vietos, turi turėti tam tikrų asmeninių savybių, kompetencijų ir gebėjimų, atitinkančių tą darbo vietą, bei suprasti, kokius reikalavimus kelia organizacija. Dažniausiai darbdaviai nori matyti per patirtį įgytus gebėjimus, o ne teorines darbuotojo žinias.

Organizacijos sako susiduriančios su kompetentingų, patyrusių ir lojalių darbuotojų trūkumu, bei nėra abipusio grįžtamojo ryšio tarp darbuotojo ir darbdavio. Tokiu būdu stiprėja organizacijų konkurencija kovoje dėl motyvuotų ir talentingų darbuotojų, turinčių reikiamų žinių, patirties ir gebėjimų. Todėl svarbu siekti, kad organizacijos darbuotojai jaustųsi patenkinti savo karjera ir būtų vertinami, svarbu gilintis į darbuotojo tvarios karjeros kūrimą ir palaikymą (Van der Heijden ir De Vos, 2015). De Hauw ir Greenhaus'as (2015) teigia, kad tvarios darbuotojo karjeros kūrimas yra visapusiškai svarbus, jį užtikrina proporcingai paskirstomą darbo krūvį, konkrečių užduočių ir stipriųjų darbuotojų savybių suderinamumą, atsižvelgiama į darbuotojo galimybes, motyvaciją ir kompetencijas. Taip pat pradedama atsižvelgti į ilgalaikę darbuotojo perspektyvą ne tik įsidarbinti, bet ir išlikti produktyviu visą karjeros laikotarpį. Galima teigti, kad tvari karjera leidžia pasireikšti didžiausiai žmonių išteklių suteikiamai vertei, o tokiu būdu kuriama abipusė nauda ir vertė tiek organizacijai, tiek darbuotojams. Newman (2011) apibrėžė penkias pagrindines tvarios karjeros naudas abiem pusėm: pirma, žinių išsaugojimas ir žinių perdavimas. Darbuotojai, kurie atnaujina žinias ir įgūdžius yra mažiau linkę perdegti, labiau linkę būti čia ir dabar, aktyviai įsitraukti į procesus ir veiklas. Organizacijos turinčios lanksčius grafikus, pritaikomą talentų valdymo praktiką, sugeba labiau įtraukti darbuotojus į veiklas ir darbą. Antra, tvarios karjeros nauda išreiškiama kaip užduočių, funkcijų, veiklų ir laiko integracija, kas ypač aktualu vyresniems darbuotojams, kurie jau geba pastebėti, kaip atskiros organizacijos dalys veikia kartu. Be to, didėjantis intensyvumas ir nuolatiniai pokyčiai verčia organizacijas tapti lankstesnėmis ir prisitaikančiomis. Tam jos privalo decentralizuoti sprendimų priėmimą ir į šį procesą įtraukti savo darbuotojus. Trečia, jaunų darbuotojų mentorystę labiausiai įgalina vyresnių, aktyvių ir įsitraukusių darbuotojų buvimas. Be to, mokymas ir mentorystė suteikia galimybes vyresniems darbuotojams išlikti energingiems ir šiuolaikiškiems. Kartu pritaikant žinių vadybą – žinių išsaugojimą ir perdavimą – vyresnieji darbuotojai jaunesniuosius gali nukreipti tinkama linkme, suteikti naudingų patarimų apie organizacijos bendruomenės santykius ir aplinką bei karjeros strategijas ir, žinoma, palaikyti juos siekiant karjeros tikslų. Be to, gali būti ir atvirkštinis mokymas, kada jaunieji specialistai atneša naujų techninių žinių ir jomis dalijasi. Ketvirta, tvarios karjeros koncepcija leidžia vienoje organizacijoje bendradarbiauti skirtingų kartų darbuotojams. Vyresniųjų, pvz. kūdikių bumo kartos darbuotojų įtraukimas į jaunesniųjų, pvz., Y kartos darbuotojų, mokymus, mentorystę, užtikrina kartų bendradarbiavimą, skatina ryšių palaikymą tarp bendradarbių ir kuria palankų psichologinį klimatą. Be to, tokiu būdu besimokantieji, jaunieji organizacijos specialistai labiau įtraukiami į veiklas, jiems lengviau integruotis į darbinę aplinką. Penkta, kuriamos tvarios karjeros prisideda prie organizacijos kaštų sumažinimo arba teisingesnio, tikslesnio jų panaudojimo – mažesnis darbuotojų tekamumas reiškia mažesnius darbuotojų samdymo ir mokymo kaštus. Nors senųjų darbuotojų valandinis išlaikymas yra brangesnis, tačiau sumažinti kaštai mokymams ir samdymui bei vertė, kurią tie darbuotojai suteikia organizacijai yra daug vertingiau. Tvari karjera kuriama taip, kad leistų atsinaujinti, atgauti energiją ir aktyvumą, suteikiant iššūkius ir lankstumą. O lankstus darbo laikas – gali būti finansiškai naudingas ne tik darbdaviams, bet ir leisti darbuotojams išnaudoti laiką taip, kaip jie nori (Newman, 2011).

Taigi, tvarios karjeros kūrimas yra neišvengiamas žingsnis, siekiant išlikti aktyviam darbo rinkoje ir savo darbinėje veikloje, siekiant išlikti konkurencingam ir vertingam specialistui organizacijoje, norint išsaugoti ir puoselėti gerą asmeninę psichologinę savijautą, išlaikyti darbo ir laisvalaikio balansą, nuolat atnaujinti savo žinias ir įgūdžius bei ilgalaikėje perspektyvoje kurti savo karjerą ir

gebėti įsidarbinti bet kuriuo gyvenimo momentu ir adaptuotis prie pokyčių ar net juos inicijuoti. Tvarios karjeros nauda yra neabejotina ir šiuo momentu, tiek mokslininkai, tiek organizacijų šalys siekia išvystyti ne tik koncepciją, bet ir realiai kurti tvarias karjeras. Šiuo atveju būtina kalbėti ir apie asmenų su negalia tvarią karjerą, kadangi jie, kaip jau minėta, dėl demografinių, ekonominių ir humanitarinių pokyčių, yra vis labiau vertinami ir pripažįstami žmogiškieji ištekliai, tai socialinė grupė, kurią būtina integruoti į darbo rinką ir taip sukurti abipusę naudą.

Baldrige ir Kulkarni (2017) teigia, kad dauguma darbuotojų ne tik įgyja, bet ir praranda gebėjimus per visą savo gyvenimą, kas reikalauja tiek darbuotojų, tiek darbdavių prisitaikyti ir priverčia karjeras tapti lanksčiomis. Organizacijos patiria milžiniškas išlaidas ir naudoja didelius išteklius, kad būtų įgyti gebėjimai, reikalingi darbui, tačiau nėra pakankamai pasiruošusios kovoje su gebėjimų, tokių kaip klausa, rega, mobilumas, pradimu. Ši tema, sujungianti tvarią karjerą ir asmenis su negalia yra ne tik įdomi, bet ir labai svarbi. Nors įgyjamos vienokios ar kitokios negalios yra neatsiejama gyvenimo dalis, visgi, dauguma darbuotojų ir darbdavių patiria didelių sunkumų siekdami prisitaikyti prie pasikeitusios situacijos. Nevala ir kt. (2015) sako, kad didesnės darbo specializacijos, lankstumas ir greitas technologijų vystymasis tikrai sukuria galimybes asmenims su negalia sėkmingai integruotis ir išlikti darbo rinkoje. Tačiau didelio masto apklausos rodo, kad negalia yra siejama su neoptimaliais darbo vietos rezultatais, mažesniu darbo užmokesčiu, mažesnėmis galimybėmis išsaugoti darbo vietą, mokymų nebuvimu, mažesniu įtraukimu į sprendimų priėmimo procesą ir mažesniu įsitraukimu į darbo vietos bendruomenes, o kartu šie veiksniai lemia dažniausiai neigiamas karjeros pasekmes. Ši tema taip pat yra svarbi atsižvelgiant į senėjančią visuomenę ir darbo jėgą visame pasaulyje, stiprų ryšį tarp amžiaus ir negalios, padidėjusį įsipareigojimą įtraukti asmenis su negalia į visuomenę visapusiškai bei tvarios karjeros svarbą, kada pasaulyje vyksta karai ir nelaimingi atsitikimai, kurių metu daugelis ne tik senų, bet ir jaunų specialistų įgauna tam tikrą negalią (Baldrige ir Kulkarni, 2017).

Kadangi pats tvarios karjeros koncepcijos formavimas yra tik pradinėse stadijose, todėl atskirų socialinių grupių tvari karjera dar nėra plačiai analizuojama. Visgi, asmenys su negalia vis labiau yra vertinami kaip potencialūs ir vertingi žmogiškieji ištekliai, o tai suteikia ne tik galimybę, bet ir būtinybę plačiau paanalizuoti, kaip galima juos įtraukti į darbo rinką, ir svarbiausia, išsiaiškinti kokie kritiniai veiksniai veikia jų tvarią karjerą įvertinant neįgalumo aspektus.

1.3. Asmenų su negalia integracijos į darbo rinką ir jų tvarios karjeros formavimo mokslinių tyrimų apžvalga

Plačiau analizuojant neįgaliųjų tvarią karjerą, svarbu apžvelgti atliktus mokslinius tyrimus susijusius su šia tema. Mokslinėje literatūroje dėmesys pagrinde yra skiriamas asmenų su negalia integracija į darbo rinką:

Kaffemanienė ir Vinikaitytė (2007) nagrinėja „judėjimo negalią turinčių asmenų profesinės motyvacijos ir subjektyviai suvokiamų (ne)sėkmingos integracijos į darbo rinką veiksnius“. Remdamosi kitų autorių atliktais tyrimais, autorės teigia, kad nuostatas apie save asmenims su negalia lemia „visuomenės ir šeimos narių nuostatos, neįgaliojo asmeninės savybės, išsilavinimas, pasirengimas darbui, gyvenimo būdas, pastangos kurti socialiai aktyvų gyvenimą (darbo paieška, karjeros planavimas ir kt.)“. Empirinio tyrimo metu atskleista, kad vienas iš esminių (ne)sėkmingos

integracijos į darbo rinką veiksnių yra subjektyvusis faktorius, kas reiškia, kokią požiūrį į negalią turi pats neįgalusis ir kaip jis geba ar negeba prie jos prisitaikyti.

Okunevičiūtė-Neveauskienė (2012) vertino asmenų su negalia padėtį ir integraciją Lietuvos darbo rinkoje. Apibendrinus tyrimų duomenis, teigiama, kad pagrindinės asmenų su negalia dalyvavimo darbo rinkoje kliūtys yra šios: sveikatos būklė ir ribotas mobilumas, neigiama darbdavių nuomonė apie neįgaluosius, žemas darbo užmokestis, aplinka, kuri nėra pritaikyta neįgaliųjų poreikiams bei pačių neįgaliųjų motyvacijos dirbti stoka. Be to, įvardintos priemonės, kurios visgi galėtų padėti neįgaliesiems dalyvauti darbo rinkoje: galimybė lanksčiau organizuoti darbą bei suteikti kvalifikacijos tobulinimo galimybes.

Viluckienės (2014) tyrimo rezultatai atskleidė, kad visuomenė dažnai nepripažįsta neįgaliųjų tikrovės, nesuvokia jų problemų ir nežino, kaip adekvačiai sąveikauti, atsidūrus šalia jų bendroje erdvėje. Visuomenėje vyrauja klaidingi stereotipai bei neigiamos išankstinės nuostatos neįgaliųjų atžvilgiu, visuomenės nariai neturintys negalios neretai primeta nelygiaverčius santykius: neįgalieji stigmatizuojami ir priskiriami žemesniam socialiniam sluoksniui.

Gružinskienė (2017) atliktame tyrime apibendrinama mokslinėje literatūroje įvardijamus neigiamą įtaką asmenų su negalia užimtumui turinčius veiksnius: nesutvarkyta juridinė bazė, neigiamas visuomenės požiūris, ribota darbo pasiūla, integracijos į darbo rinką priemonių trūkumai, demotyvuojanti darbingumo lygio nustatymo ir asmenims su negalia skiriamų piniginių išmokų tvarka, žemas profesinės rehabilitacijos parengimas ir asmenų su negalia nepasitikėjimas savimi. Lietuvos ir užsienio mokslininkų pateikiamos rekomendacijos ir galimybės kaip gerinti integracijos į darbo rinką sistemą: gerinti socialinę aplinką, mažinti asmenų su negalia priklausomybę pašalpoms, įgyvendinti darbo asistento pareigybę, nustatyti nedarbingumą vertinant ne tik fizinę, bet ir emocinę sveikatos būklę bei tobulinti profesinės rehabilitacijos sistemą. Taip pat buvo atlikti interviu su ekspertais, kas leido atskleisti jų nuomonę apie asmenų su negalia įsidarbinimą skatinančias priemones. Tyrimas parodė, kad Lietuvoje pati asmenų su negalia integracijos į darbo rinką sistema yra veiksminga, tačiau skatinančioms priemonėms reikalingas tobulinimas.

Baldrige ir Kulkarni (2017) atliko tyrimą su neįgaliaisiais, kurie prarado klausą jau būdami suaugę, siekdami išsiaiškinti kaip yra formuojamos jų tvarios karjeros. Gauti duomenys pasiskirstė į keturias plačias temas, kurios tapo aktualios asmenims su klausos negalia: savęs ir sėkmės apibrėžimas iš naujo bei prasmės ir atsakymų ieškojimas į klausimus: „kas aš esu?“, „ar aš vis dar esu sėkmingas“. O iš naujo apibrėžiamos darbo ir socialinių ryšių sąvokos tapo atramos tašku neįgaliesiems. Pirmiausia nustatyta, kad tvari karjera prasideda su pokyčių pripažinimu ir susitaikymu, kada vėl jaučiamas pozityvumas ir savigarba. Taip pat atskleista, kad yra svarbu pripažinti abi savo asmenybes, tiek sėkmingąją, tiek turinčią negalią, ir tokiu būdu atrasti sėkmingą darbo galimybių nišą bei kurti tvarią karjerą, kas leidžia pereiti nuo negalios prie galios. Galiausiai teigiama, kad tvari karjera nėra tik sugebėjimas prisitaikyti ir mokytis naujų dalykų, bet kartu prisitaikyti atrandant, kur savo (ne)galią galima naudingai panaudoti.

Alčiauskaitė ir Šinkariova (2018) atliktu tyrimu siekė išsiaiškinti „judėjimo negalią turinčių asmenų išsilavinimo ir užimtumo sąsajas su prisitaikymu prie negalios“. Tyrimas atskleidė ir patvirtino, kad judėjimo negalią turinčių asmenų išsilavinimas (arba studijavimas) ir užimtumas yra susijęs su

didesniu prisitaikymu prie negalios. Autorės taip pat teigia, kad pats prisitaikymas nemažai priklauso ir nuo pačio neįgaliojo asmeninių savybių, įgalinimo ar pačio noro dirbti.

Apibendrinus mokslinių tyrimų apžvalgos rezultatus, galima teigti, kad nors tyrimų yra nemažai, kurie susiję su asmenų su negalia integracija į darbo rinką, tačiau dauguma tyrimų yra seni – praėjusio dešimtmečio, o šiais laikais, kada situacija yra nuolat besikeičianti, stebėti tendencijas, kurti teorijas, gilintis į fenomenus yra ypač svarbu ir naudinga. Nors tyrimų besigilinančių į asmenų su negalia problemas susijusias su užimtumu yra, visgi, ypač trūksta tyrimų, kurie gilinasi konkrečiai į asmenų su negalia tvarią karjerą ir ją lemiančius veiksnius. Tokių tyrimų trūksta ne tik pasauliniu mastu, bet Lietuvoje kol kas tokie tyrimai ir gilinimasis į asmens su negalia tvarią karjerą apskritai neegzistuoja. Nors galima rasti kiekybinių tyrimų panašia tema, tačiau svarbu ir reikia pažinti fenomeną. Tvarios karjeros nauda ir privalumai mokslininkų jau yra įvardinti ir neabejotini kaip ir dėl demografinių pokyčių, ekonominės naudos ir humanitarinių priežasčių, iškeliami didelė svarba siekiant integruoti asmenis su negalia į darbo rinką, jie tampa vertingu žmogiškuoju ištekliu. Taigi, šiame darbe bus gilinama į asmenų su negalia tvarios karjeros galimybes, o tokiu būdu siekiama išanalizuoti kokius kritinius veiksniai veikia asmenų su negalia tvarią karjerą.

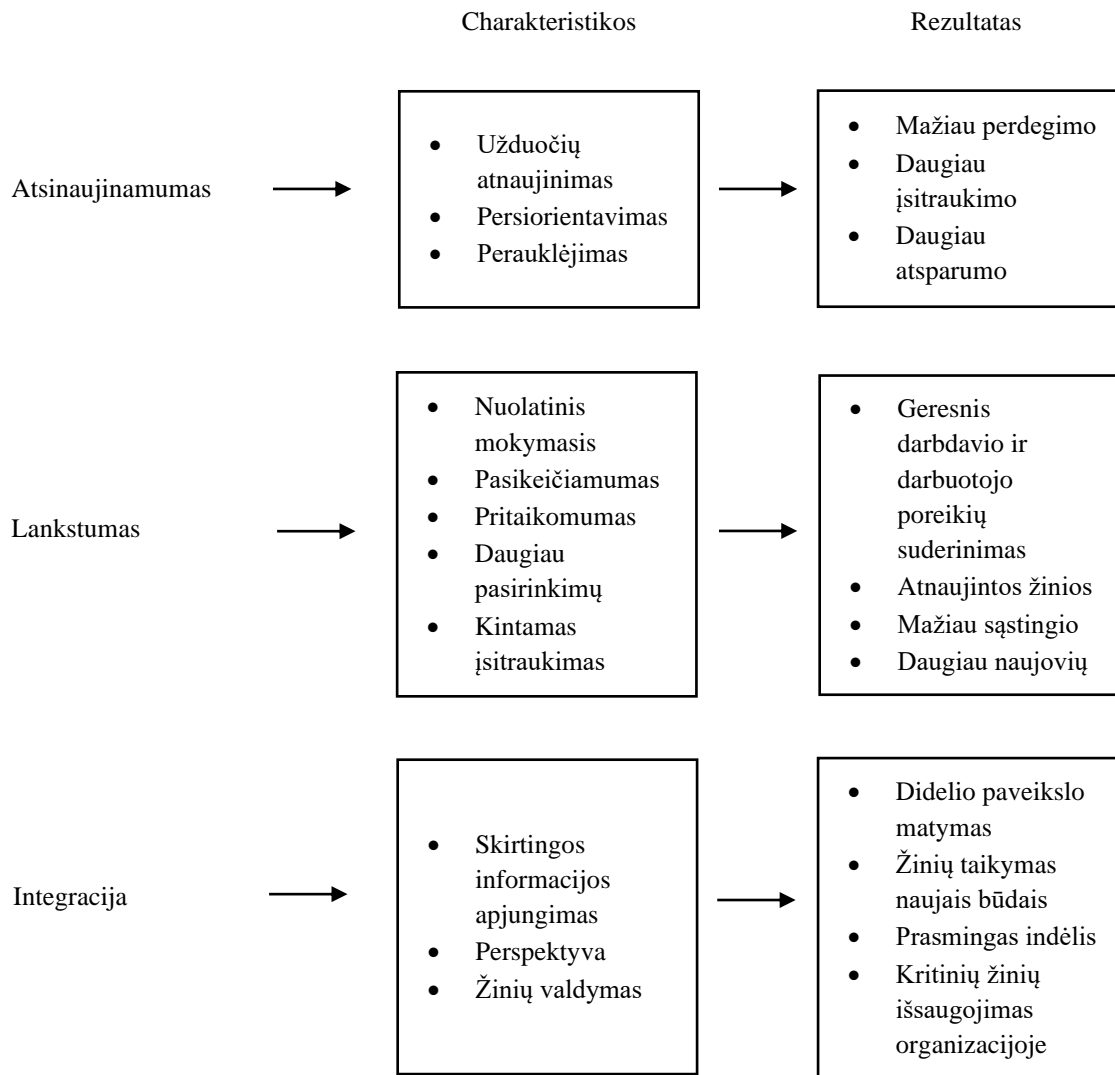
2. Teoriniai tvarios asmenų su negalia karjeros sprendimai

Apžvelgus globalią problemą, įvairius mokslinius tyrimus ir galiausiai siekiant išsiaiškinti kokie kritiniai veiksniai veikia asmenų su negalia tvarią karjerą, būtina toliau paanalizuoti literatūroje esančias tvarios karjeros teorijas. Taip pat bus pateikiami literatūroje apžvelgiami iššūkiai galintys lemti asmenų su negalia tvarią karjerą.

2.1. Tvarios karjeros koncepto implikacija žmonių su negalia karjeroje

Newman (2011) teigia, kad tvarumas reiškia žmogiškojo kapitalo išsaugojimą ir tobulinimą, o ne jo išekvojimą. Tai reiškia pusiausvyros atkūrimą ir išlaikymą. Kad karjera būtų tvari visą gyvenimą, reikalingi 3 ją nusakantys bruožai: atnaujinimo galimybės, kada darbuotojai trumpam pristabdo veiklą ir turi laiko atgauti jėgas; lankstumas ir prisitaikomumas, kadangi žinios sensta, jas reikia nuolat atnaujinti, todėl tiek individai, tiek organizacijos turi būti nuolatiniai ir lankstūs besimokantieji, pasirengę atrasti naujus kelius ir galimybes; ir tvari karjera turi apimti galimybes integracijai į visas gyvenimo sritis ir patirtį, kurie verda į visumą, išbaigtumą ir prasmę (žr. 1 pav.).

Pirmiausia, karjeros atsinaujinimo funkcija apsaugo nuo perdegimo, panašiai kaip suteikiant laiko raumenims atsigauti po treniruotės. Atsinaujinanti karjeros praktika suteikia laiko apmąstymams, permąstymui ir persimokymui. Antra, tvarios karjeros lankstumas reiškia lengvai formuojamą, pertvarkomą ir pritaikomą – galintį pasikeisti ir prisitaikyti. Lankstumas sukuria atsparumą ir pasitikėjimą savimi, du pagrindinius geros savijautos ir teigiamos psichologijos komponentus. Ateities karjera turi būti lanksti ir adaptyvi, kuriai būdingas nuolatinis mokymasis tiek reaguojant į pokyčius, tiek tų pokyčių laukiant, jiems ruošiantis ar net juos inicijuojant. Pavyzdžiui, technologijomis grįstų įmonių didžiąją pelno dalį sudaro produktai, kurie net neegzistavo prieš porą metų. Kadangi lankstumas ir prisitaikymas reikalauja nuolatinio mokymosi, tokiu būdu reikia nuolat bendradarbiauti su žmonėmis, turinčiais įvairių įgūdžių įvairiose situacijose ir aplinkose, tam kad būtų palaikomas žinių lygis. O tai karjerai suteikia atsparumo, kada sugebama rūpintis savo ateitimi ir būti nepriklausomu. Tai reiškia galimybę kurti lanksčią karjerą, kurią lemia pačių žmonių vertybės ir pasitenkinimo šaltiniai, o ne organizacinė struktūra, kuri yra pritaikoma besikeičiančioms aplinkybėms. Tai reiškia karjerą, kuri yra strategiškai neapibrėžta, susideda iš šiandienos pasirinkimų, leidžiančių kuo daugiau atverti ateities galimybių. Tokiu būdu galimi nedideli karjeros eksperimentai, kada galima rizikuoti, tačiau tuo pat metu būti atspariu ir atsigauti po nesėkmių. Šiandien sėkmingiausios įmonės, kaip ir jų darbuotojai, yra lanksčios. Trečia, vientisumas ir integracija reiškia išbaigtumą, vertybių ir veiksmų nuoseklumą ir ryšį. O iš integracijos ir nuoseklumo atsiranda prasmė, kada ypač vyresni darbuotojai ieško ir savo gyvenimo prasmės. Vyresni darbuotojai taip pat mato sąsajas ir daro išvadas iš skirtingų informacijos šaltinių, jie mato modelius ir ryšius, sieja praeitį su dabartimi ir ateitimi taip, kaip negali to padaryti mažiau patyrę darbuotojai. Be to, poreikis atlikti prasmingą darbą, apjungti skirtingą informaciją ir būti gerbiamam atsiranda vėlesniame amžiuje. Tokiu būdu kurti pozicijas žmonėms, kurie sujungia savo gyvenimo patirtis yra naudinga verslui ir naudinga darbuotojams. Nors šios integracinės pozicijos nėra visiems, tačiau išlaikant žinias ir patirtį turinčius žmones naujose rolėse ir neišstumiant jų iš organizacijos, bus konkurencinis pranašumas ateityje, kada darbuotojai ir visuomenė sensta (Newman, 2011).



1 pav. Tvari karjera (sudarytas autorės, pagal Newman (2011))

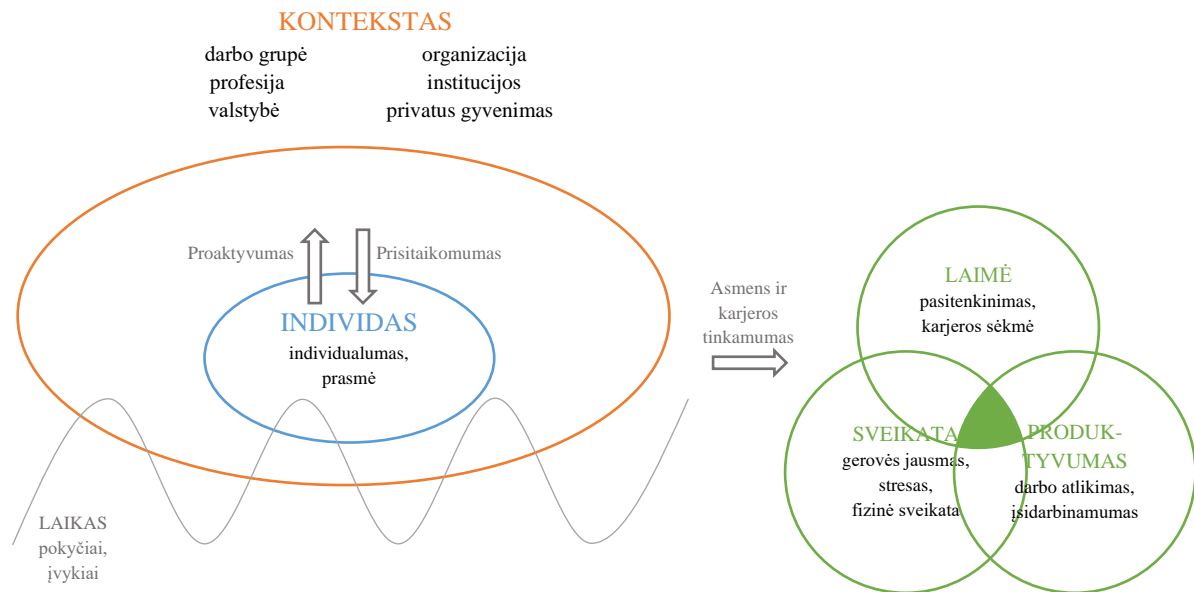
Taigi, tvarios karjeros ateitis yra perspektyvi ir patraukli, kuri bus naudinga tiek darbdaviams, tiek darbuotojams. Lankstumo troškimas puikiai suderinamas su laikui bėgant kintančiais darbdavių poreikiais talentams. Galiausiai tvari karjera yra pavyzdys, ji bus naudinga jaunosioms kartoms, nes žmonės gyvena ilgiau ir sveikiau, o dirba daug ilgiau ir lanksčiau nei anksčiau. Tokiu būdu atėjo laikas permąstyti talentų valdymo praktiką ir įgyvendinti tvarios karjeros praktiką, kuri pasitarnaus ateinančiu laikotarpiu (Newman, 2011).

De Hauw ir Greenhaus'as (2015) tvarią karjerą apibrėžia kaip karjerą, kurioje darbuotojai išlieka sveiki, produktyvūs, laimingi ir galintys įsidarbinti bet kuriuo karjeros ir gyvenimo momentu. Šis apibrėžimas yra grindžiamas kitų mokslininkų darbais, kada Greenhaus'as ir Kossek (2014) teigia, jog tvari karjera reiškia sėkmingą jos integraciją į asmeninį ir šeimą tenkinantį gyvenimą ir suteikia darbuotojams saugumo ir gerovės jausmą. Saugumo jausmas yra užtikrinamas per darbuotojų pastangas išlikti darbingais, būtinų žinių plėtojimą, užtikrinant darbą ir finansines pajamas, taip pat užtikrinant lankstumą, kad žmonės galėtų keisti savo karjeras ir veiklos sritis, kurios esant poreikiui atitiktų besikeičiančią darbo rinką ir jų asmeninius poreikius. Gerovės jausmo pojūtis, kita vertus, yra įgaunamas išsaugojant ir stiprinant darbuotojų fizinę ir psichologinę sveikatą, pavyzdžiui,

reguliariai kuriant ne tik žinių, bet ir fizinių jėgų atnaujinimo galimybes bei įsitikinant, kad jų darbas ir karjera atitinka pagrindines darbuotojų gyvenimo vertybes (Greenhaus ir Kossek, 2014). Be to, organizacijoms tvarių karjerų kūrimas yra taip pat naudingas, nes tokiu būdu yra užtikrinamas aukštas produktyvumo lygis, kurį užtikrina aukšti darbuotojų rezultatai. Pastebėta, kad darbuotojai išlieka darbingi didindami savo žinias ir lankstumą. O norėdami tai padaryti, darbuotojai ugdo savo kompetencijas ir rūpinasi, kad patys nuolat atnaujintų savo turimas žinias apie pokyčius srityje. O keliant kompetencijų lygi, savaime yra keliamas ir organizacijų produktyvumas (De Vos ir Van der Heijden, 2015). Be to, Lyubomirsky (2005) tyrimas paneigė mitą, kad geri darbuotojo rezultatai daro jį laimingą, ir patvirtino faktą, kad vyksta atvirkščias procesas, jog darbuotojo laimė lemia gerą jo pasirodymą ir aukštus rezultatus. Taigi, sveikata ir laimė yra būtina sąlyga ilgalaikiams darbuotojų veiklos ir darbo rezultatams, kadangi tai suteikia reikalingą energiją ir norą dirbti efektyviai jų karjeros laikotarpiu (De Vos ir Van der Heijden, 2015).

Visgi, naujaisi moksliniai stebėjimai ir tyrimai ir toliau bando aiškiai apibrėžti tvarios karjeros koncepciją, kas ją skiria nuo įprastos karjeros ir nurodyti pagrindinius tvarios karjeros indikatorius. De vos ir Van der Heijden (2020) pirmiausia į tvarią karjerą žiūri iš individo pusės, laikydami asmenį pagrindiniu karjeros veikėju. Tačiau tuo pačiu metu kiekvieno asmens karjera yra iš esmės susijusi su kitomis suinteresuotomis šalimis ir aplinkybėmis, kurios veikia karjerą ir daro jai įtaką. Taigi tvarumo iššūkis apima ne tik individualų karjeros valdymą, bet ir reikalauja aktyvaus visų dalyvaujančių šalių, tokių kaip asmens šeima ir bendraamžiai, vadovo, darbdavio, švietimo sistemos, visuomenės įsitraukimo ir aktyvaus dalyvavimo. Todėl kuriant tvarios karjeros teorinę sistemą, labai svarbu daryti prielaidą, kad norint geriau suprasti individualų karjeros tvarumą, reikia atsižvelgti į daugelio suinteresuotųjų šalių perspektyvą. Tokiu būdu šiuolaikinė karjeros teorija kenčia nuo sistemingo dėmesio trūkumo kontekstui, t. y. situacijos suvaržymai ir galimybės, darančios įtaką požiūriui ir elgesiui bei šiame kontekste veikiančioms suinteresuotosioms šalims, nes teorija linkusi labai pabrėžti tik individą kaip pagrindinį karjeros veikėją. Vis dėlto asmens aktyvumo mastas greičiausiai priklausys nuo sąveikos su kontekstu, sukurdamas daugiau ar mažiau erdvės asmeninei iniciatyvai arba paveikdamas asmeninę iniciatyvą, pavyzdžiui, dėl šeimos normų, organizacinės politikos, profesinės veiklos sektoriaus, šalies ir kultūros veiksnių. Todėl norint atspindėti integracinį požiūrį, be individualaus lygio, reikia atsižvelgti ir į skirtingus veiksnius. Autoriai teigia, kad būtent tokia sisteminė perspektyva išskiria tvarios karjeros koncepciją iš kitų šiuolaikinių karjeros tipų (De vos ir Van der Heijden, 2020).

Antra, De vos ir Van der Heijden (2020) tvarią karjerą aiškina kaip dinamišką procesą ir nusako kaip laikui bėgant keičiasi tiek asmens, tiek išoriniai veiksniai, taip paveikdami tvarumą. Taigi, tvari karjera gali būti suprantama kaip cikliškas, savireguliacijos procesas, kurio metu patirtis ir įvykiai, ir tai kaip juos suvokia ir interpretuoja individas bei įvairios susijusios šalys, suteikia mokymosi galimybes. Pastarasis savo ruožtu suteikia žmonėms galimybę prisitaikyti ir daryti įtaką savo aplinkai, vystantis karjerai, sustiprinant supratimą apie save bei platesnę darbo rinką. Galų gale tai leidžia jiems nuolat tobulinti suvokimą, ar karjera yra tinkama jų asmenybei laiko tėkmėje. Toliau autoriai pateikia konceptualų tvarios karjeros modelį, kuriame yra apibūdinama tvari karjera ir pateikiami trys tvarios karjeros rodiklių indikatoriai (žr. 2 pav.).



2 pav. Tvarios karjeros konceptualus modelis (sudarytas autorės, pagal De Vos ir Van der Heijden (2020))

De vos ir Van der Heijden (2020) teigia, kad tvari karjera yra charakterizuojama pagal abipusiai naudingas pasekmes tiek asmeniui, tiek ir aplinkos kontekstui ir į jas reikėtų atsižvelgti atsižvelgiant į ilgalaikę perspektyvą. Pavyzdžiui, nors asmens sprendimas priimti paaukštinimą per trumpą laiką gali lemti individualią (tiek objektyvią, tiek subjektyvią) karjeros sėkmę, tačiau žvelgiant iš tvarios karjeros perspektyvos, tai būtų tinkamas indikatorius tik tuomet, jei paaukštinimas nebus pasiektas įtampos, nuovargio ir streso kaina asmeninio gyvenimo kontekste. Nors pastarieji gali būti nereikšmingi vertinant trumpąjį laikotarpį, tačiau jie gali sukelti problemas per ilgalaikį didelių darbo ir karjeros poreikių laikotarpį. Taigi, naudodamiesi sisteminė perspektyva, autoriai teigia, kad skirtingi sistemos aspektai turi būti suderinti ir subalansuoti, tokiu būdu kalbant apie individualų karjeros tvarumą, laikui bėgant turi būti užtikrinamas tvirtas asmens ir karjeros tinkamumas.

Taip pat konceptualiame modelyje autoriai pateikia 3 tvarios karjeros indikatorių grupes, kurios visos kartu charakterizuoja karjeros tvarumą: sveikata, laimė ir produktyvumas. Nors pagrindė šios savybės yra raktas į asmeninę individo gerovę, bei vienai svarbios tiek organizacijai, tiek platesniam kontekstui. Todėl svarbu gebėti prisitaikyti ir keistis pagal kintančius poreikius, kas sakoma yra esminis žmogaus tvarumo apibrėžimas (De vos ir Van der Heijden, 2020).

Verta atkreipti dėmesį į išteklių tausojimo (angl. *Conservation of Resources (COR) theory*) teoriją, kurios pirmas principas – pirmenybė išteklių praradimui, kas reiškia, kad psichologiškai yra sunkiau prarasti išteklius, o atgautų išteklių, kurie buvo prarasti, teikiama nauda to neatsveria. Antras principas – resursų investavimas, teigia, kad žmonės bus linkę investuoti išteklius, kad apsisaugotų nuo išteklių praradimo, atsigautų po išteklių praradimo ir gautų išteklius (Halbesleben ir kiti, 2014).

Tokiu būdu, teigiama, kad vadovaujantis pirmuoju principu, tvarumas bus labiau išsaugotas, jei pavyks gerai prisitaikyti prie nuostolių. Tai reiškia, kad tie asmenys, kurie aktyviai reaguoja į vidines ir išorines jėgas, investuodami į alternatyvių, naudingų išteklių išsaugojimą ir išsigijimą, galės geriau apsaugoti savo karjeros tvarumą, pavyzdžiui, užtikrindami aukštesnę gerovės lygį (De vos ir Van der Heijden, 2020).

De vos ir Van der Heijden (2020) modelyje vaizduojama individo dimensija, reiškia, kad asmuo yra karjeros savininkas ir daro didelę įtaką savo karjeros tvarumui būdamas aktyviu ir kontroliuojamas pasirinkimus (pvz., priimdamas sprendimus pagal savo interesus, imdamasis iniciatyvos tęsti papildomus mokymus), bet ir prisitaikant bei reaguojant į karjeros įvykius ir pokyčius (pvz., reaguojant į kintantį darbo turinį dėl skaitmeninimo, mažinant ambicijas, siekiant patenkinti šeimos poreikius). Kalbant apie konteksto (išorinių veiksnių) dimensiją, būtina suprasti, kaip suinteresuotos šalys (pvz. darbdaviai, bendradarbiai, šeima), kurios supa asmens erdvę, gali padėti apsaugoti tvarią karjerą, o kai kuriais atvejais galbūt ją net riboti lygį (De vos ir Van der Heijden, 2020).

Taigi, mokslinė literatūra leidžia suprasti, kad nėra vieno apibrėžimo apibūdinančio tvarią karjerą. Visgi, nors ir tvari karjera yra apibūdinama skirtingai, tačiau tarp šių aiškinimų galima išvelgti besikartojančius esminius dalykus, kurie yra tvarios karjeros pagrindas. Tai yra gebėjimas įsidarbinti, lankstumas, mokymasis, asmeninė gerovė ir atsakomybė. Tokiu būdu šiame darbe toliau bus remiamasi tokio tvarios karjeros supratimu, kada tvari karjera turi tris dedamąsias: įsidarbinamumas, darbo – gyvenimo balansas ir individuali atsakomybė. Be to, kadangi šiame projekte siekiama tirti neįgaliųjų grupės patirtis, kurios tvarios karjeros galimybės dar nėra nagrinėtos, todėl ir pasirinktas šiek tiek paprastesnis tvarios karjeros supratimas, kada ji apima įsidarbinamumą, darbo – gyvenimo balansą ir individualią atsakomybę.

Įsidarbinamumas. Galimybė įsidarbinti yra susijusi ir su bedarbiais, ieškančiais darbo, ir su dirbančiais asmenimis, ieškančiais geresnio darbo pas dabartinį arba kitą darbdavį. Kai kurie mokslininkai ir politikai laikosi siaurai apibrėžtos pasiūlos teorijos pusės, o kiti – platesniu požiūriu į įsidarbinimo galimybes. Kalbant apie platesnį požiūrį, dėmesys yra sutelkiamas į asmenų įsidarbinimo galimybes, atsižvelgiant į jų gebėjimą įsidarbinti darbo rinkoje (pvz., pereiti iš nedarbo į tvarų darbą arba tiesiog pereiti iš vieno darbo į kitą). Tad platus požiūris apima tokius veiksnius, kaip darbo paieška ir darbo paklausos sąlygos, kurios turi įtakos tam, ar asmuo iš tikrųjų gali susirasti ar pakeisti darbą, taip pat įsidarbinimo įgūdžių ir savybių rinkinį (McQuaid, Green in Danson, 2005). Visi įsidarbinimo apibrėžimai yra susiję su asmens gebėjimu pereiti tarp darbo vietų darbo rinkoje, kada šis gebėjimas atsiranda dėl asmens žinių, įgūdžių, žinių apie darbo rinką ir gebėjimo prisitaikyti. Tradiciškai šis gebėjimas buvo vertinamas naudojant objektyvius asmens padėties darbo rinkoje rodiklius, tokius kaip išsilavinimas, mokymas ar profesinė padėtis (De Cuyper ir kiti, 2008). Van der Klink'as ir kiti (2015) teigia, kad tvarų įsidarbinamumą lemia tai, kaip individui pavyksta paversti išteklius į gebėjimus, o vėliau į darbo funkcionavimą taip, kad būtų patenkintos tokios vertybės kaip saugumas, pripažinimas ir prasmė. Taigi, galima patvirtinti, kad visi arba tikrai dauguma įsidarbinamumo apibrėžimų yra susiję su asmens (suvokiamu) gebėjimu gauti ir išlaikyti darbą per visą savo karjerą.

Tačiau Audenaert, Van der Heijden ir kiti (2020) akcentuoja, kad esami įsidarbinamumo tyrimai yra susiję su diskursu apie įsidarbinimo galimybes, kurie pabrėžia tik individualią, o ne visuomeninę ar

organizacinę atsakomybę. Atitinkamai, įsidarbinamumo tyrimai netiesiogiai supranta atskiro darbuotojo atsakomybę susirasti ir išlaikyti darbą. Šie numanomi supratimai sumenkina organizacijų atsakomybę didinti darbuotojų įsidarbinimo galimybes. Dėl šios priežasties įsidarbinamumo tyrimams būdingas aiškus pažeidžiamų darbuotojų tyrimų ir kontekstinių veiksmų, pvz., organizacinės praktikos, skatinančios darbuotojų karjerą, trūkumas. Organizacinė praktika gali būti ypač svarbi skatinant pažeidžiamų darbuotojų įsidarbinimo galimybes socialinėse įmonėse. Šios organizacijos gali spręsti sudėtingas socialines problemas, derindamos tradicinio verslo modelio išteklius su socialine misija (Audenaert, Van der Heijden ir kiti, 2020).

De Vos, Jacobs ir Verbruggen (2020) dabartinius įsidarbinamumo tyrimus skirsto į sąnaudomis ir rezultatais pagrįstus metodus. Pirma, indėliu grįstas metodas pabrėžia aspektus, didinančius tikimybę gauti ir išlaikyti darbą, pavyzdžiui, kompetencijas ar asmenines savybes. Tai suvokiama kaip daug platesnė nei vien funkcinė kompetencija ir apima, pavyzdžiui, lankstumą, gebėjimą prisitaikyti, veiksmingumą, savimonę ir socialinį kapitalą. Antra, taikant rezultatais pagrįstą metodą dėmesys sutelkiamas į rezultatus, susijusius su tikimybe gauti ir išlaikyti darbą, pvz., suvokiama įsidarbinamumą arba numatomas galimybes įsidarbinti į pageidaujama darbo vietą. Galimybė įsidarbinti taip pat buvo suvokiama kaip karjeros sėkmės rodiklis (De Vos, Jacobs ir Verbruggen, 2020).

Svarbu paminėti, kad galimybė įsidarbinti bus palankiai susijusi su darbuotojų darbu ir bendra gerove. Pirma, galimybė įsidarbinti gali skatinti jausmą, kad žmogus kontroliuoja savo karjerą, o tai skatina asmeninę gerovę. Taip pat galimybė įsidarbinti gali sumažinti baimę tapti bedarbiu. Pagal šį aiškinimą įsidarbinimo galimybės suteikia darbuotojams pasirinkimų ir alternatyvų, dėl kurių jie gali būti mažiau pažeidžiami ekonominio nuosmukio metu. Taip pat teigiama, kad galintys įsidarbinti asmenys nebijo išeiti iš darbo, kuris neteikia pasitenkinimo. Užuoat jausdami užsidarę darbuose, kurių nemėgsta, tokie darbuotojai suvokia, kad yra kitų ir galbūt geresnių alternatyvų darbo rinkoje ir bando jų ieškoti. Tai gali reikšti, kad ilgainiui jie dirbs darbą, kuris, juos tenkins ir kuris skatins gerovę (De Cuyper ir kiti, 2008).

Darbo – gyvenimo balansas. Sąvoka „darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyra“ reiškia santykį tarp darbo ir ne darbo aspektų žmonių gyvenime. Patenkinama darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyra paprastai suprantama kaip vienos pusės (dažniausiai darbo) apribojimas daugiau laiko skiriant kitai. Nors darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros sąvoka gali būti intuityviai lengvai suprantama, literatūroje buvo diskutuojama dėl tinkamo apibrėžimo. Buvo diskutuojama apie tai, kas yra „pusiausvyra“, ir kai kurie mokslininkai pusiausvyrą suprato kaip tolygų laiko, energijos ir įsipareigojimo darbo ir nedarbo vaidmenims paskirstymą. Kiti sako, kad tai priklauso nuo situacijos, kai pusiausvyra priklauso nuo individą supančių aplinkybių. Šios perspektyvos pritaikymas suteikia vertę individualioms, subjektyvioms interpretacijoms (Kelliher ir kiti, 2017). Laikydami subjektyvistinės pozicijos, Kalliath'as ir Brough (2008) taip pat teigia, kad daugiau dėmesio reikėtų skirti individualiam suvokimui, nes tai, kiek žmogus turi patenkinamą darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą, priklausys nuo to, kaip jis suvoks savo situaciją, o ne nuo bet kokios iš anksto nustatytos sąvokos, kas yra „balansas“.

Sąvoka „darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyra“ plačiai vartojama spaudoje, viešose diskusijose ir organizacijose, kurios stengiasi būti „draugiškos šeimai“. Išnagrinėjus literatūrą, netrukus

paaikškėja, kad darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros apibrėžimai dažniausiai yra skirti darbo ir asmeninio gyvenimo sąsajai. Daugeliui autorių šis terminas reiškia harmoningą skirtingų gyvenimo sričių sąsają (Abendroth ir den Dulk, 2011). Labiausiai paplitęs apibrėžimas yra „konflikto ar trukdymo tarp darbo ir šeimos vaidmenų nebuvimas“ (Frone, 2003). Yra daugybė literatūros, nagrinėjančios darbo ir šeimos konflikto prognozes ir rezultatus, pavyzdžiui, šeima gali trukdyti darbui, o darbas – asmeniniam gyvenimui. Pastaruoju metu darbo ir šeimos praturtinimo bei darbo ir asmeninio gyvenimo palengvinimo koncepcijos pabrėžė teigiamą tarpusavio priklausomybę, pažymint, kad darbas taip pat gali būti naudingas asmeniniam gyvenimui ir atvirkščiai (Abendroth ir den Dulk, 2011).

Taigi, visuotinai sutariama, kad darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyra yra svarbi asmens psichologinei gerovei, o aukšta savigarba, pasitenkinimas ir bendras gyvenimo harmonijos jausmas gali būti laikomi sėkmingos darbo ir šeimos vaidmenų pusiausvyros rodikliais. Tačiau trūksta sutarimo dėl to, kaip turėtų būti apibrėžta, išmatuota ir tiriama darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyra, todėl vis dar tebegalima aiškintis, kas yra darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyra, kaip ji vystosi ir kokie veiksniai tai leidžia ar trukdo (Rantanen ir kiti, 2010).

Individuali atsakomybė. Asmeninę atsakomybę galima apibūdinti kaip vidinės pareigos jausmą ir įsipareigojimą pasiekti arba užkirsti kelią tam tikriems rezultatams, arba kad tokie rezultatai turėjo būti sukurti arba jiems turėjo būti užkirstas kelias. Norėdami vystyti karjerą, asmenys turi prisiimti atsakomybę už ją, už veiksmus kuriuos atlieka jos siekdami. Literatūroje ši atsakomybė dažniausiai siejama su mokymusi ir tobulėjimu. Konkurencingoje verslo aplinkoje, kada pokyčiai vyksta kiekvieną dieną, mokymasis tampa vis svarbesnis individualiai sėkmei. Tai tuo pačiu yra kelias į tvarią karjerą, kada gebėjimų tobulinimas yra būtinas siekiant prisitaikyti prie pokyčių darbo aplinkoje (Van der Sluis ir Poell, 2003).

De Vos ir Buyens'as (2005) asmeninę atsakomybę įvardina kaip individo nepriklausomybę nuo organizacijos karjeros valdymo sistemų ir pasitikėjimą savimi. Tai reiškia, kad asmenys, kurie jaučia atsakomybę už savo veiksmus, rezultatus ir pan., mažiau dėmesio kreipia organizacijos teikiamomis karjeros valdymo iniciatyvomis. Asmeninė atsakomybė tai darbuotojo požiūris į savo karjerą, kuris apima tiek gebėjimų ir karjeros ambicijų savianalizę, tiek konkrečius veiksmus, pavyzdžiui, ryšių kūrimą, galimybių kūrimą, kurių imamasi karjeros ambicijoms įgyvendinti. Taip pat manoma, kad asmenys, kurie imasi daugiau iniciatyvų valdant savo karjerą, yra sėkmingesni joje. Be to, asmeninė atsakomybė gali turėti įtakos darbuotojo įsipareigojimui organizacijai. Tokiu būdu, asmenys, kurie aktyviau valdo savo karjeros kelią, gali būti labiau linkę kalbėtis su vadovu apie karjerą, prašyti patarimo ir megzti ryšius (De Vos ir Buyens, 2005).

Literatūroje minimas lankstumas ir kūrybiškumas, taip pat yra individualios atsakomybės dalis. Kūrybiškumas suvokiamas kaip gebėjimas prisitaikyti prie nuolat besikeičiančių ir nenusėjamų fizinių, kultūrinių, tarpasmeninių ir darbo rinkos sąlygų. O kūrybiški žmonės dažnai apibūdinami kaip atsparūs stresui, ištvermingi, lankstūs bei galintys aktyviai prisitaikyti prie įvairių situacijų. Tuo tarpu lankstumas pagal Martin'as ir Puig'as (2013) skirstomas į įgūdžių lankstumą, kada darbuotojas gali atlikti skirtingas užduotis įvairiomis situacijomis ir aplinkybėmis, bei elgesio lankstumą, kuris reiškia darbuotojo gebėjimą prisitaikyti prie kintančių situacijų ar elgsenos

įvairiose aplinkybėse. Lankstus elgesys pasireiškia, kada darbuotojas ieško naujų veiksmų sekų užduotims atlikti (Martin ir Puig, 2013).

Apibendrinant mokslinę literatūrą, galima teigti, kad joje nėra pateikiamas tik vienas, tvarią karjerą apibūdinantis, apibrėžimas. Tvarios karjeros aiškinimai šiuo metu yra skirtingi, tačiau juose galima išvelgti besikartojančius esminius bruožus, kurie yra tvarios karjeros pagrindas: gebėjimas įsidarbinti, lankstumas, prisitaikomumas, mokymasis, ilgalaikiškumas, asmeninė gerovė (sveikata, laimė) ir atsakomybė. Lankstumas, gebėjimas prisitaikyti sukuria atsparumą ir pasitikėjimą savimi, o tai veda į gerą savijautą. Lankstumui ir prisitaikymui būdingas nuolatinis mokymasis, kuris leis ne tik reaguoti į pokyčius, tačiau ir juos kurti. O asmeninė gerovė – laimė, gera sveikata, pasitenkinimas, visa tai veda į gerų rezultatų pasiekimą ir produktyvumą. Apjungiant šiuos pagrindinius tvarios karjeros bruožus, šiame darbe yra remiamasi tokiu tvarios karjeros supratimu, kada tvari karjera reiškia - įsidarbinamumą, darbo – gyvenimo balansą ir individualią atsakomybę. Literatūros analizė taip pat leidžia suprasti, kad atskirų socialinių grupių tvari karjera dar nėra plačiai analizuojama. Tokiu būdu gebėjimas įsidarbinti yra ypač svarbus neįgaliesiems, kuriems dėl atsiradusios negalios, karjerą kartais tenka keisti net kelis kartus, o individuali atsakomybė, apimanti mokymąsi ir tobulėjimą, leistų prisitaikyti prie tų pokyčių. Tuo tarpu darbo – gyvenimo balansas tampa neatsiejama būtinybė, kada pirmiausiai reikia rūpintis sveikata. Šiuolaikinis sparčiai besivystantis pasaulis vis labiau įgalina asmenis su negalia dalyvauti darbo rinkoje, tačiau kiek tai yra įgyvendinama priklauso nuo kitų aplinkos veiksnių.

2.2. Veiksniai, darantys įtaką asmenų su negalia tvariai karjerai

Asmenys su negalia turėdami tam tikrus ribotumus, darbo rinkoje susiduria su nemažai iššūkių, kurie vienaip ar kitaip veikia jų socialinę ir ekonominę integraciją. Kaip minėta, norint plačiau analizuoti asmenų su negalia tvarios karjeros kūrimą, būtina kartu vertinti ir tam įtaką darančius aplinkos veiksnius. Nors šios socialinės grupės tvarios karjeros galimybės dar nėra plačiai nagrinėtos, tačiau yra autorių nagrinėjančių apskritai neįgalųjų integraciją į darbo rinką ir su kokiais iššūkiais jie susiduria. Tokiu būdu galima išskirti veiksnius, kurie daro įtaką asmenų su negalia karjerai. Lentelėje 1 pateikiami mokslininkų nagrinėti įvairūs veiksniai ir iššūkiai kalbant apie žmonių su negalia karjerą.

1 lentelė. Veiksniai darantys įtaką asmenų su negalia integracijai į darbo rinką (sudaryta autorės)

Autoriai	Analizuoti veiksniai
Kaffemaniėnė, Vinikaitytė (2007)	Asmens su negalia požiūris, atsakomybė, (ne)gebėjimas prisitaikyti, visuomenės ir šeimos narių nuostatos, neįgaliojo asmeninės savybės, išsilavinimas
Gailienė (2006)	Juridinė bazė, reabilitacijos sistemos trūkumai, ribota darbo pasiūla, išsilavinimas, gebėjimai.
Okunevičiūtė-Neveauskienė (2012)	Neigiamas darbdavių požiūris, fizinė aplinka, neįgalųjų motyvacijos stoka.
Viluckienė (2014)	Visuomenės požiūris.
Gružinskienė (2017)	Juridinė bazė, neigiamas visuomenės požiūris, ribota darbo pasiūla, asmenų su negalia nepasitikėjimas savimi.
Alčiauskaitė, Šinkariova (2018)	Asmeninės savybės, noras dirbti.
Baldrige, Kulkarni (2017)	Asmeninės savybės, prisitaikomumas, mokymasis, motyvacija.

Vornholt (2017)	Darbdavių požiūris, juridinė bazė
Smale (2019), Castillo, Fischer (2019)	Proaktyvi elgsena, pozityvūs lūkesčiai

Kadangi mokslininkų nagrinėjamų veiksnių yra daug ir įvairiai įvardintų, yra būtina išgryninti veiksniai, kurie bus tiriami šiame projekte. Pagal lentelėje pateiktus veiksniai, galima daryti išvadą, kad dažniausiai analizuojami veiksniai yra juridinė bazė, visuomenės požiūris, išsilavinimas ir asmeniniai veiksniai / savybės. Visgi, dauguma šių tyrimų yra kiekybiniai, skirti tendencijų stebėjimui ir vertinimui ar priežastinių ryšių nustatymui, todėl yra svarbu pasirinktus veiksniai iširti kokybiškai, t. y. suprasti ir paaiškinti, kokios yra asmenų su negalia patirtys ir problemos nagrinėjamoje tvarios karjeros temoje. Tokiu būdu nuspręsta pasirinkti ir išsamiau analizuoti tik tyrimui aktualiausias veiksniai, kurie yra labiausiai diskutuoti asmenų su negalia tvarios karjeros problematikoje. Tad šie pasirinkti veiksniai yra: valstybės teisinė aplinka ir paramos sistema, darbdavių ir bendradarbių požiūriai, darbo sąlygos bei asmens su negalia motyvacija, jo lūkesčiai ir proaktyvi elgsena. Tokie asmeniniai veiksniai pasirinkti dėl to, kad Kaffemanienės ir Vinikaitytės (2007) atlikto tyrimo metu paaiškėjo, jog motyvacija yra vienas reikšmingiausių veiksnių sėkmingai integracijai į darbo rinką, o iniciatyvumo stoka ir neveiklumas yra kliūtis integruotis.

Taigi kalbant apie asmenų su negalia tvarią karjerą, pirmiausia, reikėtų pradėti nuo valstybės teisinės aplinkos apžvelgimo, nes tai yra kiekvieno žmogaus teisių apsaugos pagrindas.

2.2.1. Valstybės teisinė aplinka ir paramos asmenims su negalia sistema

Teisinis asmenų su negalia integracijos į darbo rinką reglamentavimas prasideda nuo visame pasaulyje vykstančių procesų. Rėklaitienė ir kiti (2011) teigia, kad žmonės su negalia buvo laikomi nenaudingais visuomenės nariais, kuriems būtina medikų pagalba. Vystantis visuomenėms ir demokratinėms valstybėms, šis požiūris pasaulyje keitėsi. Jungtinių Tautų Organizacijos ir Europos Sąjungos teisiniai ir politiniai dokumentai skatina valstybes keisti požiūrį į asmenis su negalia ir integruoti juos į visuomenę kaip lygiateisius narius (Rėklaitienė ir kt., 2011).

Europos Taryba pateikia teisinius standartus, kurie vienodai taikomi visiems asmenis, įskaitant visus asmenis su negalia:

- Europos žmogaus teisių konvencija yra pagrindas Europos Tarybos veiklai, kuri skirta siekiant apsaugoti ir skatinti visų žmonių, įskaitant neįgaliųjų, teises. Europos Žmogaus Teisių Teismas įtvirtinęs šias teises teismų praktikoje, skatina valstybes keisti savo šalių teisės aktus, kad būtų apsaugotos visų ir neįgaliųjų teisės.;
- Europos socialinėje chartijoje yra nustatytos specialios neįgaliųjų teisės: teisė į savarankiškumą, socialinę integraciją ir teisė į dalyvavimą visuomenės gyvenime.
- Kiti teisiškai privalomi standartai (Žmogaus teisės: realybė visiems, 2017).

2006 metais Jungtinės Tautos paskelbė Neįgaliųjų teisių konvenciją, kurioje įvardijamos naujos vertybės ir gairės. Konvencija siekia „skatinti, apsaugoti ir užtikrinti visų neįgaliųjų visapusišką ir lygiateisį naudojimąsi visomis žmogaus teisėmis ir pagrindinėmis laisvėmis, taip pat skatinti pagarbą šių asmenų prigimtiniam orumui“ (Neįgaliųjų reikalų departamentas prie SADM, 2021). Tai reiškia, kad pasaulio šalys sutarė, kad asmenys su negalia turi teisę pilnavertiškai dalyvauti visuomenės gyvenime, kaip ir bet kuris kitas žmogus. Lietuva 2010 m. ratifikavusi konvenciją,

įsipareigojo įgyvendinti Neįgaliųjų teisių konvencijos nuostatas rengdama savo valstybės įstatymus bei praktiškai diegti lygybės ir nediskriminavimo, lygybės prieš įstatymą, gyvenimo savarankiškai ir jų įtraukimo į bendruomenes principus. Vieni pagrindinių straipsnių Neįgaliųjų teisių konvencijoje yra 24 str. teisė į išsilavinimą, 27 str. teisė į darbą ir užimtumą, 29 str. teisė į dalyvavimą politiniame ir visuomenės gyvenime.

Lietuvoje, pirmiausiai, asmenų su negalia teises į darbą reglamentuoja LR Konstitucija – „Kiekvienas žmogus gali laisvai pasirinkti darbą bei verslą ir turi teisę turėti tinkamas, saugias ir sveikas darbo sąlygas, gauti teisingą apmokėjimą už darbą ir socialinę apsaugą nedarbo atveju.“ Asmenų su negalia teises reglamentuoja ir kiti teisės aktai: LR Neįgaliųjų socialinės integracijos įstatymas, LR Užimtumo rėmimo įstatymas, LR Socialinių įmonių įstatymas, ir kt.

Kalbant apie asmenų su negalia integraciją į darbo rinką, svarbu plačiau aptarti būtent socialines įmones, kurios yra kuriamos siekiant padėti asmenims su negalia įsidarbinti ir dirbti. Socialinė įmonė – tai pelno siekianti privati įmonė, tačiau pagrindinis skirtumas nuo kitų verslo įmonių yra tas, kad socialinės įmonės pagrindiniai tikslai ir yra socialiniai: neįgaliųjų socialinė integracija, jų užimtumas ir aplinkosauga. Padedant valstybei, šios socialinės įmonės įdarbina žmones, praradusius darbingumą, negalinčius vienodomis sąlygomis konkuruoti darbo rinkoje, taip pat skatina šių asmenų grįžimą į darbo rinką bei mažina jų socialinę atskirtį (Visuotinė Lietuvių enciklopedija, 2021). Nors socialinių įmonių idėja turėtų stipriai prisidėti prie asmenų su negalia integracijos į darbo rinką, tačiau pačių įmonių skaičius tendencingai mažėja, dar 2018 metų lapkritį jų buvo 177, o 2021 metų lapkritį jų liko tik 107 (Užimtumo tarnyba, 2021). Pagrindinės smarkiai sumažėjusios socialinių įmonių skaičiaus priežastys yra Covid-19 pandemija ir nuolat keičiamas ir griežtinamas reglamentavimas, kuris įmonių savininkams nesuteikia taip reikiamo stabilumo, jiems tampa sunku prognozuoti, kaip seksis jų verslams. 2020 metų Užimtumo tarnybos duomenimis darbo socialinėse įmonėse dirbo 6,5 tūkst. darbuotojų su negalia. Todėl sumažėjęs socialinių įmonių skaičius, skaudžiai prisilies ir prie jau darbą jose turinčių neįgaliųjų asmenų (LRT.lt, 2020).

Be subsidijų socialinėms įmonėms, Lietuvoje taikomos ir kitos lengvatos darbdaviams, kurie įdarbina neįgaliuosius asmenis. Šios lengvatos apima darbo užmokesčio ar jo dalies bei darbo vietos steigimo išlaidų kompensavimą. Kita įdarbinimą remianti priemonė yra darbo įgūdžių įgijimo skatinimas. Kas reiškia, kad šia priemone siekiama suteikti galimybę darbo ieškantiems asmenims su negalia įgyti trūkstantus įgūdžius darbui jau esant darbo vietoje, o darbdaviams tuo pačiu galimybę pasirinkti tinkamiausią darbuotoją. Tačiau, įgūdžių įgijimui darbo vietoje, darbdavys turi paskirti atsakingą už tai asmenį, kuris šiam procesui skirtų ne mažiau 20 proc. savo darbo laiko. Valstybė taip pat teikia subsidijas savarankiškam neįgaliųjų užimtumui remti. Tokiu būdu bedarbiai su negalia gali įsteigti labai mažą įmonę, o subsidija skiriama darbo priemonių pirkimui ir patalpų įrengimui, pritaikymui. Arba gauti subsidiją individualiai veiklai pagal verslo liudijimą (Lietuvos žmonių su negalia sąjunga, 2021).

Lietuvoje veikianti Užimtumo tarnyba (UT) taip pat prisideda prie asmenų su negalia integracijos į darbo rinką. Šiuo metu Užimtumo tarnyba teikia tokias nemokamas paslaugas darbo ieškantiems neįgaliesiems:

- Įdarbinimo su pagalba paslauga – UT suteikia pagalbą tvarkant įdarbinimo dokumentus, padeda suprasti darbo funkcijas ir pan.;

- Pagalba kuriant darbo vietą sau / nuosavą verslą – suteikiama subsidija įkurti labai mažą įmonę;
- Mokymosi galimybės – UT suteikia galimybę dalyvauti profesiniuose mokymuose. Taip pat asmenims su negalia siūlo galimybę dalyvauti profesinės reabilitacijos (profesinė reabilitacija – tai „asmens darbingumo, profesinės kompetencijos bei pajėgumo dalyvauti darbo rinkoje atkūrimas arba didinimas ugdymo, socialinio, psichologinio, reabilitacijos ir kitomis poveikio priemonėmis“) programoje, kuriems toks poreikis yra nustatytas. Tokios programos metu finansuojamos ne tik profesinės reabilitacijos įstaigos suteikiamos paslaugos, bet ir apgyvendinimo bei transporto išlaidos (Užimtumo tarnyba, 2021).

Žinoma, asmenys su negalia, taip pat turi teisę gauti šalpos neįgalumo pensiją, kurios dydis priklauso nuo nedarbingumo lygio (Sodra, 2021):

- Asmenims, kuriems nustatytas sunkus neįgalumas – 300 Eur (suma nuo 2022 sausio 1d.).
- Asmenims, kuriems nustatytas vidutinis neįgalumas – 225 Eur (suma nuo 2022 sausio 1d.).
- Asmenims, kuriems nustatytas lengvas neįgalumas – 150 Eur (suma nuo 2022 sausio 1d.).

Pocius (2008) teigia, kad dėl Lietuvos politinės, ekonominės ir socialinės situacijos, asmenys su negalia, palyginti su sveikais žmonėmis, turi kur kas mažiau galimybių įgyti norimą specialybę ir dalyvauti darbo rinkoje. Šie ribojimai yra dėl įvairių priežasčių: nepritaikyta gyvenamoji, informacinė ir viešoji aplinka, nepatenkinami specialieji poreikiai darbo aplinkoje ar studijų metu, neigiamas visuomenės – bendradarbių, vadovų, bendramokslų požiūris. Asmenys su negalia suvokiami kaip priklausomi, neturintys reikalingų gebėjimų ir nepatikimi. Alčiauskaitė ir Šinkariova (2018) aptaria įvairius užsienio autorius, kurie teigia, kad užimtumas ir studijavimas yra vieni pagrindinių veiksnių padedančių prisitaikyti prie negalios. Be to, tai duoda didesnes socialinio dalyvavimo galimybes, pakelia savivertę, suteikia teigiamų emocijų ir aukštesnę gyvenimo kokybę. Alčiauskaitės ir Šinkariovos (2018) atlikto tyrimo rezultatų pagrindinė išvada buvo, kad „dirbantys ar studijuojantys neįgalieji rečiau patiria neigiamas ir dažniau teigiamas reakcijas nei neturintieji užsiėmimo“. Todėl išoriniai veiksniai kaip išsilavinimo galimybės ir užimtumas turi didelės įtakos nebūtinai tik asmenų su negalia karjerai, bet ir labai svarbios teigiamos įtakos asmeninei gerovei ir gerai psichologinei būklei. Išsilavinimas padeda susitaikyti su negalia ir prisitaikyti darbo rinkoje, o išsilavinę ir dirbantys asmenys toliau gali kurti ir vystyti savo tvarią karjerą.

Lietuvoje Neįgaliųjų reikalų departamentas prie SADM teikia paramą studentams su negalia, kuriems nustatytas 45 procentų ar mažesnis darbingumo lygis (sunkus ar vidutinis neįgalumo lygis), jų specialiesiems poreikiams, susijusiems su studijomis, tenkinti ir (ar) studijų išlaidoms iš dalies kompensuoti, po negalios nustatymo aukštojoje mokykloje studijuojantiems pirmą kartą. Skiriamos šios finansinės pagalbos priemonės:

- išmokos specialiesiems poreikiams tenkinti – kas mėnesį – nuo 2021 m. sausio 1 d. 99,15 Eur;

studijų išlaidoms iš dalies kompensuoti – šiuo metu 128 Eur per semestrą (Neįgaliųjų reikalų departamentas prie SADM, 2021).

Taip pat yra galima ir Valstybinio studijų fondo parama – tikslines išmokas (160 Eur per mėnesį) turi teisę gauti Lietuvoje veikiančių aukštųjų mokyklų ir užsienio aukštųjų mokyklų filialų

studentai, turintys negalią (45 procentų ar mažesnę darbingumo lygį) (Lietuvos žmonių su negalia sąjunga, 2021).

Taigi, išnagrinėjus valstybės teisinę aplinką ir paramą asmenims su negalia, galima išskirti, kad finansinė parama yra teikiama tiek bedarbiams su negalia, tiek savarankiškai pradedantiems dirbti neįgaliesiems, tiek darbdaviams, kurie įdarbina darbuotojus su negalia. Be to, veikiančios socialinės įmonės Lietuvoje taip pat yra priemonė skirta integruoti asmenis su negalia tiek socialiai, tiek suteikti jiems užimtumą. Pagal literatūroje pateikiamas išvadas, kad ne tik užimtumas, bet ir išsilavinimas svarbus asmens su negalia gyvenimo kokybei, todėl svarbus valstybės vaidmuo ir būtent suteikiant neįgaliesiems studentams palankesnių sąlygų studijuoti. Tokiu būdu studentai, kuriems nustatytas sunkus arba vidutinis neįgalumo lygis turi teisę į dalinę studijų kompensaciją bei papildomą finansinę paramą specialiesiems poreikiams susijusiems su studijomis. Savo ruožtu ir Užimtumo tarnyba Lietuvoje suteikia galimybes dalyvauti profesinės reabilitacijos programoje. Visgi, trūksta įrodymų ar tokia teisinė aplinka ir valstybės parama sukuria aplinką, kurioje asmenys su negalia galėtų sėkmingai kurti savo tvarią karjerą pasinaudodami ta parama, ar tai yra tik vienkartinė priemonė ar tai iš tikro duoda naudos.

2.2.2. Darbdavių požiūris ir vaidmuo užtikrinant tvarią asmenų su negalia karjerą

Tačiau įstatymo neužtenka, Kulkarni'is ir Rodrigues'as (2014) teigia, kad yra absoliučiai svarbu, jog apskritai visuomenė, o išskirtinai ir organizacijos iš savo pusės prisidėtų prie asmenų su negalia integracijos į darbo rinką. Vadovai yra atsakingi už asmenų su negalia įdarbinimo skatinimą, o būdas tai padaryti visapusiškai įtraukiančios organizacijos kultūros kūrimas. Darbdaviai atlieka labai svarbų vaidmenį įdarbinant, valdant ir išlaikant darbuotojus su negalia. Jų darbas ir įsitraukimas, požiūris ir atvirumas įvairovei yra būtinos sąlygos sėkmingam žmonių su negalia įtraukimui į darbo vietą. Darbdaviai turėtų keisti ir tobulinti neįgaliųjų praktiką demonstruodami lyderystę ir teikdami gaires (Vornholt, 2017).

Svarbų organizacijos politikos vaidmenį skatinant neįgaliųjų įtraukimą nurodo keli autoriai. Siekiant įtraukiant darbuotojus, „kurie skiriasi nuo daugumos organizacijos darbo jėgos“, svarbu vykdyti tinkamą įmonės valdymo politiką. Remiantis Dahlsrud (2008), organizacijos politiką galima skirstyti į išorinę ir vidinę. Organizacijos, kurios orientuojasi į išorę, dėmesį skiria vietos bendruomenei, klientams, tiekėjams, valdžios institucijoms, nevyriausybinėms organizacijoms, saugo aplinką, skatina savanorystę. Organizacijos, kurios orientuojasi į vidų, dėmesį skiria darbuotojų fizinei ir psichologinei aplinkai, sveikatai ir asmeninei gerovei, mokymams, dalyvavimui verslo sprendimų priėmimo procese, lygioms galimybėms bei darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrai. Tam, kad organizacijos pasiektų įtraukią kultūrą, Urcelay (2005) nurodė, kad organizacijos pirmiausia turėtų būti plėtojama vidinė politika. Vidaus ir išorės dėmesio politika yra būtina, bet nepakankama, kad žmonės su negalia būtų veiksmingai įtraukti į organizacijas. Taip pat būtina įdiegti ir apibrėžti organizacijos politiką įvairiose žmogiškųjų išteklių valdymo sistemose. Politikos ir žmogiškųjų išteklių valdymo sistemų sąsajos nebuvimas gali netgi sąlygoti mažėjančią organizacijos efektyvumą (Urcelay, 2005).

Valdymo sistemos turi būti susietos su įmonės strategija ir derinamos su jos vertybėmis bei kultūra. Tačiau tyrimai, kurie nagrinėjo žmogiškųjų išteklių valdymo sistemas asmenų su negalia įtraukimo į darbą kontekste, atskleidė kliūtis ir problemas, su kuriomis asmenys su negalia susiduria norėdami

įsitraukti į darbo rinką. Atrankos ir įdarbinimo procesuose, diskriminacija paprastai grindžiama darbdavių požiūriu: asmeniniai išankstinius nusistatymai, šališkumas ar įsisenėjęs požiūris, kuris susijęs su manymu, jog darbuotojai su negalia nėra tokie produktyvus ir neneša pelno. Nepaisant to, organizacijos patiria išorinį spaudimą iš vyriausybių, profesinių sąjungų, konkuruojančių organizacijų ir kitų suinteresuotųjų šalių, siekiant įdarbinti žmones su negalia. Norėdami su tuo susitvarkyti, organizacijos gali vadovautis vidinės politikos principu, kada telkiamas dėmesys darbuotojų fizinei ir psichologinei aplinkai, sveikatai ir gerovei, mokymams, dalyvavimui versle, lygioms galimybėms bei darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrai ir asmenis su negalia įdarbinti. Kitais atvejais, kai įdarbinimas neįmanomas, organizacijos galėtų skirti dėmesį išorei: aukoti organizacijoms, skirtoms padėti žmonėms su negalia (Urcelay, 2005).

Kliūtys ir iššūkiai egzistuoja ne tik prieš įsidarbinant į įmonę, bet ir pradėjus dirbti. Literatūroje analizuojami barjerai, susiję su mokymu, profesiniu tobulėjimu, rizikos prevencija ir vidinės komunikacijos valdymo sistemomis. Integracinis įsidarbinimo etapas, konkrečių ir pritaikytų mokymo planų žmonėms su negalia trūkumas buvo nurodytas kaip priežastis, dėl kurios jie tampa lyg antraeiliai darbuotojai. Šiuo atveju Kulkarni'is ir Scullion (2015) pabrėžė mokymų prieš ir po įstojimo svarbą, siekiant užtikrinti geresnį darbuotojo prisitaikymą ir profesinį tobulėjimą. Kituose tyrimuose pagrindinis dėmesys buvo skiriamas darbuotojų ir vadovų mokymų įvairovei, siekiant palengvinti neįgalių bendradarbių įtraukimą ir priėmimą. Taip pat, profesinio tobulėjimo sistema yra susijusi su karjeros planais, kilimu ir paaukštinimu. Profesinio tobulėjimo kliūtys yra tiesiogiai susijusios su darbdavių ir bendradarbių išankstinėmis nuostatomis, susijusiomis su neįgaliųjų kompetencijomis ir gebėjimu siekti organizacijos tikslų. Įmonės, turinčios išskirtinį požiūrį į talentų valdymą, linkusios daugiau pastangų skirti „didelio potencialo darbuotojams, kurie gali labiau nei kiti darbuotojai prisidėti prie organizacijos tikslų siekimo“. Be to, keliuose tyrimuose teigiama, kad neįgalūs darbuotojai yra nepakankamai įvertintas išteklius, o talentai turėtų būti valdomi, nediskriminuojant tokių darbuotojų ir tokiu būdu jiems suteikti galimybę siekti karjeros (Kulkarni & Rodrigues, 2014).

Kalbant apie žmonių išteklių valdymą organizacijose ir asmenų su negalia integraciją į darbo rinką, galima teigti, kad nors ir pirmiausia viskas prasideda nuo įstatyminės bazės, tačiau iškart po to seka organizacijų atsakomybė, kaip bus tvarkomasi su asmenų su negalia įdarbinimu. McKinney ir Swartz'as (2021) teigia, kad asmenys su negalia susiduria su kliūtimis integracijos į darbą etape ir plačiau jas nagrinėja. Šis etapas apima darbo prašymo formas ir skelbimus, pokalbius, konfidencialumą ir negalios atskleidimą bei atranką. Integracinis įsidarbinimo etapas yra laikomas sunkiausiu įdarbinimo proceso etapu dėl tiesioginės diskriminacijos ir papildomų iššūkių, susijusių su negalios supratimu. Žmogiškųjų išteklių personalas būdamas atsakingu už žmonių su negalia atranką ir įdarbinimą, tačiau neturėdamas reikiamų žinių, įgūdžių ir supratimo, gali sudaryti kliūtis neįgaliųjų integracijai į darbą (McKinney, 2013).

Tyrimai parodė, kad daugelis žmonių su negalia patiria diskriminaciją darbo pokalbių metu. Išsiaiškinta, kad pagrindinė šios diskriminacijos priežastis buvo darbdavių baimė dėl nežinomybės ir galimybės, kad jie taip pat gali tapti neįgaliais asmenimis. Kai kurios kliūtys, su kuriomis susiduria žmonės su negalia, yra susijusios su neprieinamomis pokalbio vietomis, neigiamu pašnekovo (-ų) požiūriu į negalią, netinkamais asmeniniais klausimais, susijusiais su asmens negalia, o ne darbo vieta / funkcijomis (McKinney ir Swartz, 2021).

Neįgalieji siekdami įsidarbinti, taip pat susiduria su dilema, ar atskleisti savo negalią darbdaviui, ar ne, kadangi šis sprendimas gali lemti kandidato atmetimą, jeigu darbdaviai vadovaujasi stereotipais. Todėl asmenys turintys lengvai nepastebimą negalią, jeigu įmanoma, nusprendžia jos neatskleisti, nes mano, kad nėra poreikio, arba jiems nereikia išskirtinės aplinkos. Tačiau daugelis kandidatų su negalia patiria nerimą dėl galimybės būti diskriminuojamiems, todėl jie slepia savo situaciją. Kita vertus kandidatai, kurie nusprendžia atskleisti savo negalią pokalbio metu, tai daro norėdami gauti tinkamas fizines sąlygas ir supažindinti kitus su savo negalia (McKinney ir Swartz, 2021).

McKinney ir Swartz'o (2021) atliktame tyrime, dalyviai jautė, kad nors skelbimuose neįgalieji buvo raginami pretenduoti į pareigas, tačiau atskleidus apie turimą negalią, į pokalbius nebuvo pakviesti. Tuo tarpu, pretenduodami, bet neatskleisdami negalios, buvo pakviesti į darbo pokalbius. Kai kurie dalyviai, tik jau pokalbio metu atskleidę savo negalią, patyrė neigiamą reakciją ir netinkamą elgesį. Vieni patyrė šoką, sumišimą ir nerimą, o kiti – akivaizdžią diskriminaciją ir netinkamus klausimus. Kai kurie dalyviai jautėsi nesąžiningai diskriminuojami potencialių darbdavių, kuriems, jų nuomone, trūksta žinių apie žmonių su negalia galimybes (McKinney ir Swartz, 2021).

Be sąmoningo požiūrio apie asmenų su negalia integracijos į darbą kliūtis, darbuotojai su negalia nepasieks savo produktyvumo galimybių darbe arba išeis iš darbo. Dėl šių veiksnių darbdaviai gali turėti didelę darbuotojų kaitą, o tai neigiamai paveiks organizacijos produktyvumą, kultūrą, finansinius ir kitus išteklius. Jei neįgalieji patiria kliūčių įsidarbinti, jie liks bedarbiais, priklausomais nuo šeimų ir valstybės, nepajėgūs išgyventi ir reikšmingai prisidėti prie ekonomikos. Galiausiai, žmonių su negalia nedarbas lemia priklausomybę nuo valstybės paramos neįgaliesiems sistemos, o tai eikvoja valstybės išteklius (McKinney ir Swartz, 2021).

Kiti tyrimai pateikia priešingų išvadų, rodančių, kad darbdaviai yra nusiteikę priimti į darbą neįgalius žmones. Vienas veiksnys, susijęs su palankiu požiūriu į įtraukimą į darbo rinką, yra ankstesnė darbdavių patirtis dirbant su neįgaliaisiais. O darbuotojų su negalia lojalumas ir finansinė valdžios parama įvardinama kaip asmenų su negalia priėmimo į darbą nauda. Keli tyrimai taip pat pabrėžė neįgalųjų įdarbinimo tarnybų konsultacijų ir pagalbos, kaip palengvinančių veiksnių, svarbą (Strindlund ir kiti, 2018).

Strindlund ir kiti (2018) atliko tyrimą siekdami padidinti supratimą koks yra darbdavių suvokimas apie negalią ir asmenų su negalia įsidarbinamumą bei kokie vyrauja požiūriai į asmenis su negalia. Tyrimo rezultatai buvo sugrupuoti į tris dalis: įsidarbinamumas varžomas negalios, įsidarbinamumas nepriklausomas nuo negalios ir įsidarbinamumas kaip sąlyginis.

- Įsidarbinamumas varžomas negalios. Tai asmenys su negalia, kuriems trūksta kompetencijos, darbo patirties, reikiamų asmeninių savybių. Tyrimas atskleidė, kad dažniausiai pasitaikantis požiūris buvo suvokimas, kad neįgalūs žmonės yra nepatikimi dėl dažno nebuvimo darbo vietoje. Kita nuomonė buvo ta, kad žmonės su negalia (ypač turinčius psichikos negalią) buvo sunku įtraukti į darbo vietą, nes dėl sumažėjusio darbingumo jie negalėjo atlikti tokių užduočių, kaip darbuotojai neturintys negalios, o darbdaviui jie taikė aukštus reikalavimus dėl adaptacijos ir lankstumo. Be to, žmonės su negalia buvo vertinami kaip neturintys tiek susidomėjimo profesine sritimi, tiek noro dirbti, o tai turėjo neigiamos įtakos jų darbingumui.

- Įsidarbinamumas nepriklausomas nuo negalios. Šioje kategorijoje yra asmenys, kurie turi reikiamas kompetencijas, patirtis ir charakteristikas bei didelį norą dirbti ir yra besidomintys savo specialybės lauku. Negalia nebuvo matoma kaip turinti įtakos darbingumui, o kai kuriuose kontekstuose, iš negalios net atsirasdavo tam tikri gebėjimai. Tipiška nuomonė buvo ta, kad darbo jėgos poreikis ir sunkumai ją surandant padidino paskatą sutelkti dėmesį į gebėjimus, o ne į neįgalumą ir į neįgaluosius žvelgti kaip į papildomą vertę darbdaviams.
- Įsidarbinamumas veikiamas tam tikrų sąlygų. Šiuo atveju įsidarbinamumą nulėmė ne negalia, o tam įtakos turėjo skirtingi individualumo, darbo vietos ir valdžios aspektai bei jų sąveika. Skirtingi aspektai gali trukdyti ir skatinti, atsižvelgiant į jų tarpusavio sąveiką ir kontekstą.

Taigi, Strindlund ir kiti (2018) atliktas tyrimas parodė, kokie skirtingi darbdavių požiūriai į asmenis su negalia gali būti.

Kuodytė ir Pajarskienė (2012) taip pat teigia, kad darbdavių nuostatų į fizinę negalią tyrimų rezultatai priešingi: galima rasti tiek pozityvios, tiek negatyvios išankstinės nuostatos. Pavyzdžiui, vieno eksperimento metu nustatyta, kad darbdaviai rečiau suteikia pirmenybę kandidatams su negalia, kai jų negalia yra akivaizdžiai matoma, net jeigu ir gyvenimo aprašymai yra identiški su kandidatų be negalios. Kita vertus, tyrimas atliktas JAV, personalo specialistai vertindami tiek kandidatus su negalia, tiek be jos, statistiškai reikšmingai palankiau vertino asmenis su negalia. Tačiau atskleidžiama pozityvi nuostata, neatitinka realios įdarbinimo situacijos, kadangi negatyvios išankstinės nuostatos apie asmenis su negalia tyrimų metu yra sunkiai identifikuojamos, nes jos nėra socialiai pripažįstamos, jas bandoma nuslėpti (Kuodytė ir Pajarskienė, 2012).

Apibendrinant mokslinių tyrimų išvalgas galima teigti, kad darbdavio vaidmuo darbuotojo su negalia tvarios karjeros įgyvendinime atsiskleidžia dvejais aspektais. Pirma, ar darbdavys yra linkęs priimti darbuotojus su negalia ir antra, kaip užtikrinama tvari karjera jau esant organizacijoje. Daugeliu atveju darbdavių požiūris išties yra kliūtis asmenims su negalia integruotis darbo rinkoje ir gauti norimą darbą:

- Darbdaviai blogą sveikatą sieja su prastais rezultatais, mažu produktyvumu ir dažnais nebūvimais darbe.
- Darbdaviai neturi pakankamai žinių apie reikiamų sąlygų sukūrimą ir samdymo išlaidas, kurios taip pat tampa priežastimi nepriimti darbuotojų su negalia.
- Darbdavių manymas, kad žmonės su negalia neturi tiek susidomėjimo profesine sritimi ir noro dirbti.
- Darbdavių manymas, kad reikalaujamas per didelis lankstumas iš darbdavio, nors darbuotojai su sumažėjusiu darbingumu nebegali atlikti reikiamų užduočių.

Tad visus šiuos požiūrius ir dažnai klaidingą darbdavių supratimą apie negalią, žmonėms su negalia reikia įveikti. Tačiau teorinė analizė leido rasti ir palankių darbdavių požiūrių: teigiama ankstesnė patirtis dirbant su neįgaliaisiais; darbuotojų su negalia didesnis lojalumas organizacijai; finansinė valdžios parama.

Siekiant užtikrinti tvarią darbuotojo su negalią karjerą organizacijoje, taip pat svarbūs keli aspektai. Pirma, svarbi organizacinė kultūra, ar yra skatinama įtrauki politika, ar rūpinamasi fizine ir

psichologine aplinka, sveikata ir asmenine gerove. Antra, ar darbdaviai / vadovai neatskiria darbuotojų su negalia, užtikrina jų prisitaikymą organizacijoje ir jiems suteikia vienodas teises mokytis ir tobulėti.

Taigi, be sąmoningo darbdavių požiūrio apie asmenų su negalia integracijos į darbą kliūtis, nukentės trys pusės. Darbuotojai su negalia negalės dirbti, darbdaviai neteks potencialaus žmogiškojo ištekliaus, o valstybė eikvos finansinius išteklius. Būtent dėl šių priežasčių svarbu suprasti, su kokių darbdavių požiūriu susiduria Lietuvoje gyvenantys žmonės su negalia, ar darbdaviai noriai juos priima į darbą, ar visgi įsisenėję stereotipai asmenims su negalia trukdo integruotis į darbo rinką.

2.2.3. Bendradarbių reikšmė įgalinant tvarią asmenų su negalia karjerą

Vadovo ir bendradarbių požiūris turi didelę įtaką žmonių su negalia įsidarbinimo patirčiai. Net ir įmonėse, kurios yra įsipareigojusios įdarbinti darbuotojus su negalia, neigiamas vadovų ir bendradarbių požiūris daro įtaką naujų neįgalių darbuotojų socializacijai ir riboja jų galimybes tapti visiškai priimtais ir gerai atliekančiais savo darbo funkcijas darbuotojais. Jei darbuotojai su negalia vis tik lieka atstumti, tai riboja jų darbo rezultatus ir galimybes mokytis bei tobulėti (Schur ir Kruse, 2005).

Vienas iš būdų, kaip organizacijos gali išlaikyti savo darbuotojus, yra bendradarbių rolės svarbos suvokimas. Tyrimai rodo, kad bendradarbiai gali atlikti netgi svarbesnę vaidmenį nei vadovai mažinant perdegimą ir kitus neigiamus požiūrius į darbą. Ryšys tarp suvokiamo bendradarbio palaikymo ir darbuotojo elgesio grindžiamas socialinių mainų ir abipusiškumo teorijomis. Socialinių mainų teorija teigia, kad žmonės, kurie dažniau bendrauja vienas su kitu, yra linkę formuoti prierašumą. Abipusiškumo teorija teigia, kad pamatinė žmogaus norma yra tai, kad žmogus atsilygins geru už gerą elgesį su jais (Self ir Gordon, 2019). Grupės teorija platesnėje organizacinio elgesio literatūroje taip pat teigia, kad bendradarbiai suteikia svarbią socialinę paramą ir yra asmeninės savivertės patvirtinimo šaltinis (Schur ir Nishii, 2011).

Kalbant apie asmenų su negalia integraciją į darbo rinką ir bendradarbių požiūrį, būtent svarbu paanalizuoti, kokią reikšmę šie turi asmenims su negalia įsidarbinant naujoje organizacijoje, nes tai yra vienas iš veiksnių, nuo kurio priklauso kaip toliau seksis dirbti naujam negalią turinčiam darbuotojui.

Naujų darbuotojų socializacija tai viena iš integracijos proceso dalių, svarbi prisitaikymui prie organizacijos. Socializacija svarbi tiek darbuotojui, tiek darbdaviui, jei procesas vykdomas netinkamai, darbuotojai gali nesulaukti kolegų pripažinimo ir pagalbos, pilnai nesuvokti užimamos pozicijos vaidmens ir tokiu būdu prasčiau atlikti darbą, o darbdaviams nepavyks išnaudoti viso savo darbuotojų potencialo (Kulkarni ir Lengnick-Hall, 2011).

Kadangi darbuotojai su negalia sudaro darbo jėgos mažumą ir susiduria su panašiais iššūkiais kaip ir kitos mažumos organizaciniame ir socialiniame gyvenime, suprasti veiksnius, turinčius įtakos asmenims su negalia socialiniai integracijai į organizacijas, svarbu dėl kelių priežasčių. Pirma, asmenys su negalia yra viena didžiausių mažumų grupių daugumoje pasaulio šalių ir yra vienintelė grupė, kurios nariu bet kuriuo metu gali tapti bet kuris asmuo. Antra, darbuotojų socialinė integracija yra mažai mokslininkų tyrinėta sritis. Trečia, asmenims su negalia gali būti ypač sunku

integruotis darbo vietoje, taip yra todėl, kad didesni skirtumai tarp grupių sukelia daugiau neigiamų pasekmių, tokių kaip mažesnis poveikis ir išskiriantis elgesys.

Socialinės integracijos procese kalbant apie bendradarbių svarbą, mokslininkai teigia, kad kasdienė sąveika su bendradarbiais gali būti svarbiausias veiksnys socializuojant naujus darbuotojus. Tai gali būti naudingiau nei bendravimas su vadovais, dėl kelių priežasčių. Bendradarbiai daro įtaką ar nauji darbuotojai bus priimti į darbo grupes: jei, pavyzdžiui, darbuotojai mano, kad dėl naujo kolegos jiems padidės darbo krūvis, jie gali būti atsargūs dėl naujo žmogaus, tai gali ypač atspindėti darbuotojų požiūrį į asmenų su negalia ligas. Taip pat bendradarbiai gali daryti įtaką naujiems darbuotojams veikdami kaip mentoriai. Be to, bendradarbiai atlieka ypač svarbų vaidmenį teikiant grįžtamąjį ryšį ir informaciją, kai vadovai nepasiekiami. Visgi, jei bendradarbiai mažiau bendrauja su darbuotojais su negalia bei mano, kad šia yra mažiau pajėgūs, darbuotojai bus linkę mažiau padėti kolegoms su negalia atliekant darbo užduotis. Trečia, ilgiau dirbantys darbuotojai yra svarbūs, nes padeda naujesiems suprasti neformalias normas ir neoficialias organizacijos taisykles. Tyrimai parodė, kad bendradarbių psichosocialinė mentorystė yra teigiamai susijusi su įtakingu organizacijos žmonių pažinimu. Visgi, mažesnė sąveika tarp darbuotojų su negalia ir kitų darbuotojų, lems nesėkmingą integraciją į organizaciją. Priėmimas į darbo grupes, bendradarbių dalijimasis informacija ir pagalbos teikimas grindžiamas bendradarbių santykių priėmimu. Jei darbdavys pirmenybę teikia asmenims su negalia, kad jiems būtų suteiktos reikalingos, išskirtinės sąlygos, bendradarbiai gali manyti, kad tai nesąžininga. Bendradarbiai gali išskirti darbuotojus su negalia iš socialinių neformalių grupių taip, kad tai trukdytų jų bendrai integracijai į organizaciją (Kulkarni ir Lengnick-Hall, 2011).

Kulkarni'io ir Lengnick-Hall (2011) atliktame tyrime, bendradarbiai buvo įvardinti kaip itin svarbi socialinės integracijos dalis. Didžioji dauguma respondentų – asmenų su negalia jautėsi savo bendradarbių socialiai priimti. Respondentai (darbuotojai su negalia) taip pat išskyrė, kad jau organizacijoje dirbantys kiti darbuotojai su negalia sukuria įtraukiančią aplinką. Kiti darbuotojai su negalia padeda lengviau prisitaikyti, nes šie supranta asmenų su negalia poreikius ir problemas.

Apibendrinant mokslinių tyrimų įžvalgas galima teigti, kad bendradarbių vaidmuo darbuotojo su negalia tvarios karjeros įgyvendinime atsiskleidžia dvejais aspektais. Pirma, kiek bendradarbiai yra linkę tapti darbuotojų su negalia mentoriais, antra, ar darbuotojai su negalia yra įtraukiami į kolektyvą, socialiai priimami. Akcentuojama, kad bendradarbiai galėtų nepriimti darbuotojo su negalia, tik jei dėl to padidėtų jų darbo krūvis, taip pat kartais manoma, kad asmuo su negalia yra mažiau pajėgus. Kita vertus teorijoje atskleidžiama socialinė svarba tarp darbuotojų su negalia ir be jos. Esant tinkamai socializacijai tarp kolegų teigiama leis darbuotojams su negalia jaustis pripažintais, sulaukti pagalbos, suvokti savo pozicijos vaidmenį ir geriau atlikti savo darbą. Tad darbuotojo su negalia bendradarbiai turi didelę įtaką sėkmingai integracijai į organizaciją. O pagrindinis iššūkis galėtų būti tas, kad dideli skirtumai tarp šių grupių, gali turėti neigiamą įtaką integracijai. Kiti atlikti tyrimai parodė, kad darbuotojai su negalia jaučiasi socialiai bendradarbių priimti bei kad jau organizacijoje dirbantys kiti darbuotojai su negalia sukuria įtraukiančią aplinką. Visgi, pasigendama tokių tyrimų Lietuvoje, ar bendradarbiai gali būti reikšmingu veiksmu įgalinant darbuotojų su negalia tvarią karjerą.

2.2.4. Darbo sąlygos, leidžiančios vystyti tvarią asmenų su negalia karjerą

Tinkamos darbo sąlygos, tiek fizinės, tiek organizacinės, darbuotojams su negalia neretai yra būtinybė, kad jie galėtų atlikti pagrindines savo darbo funkcijas, kas padidintų tokių darbuotojų įsitraukimą ir jų išlaikymą (Schur ir Nishii, 2011).

Kaip teigia Baldrige'as ir Kulkarni'is (2017) neįgalumas yra viena iš labiausiai paplitusių ir rimčiausių grėsmių karjeros tvarumui per visą gyvenimą, tačiau neįgalumo poveikis karjeros nuostatoms, tokioms kaip suvokiamas darbingumas ir išėjimo iš darbo ketinimai, tebėra nepakankamai įvertintas. Brzykcy, Boehm ir Baldrige'as (2019) sako, kad neigiamus neįgalumo padarinius darbo išlaikymui iš dalies lemia subjektyvus darbingumo sumažėjimas, t. y. darbuotojo gebėjimas atlikti savo darbą, atsižvelgiant į specifinius darbo poreikius, individualią sveikatos būklę ir psichinius išteklius. Siekdami išlaikyti neįgalių darbuotojų karjerą, mokslininkai ir specialistai vis labiau suinteresuoti nustatyti įsikišančius mechanizmus, kurie gali nutraukti tokius užburtus ratus tarp neįgalumo statuso ir sumažėjusio darbingumo. Vienas perspektyvus konstruktas šiuo požiūriu yra idiosinkratiški sandoriai (i-susitarimai) (angl. *idiosyncratic deals* (i-deals)), apibrėžti kaip individualiai suderinti darbo susitarimai, kurie skiriasi nuo kolegų susitarimų (pvz. lankstus darbo grafikas, darbas nuotoliniu būdu). Įrodyta, kad i-susitarimai teigiamai veikia darbuotojų požiūrį, įskaitant emocinį įsipareigojimą, pilietiškumą ir darbo motyvaciją (Rousseau, Greenberg, 2006). Individualūs susitarimai tuo pačiu parodo darbuotojui, kad šis yra svarbus organizacijai (Schur ir Nishii, 2011).

Siekiant padėti užpildyti šią tyrimų spragą dėl i-susitarimų vaidmens padedant suvokti darbingumą, darbo išlaikymą ir tvarumą neįgaliesiems, šis Brzykcy, Boehm ir Baldrige'o (2019) tyrimas remiasi išteklių tausojimo teorija (angl. *conservation of resources* (COR)). Trumpai tariant, autoriai kelia hipotezę, kad i-susitarimai yra susiję su sumažėjusiais išėjimais iš darbo (arba rimtais svarstymais palikti darbą) per suvokiamą darbingumą. Pagrindinis argumentas yra tai, kad i-susitarimai yra kontekstiniai ištekliai, kurie netiesiogiai padeda sumažinti darbuotojų kaitos ketinimus, naudodamiesi asmeninių išteklių padidėjimu (t. y. suvokimu apie pagerėjusį darbingumą).

Autoriai analizuoja i-susitarimus kaip ilgalaikį turtą asmens užimtumo kontekste, kuris sukelia teigiamų išteklių įgijimą. Patvirtinant šį argumentą, įrodyta, kad darbo planas, kuriame derinama autonomija, tobulėjimo ir įtakos darbe galimybės, skatina darbuotojų darbingumą (pvz. galimybę planuoti ir planuoti savo darbą, mokymą ir įgūdžių atnaujinimą) (Tuomi, Huuhtanen ir kiti 2001). Priešingai, ribotos galimybės plėtoti ir daryti įtaką darbe yra susijusios su suvokiamo darbingumo sumažėjimu laikui bėgant. Darbuotojams su negalia idiosinkratiški sandoriai prisideda prie lankstesnio darbo nustatymo, kuris padeda darbuotojams pasiekti darbo tikslus, nepaisant jų negalios. Pavyzdžiui, inkstų liga sergantys asmenys, ypač tie, kurie reguliariai gauna dializę (iki trijų kartų per savaitę), negalėtų lankytis pas gydytoją ir atlikti darbo užduočių neturėdami lankstaus darbo grafiko. Panašiai nerimo sutrikimą turintiems darbuotojams tam tikrą laikotarpį gali būti naudinga pakeisti darbo užduotis su kolegomis. Pavyzdžiui, užuot susidūrę su išoriniais klientais ir kitomis stresinėmis situacijomis, jie galėtų dirbti su vidiniais procesais ir projektais, kurie yra labiau kontroliuojami ir mažiau emociniai. Apskritai, i-susitarimai leidžia suderinti darbo ir sveikatos

poreikius, todėl turėtų sustiprinti teigiamą savęs vertinimą (pvz. profesinį efektyvumą ir įsitikinimą, kad darbo reikalavimai bus sėkmingai tenkinami) (Brzykcy, Boehm ir Baldrige, 2019).

Galiausiai esminiai tyrimo rezultatai atskleidė, kad darbingumo suvokimas yra svarbus visiems darbuotojams, kai ketinama likti darbe. Tačiau, kaip ir tikėtasi, darbingumo vaidmuo atrodo dar svarbesnis asmenims, kurie anksčiau neteko asmeninių išteklių, t. y. psichologinę negalią turintiems darbuotojams. Atrodo, kad šiai grupei labiausiai naudinga aukštesnio lygio i-susitarimų, kurie tiesiogiai prisideda prie padidėjusio darbingumo ir netiesiogiai sumažina ketinimą išeiti iš darbo. Taip pat, autoriai sujungdami asmenų su negalia specialiųjų sąlygų suteikimo ir i-susitarimų tyrimus pritaria, kad i-susitarimai gali būti svarbi neįgalių darbuotojų būtinųjų sąlygų forma, nes jie prisideda prie geresnio suvokiamo darbingumo ir retesnių ketinimų išeiti iš darbo. Tai yra svarbi išvada, nes asmenys su negalia dažnai kovoja su nedarbu ir nepakankamu užimtumu (Brzykcy, Boehm ir Baldrige, 2019).

Tinkamų fizinių darbo sąlygų sukūrimas darbuotojams su negalia vis dar yra įvardinamas kaip didelis rūpestis darbdaviams, kuris sukelia abejonių dėl asmenų su negalia įdarbinimo (Schur ir Nishii, 2011). Tačiau svarbu pabrėžti, kad tai dažniausiai tėra vienkartinės išlaidos, kurios kaip investicija prisidės prie galimybės įdarbinti tinkamus darbuotojus ir jiems sukurti reikiamas sąlygas. Norint įdarbinti asmenis su judėjimo negalia, įmonės patalpas reikia pritaikyti pagal tam tikrus reikalavimus, pavyzdžiui: vieta žmonių su negalia automobiliams arčiausiai įėjimo, nuožulnios rampos vedančios į pastatą, durų skambučiai įrengti tokia aukštyje, kad juos galėtų pasiekti asmenys judantys vėžimėliu, pastato vidinės durys turėtų būti be slenksčių ir pakankamai plačios ir kt. (Nauji standartai, 2021).

Lietuvoje, veikia ir privačios organizacijos, kurios noriai samdo darbuotojus su negalia, taip panaikindamos šių žmonių atskirtį nuo visuomenės ir prisidedamos prie jų integracijos į darbo rinką. Viena tokių organizacijų yra Decathlon Lietuva, kurios tikslas yra padaryti sportą prieinamą visiems, todėl tokios įmonės vertybės skatina integruoti mažumas į darbo rinką. Decathlon Lietuva atveju, kalbant apie organizacines sąlygas, darbo funkcijos yra pritaikomos kiekvienam darbuotojui su negalia individualiai, kad šias jie būtų pajėgūs atlikti profesionaliai. Įmonėje dirbo keli darbuotojai su negalia, vienas jų buvo atsakingas už dviračių priėmimą, išpakavimą, jų eksponavimą parduotuvėje. Kitas darbuotojas prižiūrėjo tvarką matavimosi kabinose, surinkdavo drabužius, sudėliodavo atitinkamuose skyriuose. Kaip teigia Decathlon, šia darbuotojai turėjo labai aiškias atsakomybes su labai aiškiais ribomis o vėliau pareigų aprašas buvo koreguotas ir pritaikytas prie konkrečių darbuotojų gebėjimų. Decathlon sako, kad „priklausomai nuo žmogaus negalios ir gebėjimų, pritaikome jiems funkcijas taip, kad jie galėtų jas įgyvendinti visiškai savarankiškai. Pavyzdžiui, vienas iš šių darbuotojų nesijautė labai jaukiai bendraudamas su pirkėjais, todėl iš pareigybių sąrašo šią funkciją išbraukėme, prisitaikėme prie jo.“ Tokiu būdu organizacija pastebi, kad tokie darbuotojai, kuriems pritaikytos reikiamos sąlygos ir nustatytos aiškios atsakomybės ribos, labiau pasitiki savimi, auga ir stiprina savo kompetencijas (Sopa, 2021).

Išnagrinėjus mokslinę literatūrą, galima teigti, kad norint, jog darbuotojai su negalia galėtų atlikti savo darbo funkcijas, yra būtina jiems užtikrinti tinkamas fizines ir organizacines darbo sąlygas. Visgi, tinkamų fizinių darbo sąlygų sukūrimas darbuotojams su negalia vis dar yra įvardinamas kaip didelis rūpestis darbdaviams, kuris sukelia didelių abejonių dėl asmenų su negalia įdarbinimo.

Įmonės patalpas reikia pritaikyti pagal tam tikrus reikalavimus, nors neretai tai tėra vienkartinės išlaidos, ko darbdaviai nesupranta, arba nenori suprasti, nors šios išlaidos tai investicija į galimybę įdarbinti tinkamus darbuotojus, neatsižvelgiant asmuo neturi ar turi negalią. Kalbant apie organizacines sąlygas, mokslininkai ir specialistai, siekiantys išlaikyti darbuotojų su negalia karjerą, kalba apie perspektyvų konstrukta – idiosinkratiškus sandorius, kurie skiriasi nuo bendradarbių susitarimų, pavyzdžiui, lankstus darbo laikas, darbas nuotoliniu būdu. I-susitarimai leidžia suderinti darbo ir sveikatos poreikius, pavyzdžiui, galimybė vykti pas gydytojus darbo metu, o atidirbti vėliau arba vis pakeisti darbo funkcijas, nuo stresinio darbo su klientais prie ramesnių vidinių procesų. Taigi, i-susitarimai, darbo funkcijų adaptavimas pagal žmogų, fizinė aplinka – tai svarbios neįgalių darbuotojų būtinųjų sąlygų formos, kurios prisideda prie retesnių išėjimų iš darbo. Nors darbo sąlygos yra svarbus veiksnys suteikiantis galimybes vystyti tvarią karjerą, tačiau nėra aišku, ar Lietuvos darbdaviai sukuria tas tinkamas ir reikiamas sąlygas.

2.2.5. Asmeninė neįgaliojo įtaka jo tvariai karjerai

2.2.5.1. Asmens su negalia motyvacija

Problemos, susijusios su motyvacijos ir valios trūkumu, yra žinomos kiekvienam, kuris susiduria su kasdienio gyvenimo iššūkiais. Svarbu suprasti, kas žmonėms padeda pasiekti užsibrėžtų tikslų, pagerinti savijautą, tobulėti. Todėl analizuojant išorinius veiksnius veikiančius tvarią asmenų su negalia karjerą, būtina kalbėti ir apie patį žmogų, jo vidinę motyvaciją, lūkesčius ir veiksmus.

Žmonės dažnai ieško motyvacijos – kaip paskatinti save ar kitus veikti. Visur tėvai, mokytojai, treneriai ir vadovai stengiasi motyvuoti tuos, kuriuos globoja, o asmenys stengiasi rasti energijos, sutelkti pastangas ir atkakliai atlikti užduotis gyvenime ir darbe. Žmonės dažnai veikia išoriniai veiksniai, tokie kaip atlygio sistema, pažymiai, vertinimai ar aplinkinių nuomonės apie juos. Vis dėlto, lygiai taip pat dažnai žmonės yra motyvuojami ir iš vidaus – interesai, smalsumas, rūpestis ar nusistovėjusios vertybės. Šie vidiniai motyvai nebūtinai yra išoriškai skatinami, tačiau vis dėlto jie gali palaikyti aistrą, kūrybiškumą ir nuolatinės pastangas. Asmenis veikiančių išorinių jėgų ir žmogaus prigimčiai būdingų motyvų ir poreikių sąveika yra vadinama apsisprendimo (angl. *self-determination*) teorija (SDT) (Ryan ir Deci, 2000).

Nuo senų laikų žmonės yra smalsūs, gyvybingi ir motyvuoti. Jie yra įkvėpti, siekia mokytis, įvaldyti naujus įgūdžius ir atsakingai pritaikyti savo įgimtus gebėjimus. Tai, kad dauguma žmonių savo gyvenime rodo daug pastangų, savarankiškumo ir atsidavimo, iš tikrųjų atrodo labiau normatyviai nei išskirtinai, o tai rodo, kai kuriuos labai teigiamus žmogaus prigimties bruožus. Vis dėlto taip pat aišku, kad žmogus gali jaustis menku ir beprasmiu, ir kad asmenys kartais nesistengia augti ir nenori šios atsakomybės, kaltina aplinką. Nepaisant socialinių sluoksnių ar kultūrinės kilmės, apatiškų, susvetimėjusių ir neatsakingų žmonių pavyzdžių yra daug. Daug žmonių valandų valandas per dieną pasyviai sėdi prie savo televizorių, tuščiai spokso iš savo klasės galo arba neramiai laukia savaitgalio, kol dirba džiaugsmo neteikiančius darbus. Visgi, tos nuolatinės, iniciatyvios ir teigiamos žmogaus prigimties tendencijos, bei kodėl vieni yra aktyvūs, o kiti pasyvūs, nėra akivaizdžiai aiškios (Ryan ir Deci, 2000).

Kadangi SDT yra teorija leidžianti suprasti žmonių motyvaciją ir asmenybę, todėl svarbu išsiaiškinti, kas yra motyvacija, kaip ji skirstoma ir kokie motyvai yra esminiai. Motyvacija susijusi

su energija, kryptimi ir atkaklumu. Motyvacija buvo vienas pagrindinių ir nuolatinių psichologijos klausimų, nes jis yra biologinio, pažintinio ir socialinio reguliavimo pagrindas. Galbūt dar svarbiau tai, kad realiame pasaulyje motyvacija yra labai vertinama dėl jos pasekmių: motyvacija sukuria. Žmonės veikti skatina labai įvairūs veiksniai, kuriantys labai skirtingas patirtis ir pasekmes. Jie gali būti motyvuoti dėl to, kad vertina užsiėmimą arba jaučia stiprų išorinį stimulą. Jie gali būti raginami imtis veiksmų veikiami interesų ar kyšio. Žmonės gali imtis veiklos jausdami asmeninį įsipareigojimą tobulėti arba bijodami būti apkalbami. Šie kontrastai tarp vidinės motyvacijos ir išorinio stimulo atvejų yra tikrai žinomi visiems. Klausimas, ar žmonės veikia vedami interesų ir vertybių, ar daro tai dėl išorinių priežasčių, yra reikšmingas kiekvienoje kultūroje, ir yra pagrindinė dimensija, kuria žmonės įprasmina savo ir kitų elgesį. Dėl funkcinių ir patirtinių savimotyvacijos ir išorinių motyvų įtakos skirtumų pagrindinis SDT dėmesys buvo skiriamas diferencijuotam požiūriui į motyvaciją, klausiant, kokia motyvacija rodoma bet kuriuo gyvenimo momentu. Atsižvelgdamas į suvokiamas vidines ir išorines jėgas, skatinančias žmogų veikti, apsisprendimo teorija sugebėjo nustatyti keletą skirtingų motyvacijos tipų, kurių kiekvienas turi konkrečių pasekmių mokymuisi, rezultatams, asmeninei patirčiai ir gerovei (Ryan ir Deci, 2000).

Ryan'as ir Deci'is (2000) aptaria vidinę motyvaciją. Vidinės motyvacijos konstrukcija apibūdina natūralų polinkį į asimiliaciją, įvaldymą, spontanišką susidomėjimą ir tyrinėjimą, kuris yra būtinas pažinimo ir socialinei raidai ir kuris yra pagrindinis malonumo ir gyvybingumo šaltinis gyvenime. Kognityvinio vertinimo teoriją (angl. *Cognitive evaluation theory* (CET)) pateikė Deci'is ir Ryan'as (1985) kaip SDT potėmę, kurios tikslas buvo nurodyti veiksnius, paaiškinančius vidinės motyvacijos kintamumą. Teorija teigia, kad, pirma, socialiniai-kontekstiniai įvykiai (pvz. grįžtamasis ryšys, bendravimas, atlygiai), kurie skatina gebėjimus, gali sustiprinti vidinę to veiksmo motyvaciją. Atitinkamai nustatyta, kad optimalūs iššūkiai, grįžtamasis ryšys ir laisvė nuo žemų vertinimų palengvina vidinę motyvaciją. Pavyzdžiui, teigiamas grįžtamasis ryšys sustiprina vidinę motyvaciją, o neigiamas grįžtamasis ryšys ją sumažina. Taigi, CET pabrėžia svarbų kompetencijos ir savarankiškumo vaidmenį skatinant vidinę motyvaciją. Tačiau, būtina atkreipti dėmesį, kad žmonės bus iš esmės motyvuoti tik dėl veiklos, kuri juos domina, veikia, kuri patraukli, kelianti iššūkius ir turinti vertės. Veiklai, kuri neturi tokio patrauklumo, CET principai netaikomi, nes veikla nebus motyvuojanti net jos pradėti. Todėl norėdami suprasti tokios veiklos motyvaciją, turime giliau pažvelgti į išorinės motyvacijos pobūdį ir dinamiką.

Taigi išorinės motyvacijos pagrindinis klausimas yra kaip asmenys įgyja motyvaciją darbams atlikti ir kaip ši motyvacija veikia nuolatinį atkaklumą, elgesio kokybę ir gerovės jausmą. Išorinės motyvacijos terminas reiškia veiklos atlikimą, kad būtų pasiektas tam tikras rezultatas, kas yra priešingai nei vidinė motyvacija, kuri reiškia veiklos atlikimą dėl pasitenkinimo pačia veikla. Bet ir išorinė motyvacija gali labai skirtis savo autonomija. Pavyzdžiui, studentai, kurie atlieka namų darbus, nes patys suvokia jų vertę pasirinktai karjerai, yra išoriškai motyvuoti, kaip ir tie, kurie darbą atlieka tik todėl, kad laikosi tėvų kontrolės. Abu pavyzdžiai yra susiję su instrumentais, o ne su malonumu pačiam veiksmui, tačiau pirmasis išorinės motyvacijos atvejis reiškia asmeninį pritarimą ir pasirinkimo jausmą, o antrasis – išorinių motyvų daromą įtaką. Dar viena SDT potėmė yra organizminė integracijos teorija (angl. *organismic integration theory* (OIT)), kuri detalizuoja skirtingas išorinės motyvacijos formas ir kontekstinius veiksnius, kurie skatina arba trukdo elgesio reguliavimui internalizuoti ir integruoti. Apskritai, išorinė motyvacija skatina tokį elgesį, kurio tikslas yra išoriniai paties elgesio rezultatai. OIT ypač pabrėžia paramą autonomijai ir ryšiui, kurie

yra labai svarbūs internalizavimui. Atsižvelgiant į internalizacijos reikšmę asmeninei patirčiai ir elgesio rezultatams, kritinė problema tampa tuo, kaip skatinti savarankišką elgesį, skatinamą išorinių motyvų. Tai yra, kokios yra socialinės sąlygos, kurios puoselėja, o ne slopina internalizaciją ir integraciją? Kadangi išoriškai motyvuotas elgesys paprastai nėra įdomus, pagrindinė priežastis, kodėl žmonės visgi atlieka tokius veiksmus, yra ta, kad elgesį paskatina, modeliuoja ar vertina kiti reikšmingi asmenys, prie kurių jie jaučiasi (ar nori jaustis) prisirišę ar susiję. Taip pat santykinis išoriškai motyvuotų veiklų internalizavimas taip pat yra suvokiamos kompetencijos funkcija. Žmonės dažniau imasi veiklos, kurią vertina atitinkamos socialinės grupės, kai jie jaučiasi vertinami ir gerbiami imdamiesi tos veiklos. Galiausiai autonomijos patirtis palengvina internalizavimą ir yra ypač svarbi. Kontekstai gali skatinti išoriškai, jei yra akivaizdus atlygis ar grėsmė ir asmuo jaučiasi pakankamai kompetentingas išsilaikyti; kontekstas gali suteikti vidinius motyvus, jei atitinkama referencinė grupė pritaria veiklai, o asmuo jaučiasi kompetentingas ir susijęs; tačiau kontekstai gali suteikti autonomiškumą tik tuo atveju, jei jie palaiko autonomiją ir taip leidžia asmeniui jaustis kompetingiu, susijusiu ir savarankišku. Norėdami visa tai įgyvendinti, žmonės turi suvokti to prasmę ir įgalinti tą prasmę, atsižvelgdami į kitus savo tikslus ir vertybes. (Ryan ir Deci, 2000).

Taigi SDT apibendrina universalius ir įgimtus žmonių psichologinius poreikius (Ryan ir Deci, 2000):

- Kompetenciją apibrėžia suvokiamas tikėjimas savimi ir savo sugebėjimu gerai atlikti darbą;
- Autonomija arba pasirinkimo laisvė. Suvokiama autonomija yra didelė, kai asmenys jaučiasi užsiimantys veikla todėl, kad patys nusprendžia tai daryti, o ne todėl, kad jaučia kitų žmonių spaudimą ar išorinius veiksmus (lūkesčius).
- Psichologinį ryšį apibūdina bendros patirties jausmas ir prasmingi santykiai. Todėl žmonės motyvuojama veikla, leidžianti užmegzti ir džiaugtis gerais santykiais.

Matoma, kad žmonės jaučiasi motyvuoti veiklos, leidžiančios patenkinti tuos tris poreikius. Ta veikla yra maloni ir skatinama dėl vidinės motyvacijos. Iš pradžių teorija skyrė vidinę ir išorinę motyvaciją. Vidinė motyvacija labiausiai skatina elgesį, kuris kelia susidomėjimą, malonumą ar pasitenkinimą. Tokiu būdu yra trys vidinės motyvacijos tipai (Ryan ir Deci, 2000):

- Vidinė motyvacija siekti žinių yra pastebima, jei veikla atliekama siekiant malonumo ar pasitenkinimo mokantis ar kažką suprantant.
- Vidinė motyvacija skatinanti pasiekimus yra apibrėžiama kaip malonu užsiėmimas, ką nors pasiekiant ar sukuriant.
- Vidinė motyvacija vedanti į stimuliaciją atsiranda, kai atliekama veikla stimuliuojančioms patirtims įgyti.

Kita vertus, išorinė motyvacija apibūdina tas veiklas, kurios duoda konkrečių rezultatų atlygio ar išvengtų bausmių atžvilgiu, o suvokiama autonomija yra menka (Ryan ir Deci, 2000):

- Išorės motyvų įtaka, kai elgesį kontroliuoja išorės paskatos, tokios kaip pagyrimas, atlygis ar vengimas atlikti bausmę.
- Introjekcija, kai asmuo veikia siekdamas pasikelti savivertę (pvz. demonstruoti sugebėjimą) arba sumažinti kaltę ir išvengti nesėkmės parodymo.
- Identifikavimas, kai elgesį asmuo aiškiai pripažįsta ir vertina.

- Integracija yra pati autonomiškiausia išorinės motyvacijos rūšis ir atsiranda tada, kai elgesys yra visiškai integruotas į asmenines vertybes ir įsitikinimus.

Autoriai taip pat kalba apie amotyvaciją, kuri reiškia būseną, kada visiškai nėra nei išorinės, nei vidinės motyvacijos, kai nėra jokio ketinimo veikti. Amotyvacija atsiranda tada, kai yra nevertinama veikla, nesijaučiama kompetentingu tai daryti ar nesitikima, kad veikla duos norimą rezultatą. Apsisprendimo kontinuumo gale ir yra amotyvacija, reiškianti, kad nėra jokio elgesio postūmio. Svarbu tai, kad savarankiškesnė motyvacija siejama su ilgalaikiu įsitraukimu į elgesį (Ryan ir Deci, 2000).

De vos ir Van der Heijden (2020) remdamiesi Ryan'u ir Deci'iu (2000) pateikia, kad dar viena svarbi strategija siekiant apsaugoti ir toliau stiprinti karjeros tvarumą yra aktyvaus elgesio ir individualaus augimo vaizdavimas. Tokiu būdu apsisprendimo teorija (Ryan ir Deci, 2000), kuri ir teigia, kad iniciatyvus, į augimą ir plėtrą orientuotas individas sąveikauja su aplinkiniu socialiniu pasauliu, kai siekia patenkinti tris įgimtus psichologinius poreikius, t. y. autonomijos, kompetencijų ir giminingumo, yra priemonė vystyti tvarią karjerą. Kadangi iš esmės, SDT pateikia bendrą sistemą, kurioje naudojami trys svarbūs elementai, kuriuos galima panaudoti tolesniam tvarios karjeros konceptualizavimui. Pirma, žmonės iš prigimties yra iniciatyvūs ir turi polinkį veikti norėdami įvaldyti tiek vidines, tiek išorines jėgas, užuot būdami pasyviai veikiami. Antra, jiems būdingas augimo, vystymosi ir integruoto funkcionavimo polinkis. Trečia, asmenys gali aktyviai realizuoti savo galimybes, tačiau jiems reikia palaikančios aplinkos, kuri suteiktų išteklius, tokius kaip palaikančioji veikla, augimas ir psichologinė gerovė.

Andrews ir Rose (2010) atliko tyrimą, kurio metu analizavo, kas motyvuoja dirbti asmenis turinčius intelekto sutrikimą. Nustatyta, kad motyvacija lemia visų gyventojų užimtumo sėkmę, todėl nenuostabu, kad tai taip pat yra veiksnys įsidarbinant žmonėms turintiems intelekto sutrikimą. Taip pat buvo pasiūlyta, kad asmenys, turintys šią negalią, gali siekti mažiau užimtumo, nei sveiki žmonės. Visgi, motyvacija turėtų tapti svarbiu veiksniumi sėkmingai įsidarbinant asmenis turintiems intelekto sutrikimą. Tyrimo rezultatai parodė, kad visi tyrime dalyvavę asmenys su intelekto sutrikimu buvo motyvuoti įsidarbinti dėl finansinio atlygio. Tai pat pozityvi socialinė integracija, draugų įgijimas darbo aplinkoje veikia teigiamai asmenis su negalia. Be to, suvokta kompetencija buvo svarbus veiksnys, nes dalyvių pasitikėjimas savo sugebėjimais turėjo įtakos tam, ar jie jaučiasi galintys atlikti tam tikrus darbus. Palaikymo jausmas buvo taip pat svarbus šios temos aspektas, nes dalyviai teigė, kad tai padėtų jiems padaryti tai, ko jie negalėtų padaryti vieni, pavyzdžiui, ieškoti darbo ir keliauti į darbą. Dar svarbus ir suvokiamos kompetencijos aspektas – pasitikėjimas savo gebėjimais. Kadangi nustatyta, jog žmonių turinčių negalią savivertė yra mažesnė, įdarbinimo agentūros ir švietimo įstaigos turėtų sutelkti didesnę dėmesį į šios problemos sprendimą. Galiausiai socialinė ir ekonominė padėtis (gyvenimas su tėvais) gali motyvuoti dirbti. Taigi trys pagrindiniai motyvuojantys faktoriai buvo: finansinė nauda, socialiniai aspektai ir suvokiama kompetencija (Andrews ir Rose, 2010).

Moran, Russinova ir kiti (2013) taip pat atliko tyrimą, aiškindamiesi, kas motyvuoja rimtas psichikos ligas (pavyzdžiui šizofrenija, bipolinis sutrikimas, klinikinė depresija) turinčius asmenis, kurie patiria nuolatinius simptomus, trukdančius pasiekti tipinius, amžiui tinkamus tikslus įvairiose gyvenimo srityse, tokiose kaip savarankiškas gyvenimas, darbas, išsilavinimas ir socialinis

gyvenimas. Šie asmenys susiduria su tokiais iššūkiais kaip pasikartojantis hospitalizavimas, sutrikusios funkcijos, sunkumai norint suprasti savo pašaukimą ar grįžti į darbo rinką. Taigi, tyrimo rezultatai atskleidė kategorijas, kurios motyvuoja šiuos asmenis su negalia. Pirmiausia pateikiamos trys vidinės motyvacijos kategorijos (Moran, Russinova ir kiti, 2013):

- autonomija, kada žmogui darbas turi asmeninę prasmę ir vertę, kada darbe galima atskleisti save ir kai darbas leidžia jaustis laisvam;
- ryšys, kuris reiškia lygiateisius santykius, bendruomenės jausmą, pabėgimą iš izoliacijos; ir
- kompetencija, kuri leidžia suteikti pagalbą kitiems naudojant savo patirtį bei dėl turimos patirties galimybė grįžti į darbo rinką.

Taip pat išskiriamos dvi išorinės motyvacijos kategorijos (Moran, Russinova ir kiti, 2013):

- Užimtumas, kuris suteikia pajamas, karjeros galimybes, įgūdžių tobulinimą;
- Negatyvios patirtys, reiškiančios ankstesnius monotoniškus darbus, konfliktus su vadovais bei perdegimai ir sužalojimai.

Taigi SDT tai žmogaus motyvacijos teorija, kuri įvairiuose kontekstuose skatina žmones veikti. Teorija apžvelgia būdingą teigiamą žmogaus polinkį judėti augimo link ir nurodo tris pagrindinius poreikius, kurie palengvina šį augimą. Tie poreikiai yra autonomija, kompetencija ir ryšys. Ši teorija yra svarbi ir sprendžiant, kas motyvuoja asmenis su negalia, kas ir yra siekiama išsiaiškinti šiame darbe.

Asmenų su negalia motyvacijos, gebėjimų, savybių ir nuostatų tyrimai yra susiję su bandymu suprasti, kaip patys asmenys su negalia gali ir nori prisidėti prie galimybės įsidarbinti ar išlaikyti darbo vietą. Vieno tyrimo metu išsiaiškinta, kokios asmeninės savybės padeda įsidarbinti: tai atvirumas patirčiai ir aukštas efektyvumas. Tuo tarpu Lietuvoje atliktuose tyrimuose, dažniausiai minima, kad asmenys su negalia yra mažai motyvuoti dirbti, jiems stinga pasitikėjimo savimi ir savarankiškumo. Tai įrodo, kad norint pagerinti asmenų su negalia įsidarbinimo rodiklius, yra būtina stiprinti jų motyvaciją darbui. Visgi, teigiama, kad ta motyvacija yra susijusi ne tik su asmens vidine motyvacija, tačiau ir išoriniais veiksniais. Asmenų su negalia pasitikėjimas savimi, jų savivertė ir motyvacija dirbti yra neigiamai veikiama būtent dėl ilgalaikės ir besitęsiančios atskirties ir įsisenėjusių stereotipų. Lietuvoje apklausti nedirbantys neįgalieji nurodė, jog neigiamas darbdavių požiūris tik didina nepasitikėjimą savimi ir mažina motyvaciją dirbti. Tuo tarpu užsienio šalių tyrimai parodo, jog asmenų su negalia (ne)motyvacija niekuo nesiskiria nuo žmonių neturinčių negalios. O tai reiškia, kad būtina vertinti ir kartu nagrinėti kitus aplinkos veiksnius (Kuodytė ir Pajarskienė, 2012).

Apibendrinant mokslinę literatūrą, galima teigti, kad žmonės bus iš esmės motyvuoti tik dėl veiklos, kuri juos domina, veikla, kuri patraukli, kelianti iššūkius ir turinti vertės. O išoriškai motyvuotas elgesys paprastai nėra įdomus, tačiau tokį elgesį visgi paskatina ar vertina kiti reikšmingi asmenys, tokia veikla duoda konkrečių rezultatų atlygio ar išvengtų bausmių atžvilgiu. Taip pat teigiama, kad patenkinti trys psichologiniai poreikiai: autonomija, kompetencijos ir giminingumo, šie įgalina tvarios karjeros vystymą. Visgi, čia ir kyla iššūkis asmenims su negalia, kaip jie gali pasiekti autonomijos, įgyti kompetencijas ir sukurti socialinius ryšius su kitais. Taigi, pastebėta, kad motyvacija yra susijusi ne tik su asmens vidine motyvacija, tačiau ir išoriniais veiksniais. Asmenų

su negalia pasitikėjimas savimi, jų savivertė ir būtent motyvacija dirbti yra neigiamai veikiama dėl ilgalaikės ir besitęsiančios atskirties ir įsisenėjusių stereotipų. Be to, žmonių su negalia motyvacija niekuo nesiskiria nuo žmonių neturinčių negalios, o tai reiškia, kad būtina vertinti ir kartu nagrinėti kitus aplinkos veiksnius.

2.2.5.2. Asmens su negalia lūkesčiai

Analizuojant darbo lūkesčius, esami tyrimai daugiausia buvo skirti darbuotojų praeities lūkesčiams ir dabartiniams jų darbo įvertinimams, tačiau labai mažai dėmesio buvo skirta jų ateities lūkesčiams darbe. Tačiau galima teigti, kad kai darbuotojai formuoja savo nuomonę ir požiūrį apie savo darbo patirtį, jie atsižvelgia ne tik į tai, ko tikėjosi iš savo darbo praeityje, bet ir su kuo tikisi susidurti ateityje, vykstančiame procese, kuriame gali egzistuoti praeities ir ateities darbo lūkesčių interpretacija. Iki šiol atlikti tyrimai nepakankamai ištyrė, ar ir kaip individų asmenybinių skirtumai gali turėti įtakos darbuotojų atsakams į nepatenkintus darbo lūkesčius. Tačiau ankstesni tyrimai rodo, kad darbuotojų įsitikinimai veiksmingumu lūkesčiais greičiausiai nulems tai, kaip šie darbuotojai formuluoja ir siekia veiklos tikslų ir kaip jie reaguoja, jei trukdoma jų galimybėms pasiekti su darbu susijusius tikslus (Maden, Ozcelik ir Karacay, 2014).

Darbuotojų gebėjimas kurti planus ir prisitaikyti prie ateities galimybių buvo pripažintas jau seniai. Be to, atkreipiamas dėmesys į tai, kad nors tikėtini įvykiai ateityje negali būti asmenų dabartinės motyvacijos ir veiksmų priežastimi, nes jų iš tikrųjų nėra, jie greičiausiai paskatins vienokį ar kitokį elgesį. Teigiama, kad darbuotojų ateities lūkesčiai gali paveikti jų reakciją į šiuo metu nepatenkintus darbo lūkesčius: darbuotojų prognozės apie tai, kokios jų darbo sąlygos gali būti ateityje, gali paveikti tai, kaip šie darbuotojai interpretuoja dabartinį savo lūkesčių dėl darbo išpildymą, bei darbuotojų ateities prognozės, susijusios su jų darbo sąlygomis, gali turėti įtakos jų motyvacijai (Maden, Ozcelik ir Karacay, 2014).

Turėdami mažiau pozityvių ateities lūkesčių dėl savo darbo, pavyzdžiui, lėto karjeros progreso, sustiprėtų darbuotojo neigiamas požiūris į šiuo metu nepatenkintus darbo lūkesčius. Darbuotojai, turintys mažiau pozityvių ateities lūkesčių, esamus nepatenkintus darbo lūkesčius interpretuotų pesimistiškiau ir suvoktų juos kaip tolimesnių nelaimių darbe pirmtaką, psichologinę būseną, išsekiančią darbuotojo emocinius išteklius ir sukeliančią emocinį išsekimą (Maslach ir Leiter, 1997). Šiuo metu nepatenkinti darbo lūkesčiai kartu su neigiamais lūkesčiais dėl savo darbo ateityje taip pat sustiprintų bendrą neigiamą darbuotojo jausmą savo darbui, o tai padidintų jo nepasitenkinimą darbu. Be to, žvelgiant į su darbu susijusią patirtį esamoje organizacijoje, prognozuojama, kad mažiau pozityvių ateities lūkesčių turintys darbuotojai aktyviau ieškos alternatyvių darbo galimybių, kai jų darbo lūkesčiai šiuo metu nepatenkinami (Meister, 2012).

Remiantis ankstesniais argumentais, teigiami ateities darbo lūkesčiai, tokie kaip greitas karjeros progresas ir didesnės finansinės naudos, sumažintų neigiamą darbuotojo reakciją, kai šiuo metu jo lūkesčiai dėl darbo nėra patenkinti. Aiškinant šiuo metu nepatenkintus darbo lūkesčius, darbuotojai, turintys pozityvesnius ateities darbo lūkesčius, jaustųsi fiziškai ir emociškai mažiau išsekę. Remiantis šiuo argumentu, galima teigti, kad darbo sąlygos, tokios kaip mokymosi galimybės, gali padėti darbuotojams neigiamas situacijas matyti teigiamai, o tai gali lemti pozityvesnius ateities lūkesčius ir palengvinti nepatenkintų lūkesčių jausmą (Maden, Ozcelik ir Karacay, 2014).

Darbuotojai, turintys daugiau pozityvių ateities lūkesčių, labiau tiki, kad jie sugebės pasiekti savo darbo ir karjeros tikslus esamoje organizacijoje, todėl yra iš esmės motyvuoti dirbti dėl šių tikslų. Tai taip padidins jų atkaklumą, kai susiduria su kliūtimis, susijusiomis su šiuo metu nepatenkintais darbo lūkesčiais. Tikėtinas išorinis atlygis, susijęs su pozityviais ateities darbo lūkesčiais, pavyzdžiui, didesnis finansinis pelnas ir paaukštinimo galimybės, taip pat paskatintų darbuotojo pastangas siekti savo tikslų, nepaisant šiuo metu nepatenkintų darbo lūkesčių (Maden, Ozcelik ir Karacay, 2014).

Taigi, darbuotojai būdami motyvuoti iš vidaus arba išorės ir turėdami daugiau pozityvių ateities lūkesčių, jausis emociškai labiau energingi ir labiau linkę dirbti, o tai tam tikru mastu apsaugotų juos nuo emocinio išsekimo ir nepasitenkinimo darbu, kada šiuo metu jų darbo lūkesčiai nėra patenkinti. Be to, šie darbuotojai yra labiau pasiryžę tęsti darbą savo organizacijoje, nepaisant nepateisintų lūkesčių dėl darbo, siekdami ateities atlygio. Kita vertus, darbuotojai, turintys neigiamų ateities darbo lūkesčių, patiria motyvacijos sumažėjimą, nes darbo sąlygos gali būti suvokiamos kaip nuolatinė kliūtis jiems gauti dabartinį ir būsimą atlygį.

Kadangi užimtumas žmogaus gyvenime užima didelį vaidmenį ir reiškia galimybę būti nepriklausomu ir jaustis vertingu, be aiškių finansinių privalumų, užimtumas siejamas su teigiamai veikiančiais psichologiniais aspektais, tokiais kaip bendravimas su kitais, sumažėjęs nerimas ir apskritai psichologinė gerovė. Teigiama, kad užimtumas gali būti vertinamas kaip centrinis veiksnys, nuo kurio priklauso asmens psichologinė sveikata. Tokiu būdu darbas žmogui suteikia pasididžiavimo jausmą, o darbo nebūvimas gali kelti nerimą ir depresiją. Būtent kalbant apie žmones su negalia, tyrimai rodo, kad dirbantys asmenys su negalia jaučiasi labiau savimi pasitikintys, yra labiau nepriklausomi, turi geresnę sveikatą ir apskritai jaučiasi laimingais. Visgi, asmenys su negalia į darbo rinką patenka daug rečiau nei asmenys neturintys negalios (Whitney, Warren ir kiti, 2019).

Profesiniai lūkesčiai atspindi vaidmenis darbo vietoje, kurie, asmens nuomone, yra realūs ir prieinami (Rojewski, 2005). Nors moksliniai tyrimai, nagrinėjantys suaugusiųjų, turinčių vystymosi sutrikimų, lūkesčius dirbti, yra riboti, rezultatai rodo, kad pirmenybė teikiama apmokamam, konkurencingam darbui. Pavyzdžiui, Jungtinėje Karalystėje atliktame tyrime suaugusieji, turintys lengvą intelekto negalią, savo patirtį apsaugotoje darbo aplinkoje apibūdino kaip nuobodžią. Hurlbutt ir Chalmers'as (2004) pranešė apie suaugusiuosius, sergančius Aspergerio sindromu, kurie anksčiau dirbo konkurencingą darbą, išreiškė susidomėjimą ateityje vėl dirbti konkurencingai. Kitų tyrimų tendencijose, rodančiose raidos negalią turinčių asmenų norą įsidarbinti, tyrimai taip pat atskleidžia nepasitikėjimą savimi iš tikro įsidarbinti (Whitney, Warren ir kiti, 2019). Literatūroje taip pat teigiama, kad kai asmenys su negalia tikisi sugrįžti į darbo rinką, jie yra ir labiau linkę tai padaryti (Holwerda, Brouwer ir kiti, 2014).

Kita vertus, jaunimo lūkesčiai dažnai susiję su darbu, kuris teikia asmeninį pasitenkinimą, atitinka jaunimo interesus ir suteikia galimybę bendrauti. Socialiniu ir aplinkos lygiu jaunimas susiduria su iššūkiais, susijusiais su prieinamomis darbo vietomis, transportu ir stigma. Kitas tyrimas parodė, kad žmonės su negalia dažnai išreiškia susirūpinimą dėl darbdavių nepasitikėjimo negalia, o tai gali prisidėti prie stigmos ir diskriminacijos (Lindsay, Cagliostro ir kiti, 2021). Galiausiai Burchardt (2004) išsiaiškino, kad jaunimas su negalia tikisi gauti mažesnę uždarbį darbo vietoje nei jaunimas

be negalios. Burchardt (2004) teigia, kad pajamų atotrūkis tarp jaunuolių su negalia ir be jos, gali atsirasti dėl mažesnio pasitikėjimo savimi renkantis darbą, atitinkantį jų uždarbį lūkesčius. Taip pat jauni žmonės su negalia galimai turi mažesnę kvalifikaciją arba jos visai neturi, o tai ir atitinka mažesnius uždarbį lūkesčius (Lindsay, Cagliostro ir kiti, 2021).

Išnagrinėjus mokslinę literatūrą, pastebima, kad profesiniai lūkesčiai atspindi vaidmenį darbo vietoje, kurie, asmens nuomone, yra realūs ir prieinami. Darbuotojai gali jausti tiek pozityvius, tiek negatyvius ateities lūkesčius. Pastarieji verčia jausti nepasitenkinimą esama situacija / darbu, emocinį ir fizinį išsekimą bei motyvacijos sumažėjimą. Pozityvūs ateities lūkesčiai padeda šiuo metu jausti pasitenkinimą darbu, jausti emocinį stabilumą bei turėti daugiau motyvacijos siekti savo tikslų. Be to, teigiama, kad pozityvūs darbo lūkesčiai atsiranda tada, kai darbo sąlygų (mokymų, lankstumo) pagalba, neigiamas situacijos matymas paverčiamas teigiamu. Prieš tai darbe minima, kad asmenų su negalia motyvacija niekuo nesiskiria nuo žmonių neturinčių negalios. O tai reiškia, kad būtina vertinti ir kartu nagrinėti kitus aplinkos veiksnius. Kadangi tyrimų apie asmenų su negalia lūkesčius nėra daug, todėl šis tyrimas padėtų labiau suprasti, ko darbuotojai su negalia tikisi ir tokiu būdu ieškoti sprendimų kaip jiems tai suteikti.

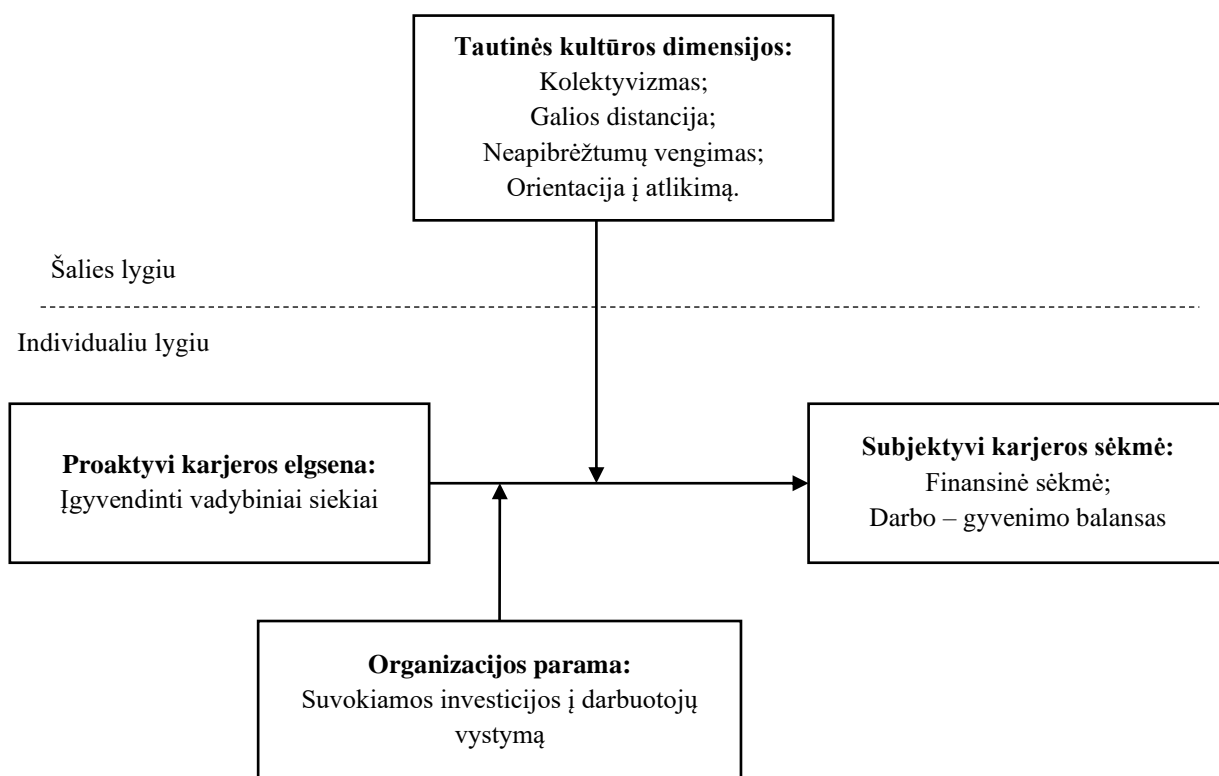
2.2.5.3. Asmens su negalia proaktyvi elgsena

Apžvelgus apsisprendimo teoriją (ang. *self-determination theory*, SDT) ir kokie veiksniai skatina ar neskatina veikti, dabar svarbu panagrinėti proaktyvią elgseną (Smale ir kiti, 2019). Šiuolaikinėse organizacijose ypač tikimasi, kad darbuotojai bus aktyvūs darbo vietoje. Proaktyvus elgesys reiškia elgesį, kuris yra pačių asmenų iniciatyva, orientuotas į ateitį ir skatina pokyčius, ir apima įvairias formas, tokias kaip atsakomybės prisiėmimas, asmeninė iniciatyva, grįžtamojo ryšio paieška ir problemos sprendimo klausimai. Tokiu būdu siekiant būti sėkmingu dinaminėje darbo aplinkoje, plačiose karjeros galimybėse, asmenims patariama ir tikimasi iš jų proaktyvaus karjeros valdymo. Proaktyvus elgesys karjeroje apima tokias veiklas kaip informacijos apie esamas ar galimas karjeros galimybes rinkimas, grįžtamojo ryšio apie savo veiklą ir kompetencijas ieškojimas ir karjeros galimybių kūrimas per tinklus ir veiksmus, kuriais siekiama pagerinti savo matomumą. Taigi toks elgesys leidžia asmenims realiai įsivertinti savo galimybes atsižvelgiant į organizacijos karjeros galimybes, ir apima konkrečius veiksmus (pvz. tinklų kūrimą, savęs nominavimą), kurių imamasi šiems užmojams įgyvendinti. Tačiau yra du pagrindiniai elementai, kurie nusako proaktyvią karjeros elgseną: numatymas ir kontrolės perėmimas. Kadangi proaktyvus karjeros elgesys apima veikimą prieš būsimą situaciją, pvz. asmeninių karjeros tikslų įgyvendinimą, jis apima aiškų numatymo elementą. Be to, proaktyvus karjeros elgesys reiškia kontrolės perėmimą: užuot reagavęs į pokyčius ir galimybes, proaktyvus elgesys reiškia, kad žmonės bando patys inicijuoti norimus pokyčius savo karjeroje (Smale ir kiti, 2019).

Taigi Smale ir kiti (2019) tyrė konceptualų modelį (žr. 3 pav.), kuriame nurodoma sąsaja tarp proaktyvios elgsenos karjeroje ir subjektyvios karjeros sėkmės bei kaip ta sąsaja galimai yra veikiamą organizacijos palaikymu ir šalies kultūros.

Tai visų pirma aptariant konceptualų modelį, jau minėta anksčiau, kad proaktyvi karjeros elgsena yra sudaryta numatymo ir kontrolės perėmimo pagrindu. Kontrolės turėjimo jausmas asocijuojamas su suvokiama sėkmingesne karjera bei didesniu savarankiškumu kaip ir ateities numatymas pozityviai veikia karjeros sėkmingumą. Sakoma, kad netgi darbas siekiant tikslų suteikia daugiau

pasitenkinimo nei pats tikslų pasiekimas. Kalbant apie organizacijos paramos įtaką, svarbu pažymėti, kad literatūra primena, jog karjeros sėkmė nepriklauso vien tik nuo asmens ir jo proaktyvios elgsenos, bet taip pat priklauso ir nuo organizacijos, kaip ji prisideda prie individualių karjerų ir kaip tiesioginiai vadovai ar žmonių išteklių specialistai daro tam įtaką. Kitas kontekstinis veiksnys galintis paveikti proaktyvios elgsenos ir karjeros sėkmės santykį yra tautinė kultūra. Nors kultūra yra vienas iš patvariausių vadyboje tyrimų konstrukcijų, yra daug ginčijamų klausimų dėl kultūros konceptualizavimo ir matavimo. Kultūra dažniausiai apibrėžiama kaip vertybių, praktikos, požiūrio ir elgesio normų sistema, kuria dalijasi visuomenės grupės nariai ir kuri perduodama iš kartos į kartą. Tokiu būdu kultūra gali turėti įtaką asmens karjerai, paveikdama individualų suvokimą, požiūrį ir įsitikinimus bei visuomenėje įteisindama konkrečias institucines praktikas, vertybes ir normas (Smale ir kiti, 2019).



3 pav. Proaktyvios karjeros elgsenos, gautos organizacijos paramos, tautinės kultūros ir karjeros sėkmės konceptualus modelis (sudarytas autorės, pagal Smale ir kt., 2019)

Smale ir kiti (2019) atliko tyrimą siekiant iširti koku mastu suvokiama organizacinė parama ir tautinė kultūra daro įtaką asmens proaktyvios elgsenos pasekmėms, atsižvelgiant į jų subjektyvią karjeros sėkmę. Pirmiausia, suvokiamos investicijos į darbuotojų vystymą (organizacijos parama) parodė stipresnę ryšį su abiem karjeros sėkmės dimensijomis nei tik proaktyvus elgesys. Tai primena ne tik tai, kad svarbu organizacinis kontekstas, bet ir tai, kad proaktyvi elgsena liks neišpildyta, neatsižvelgiant į organizacijos paramą. Šiuo atžvilgiu tyrimo rezultatai rodo, kad individualus aktyvumas ir organizacinė parama ne tik papildo vienas kitą t. y. vienas prideda teigiamą poveikį kitam, bet ir sustiprina vienas kitą. Tiksliau sakant, proaktyvus elgesys karjeroje yra veiksmingesnis, siekiant geriau suvokti karjeros sėkmę, apibrėžtą darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros požiūriu organizacijose, kurios suvokiamos kaip daugiau investuojančios į darbuotojų

tobulėjimą. Nors sąveika nebuvo reikšminga suvokiant finansinę sėkmę, vieną iš galimų paaiškinimų autoriai pateikia kaip, kad organizacijos nebūtinai suteikia didelę finansinę paramą, tačiau prisideda prie darbo – gyvenimo balanso gerinimo, suteikia lanksčias darbo sąlygas ir skatina veikti. Galiausiai, tyrėjai pastebėjo, kad priešingai nei prognozavus, kad šalyse, kuriose nėra palaikomas iniciatyvumas ir nėra didelių galimybių kontroliuoti savo karjerą, visgi karjeros sėkmei tam didelės įtakos neturėjo. Visgi, tuo pačiu kolektyvinėse šalyse nors ir nėra skatinamas iniciatyvumas ir proaktyvumas, tačiau ten galimai svarbus darbo – gyvenimo balansas, kada šeima, kultūra, visuomenė ir lojalumas yra svarbios vertybės, kuriomis reikia rūpintis.

Smale ir kiti (2019) sako, kad svarbu suprasti, kas prisideda prie žmonių suvokimo, kad jie pasiekė karjeros sėkmę. Tai svarbu patiems asmenims, nes tai siejama su didesniu gyvenimo pasitenkinimu ir psichologine gerove; ir tai svarbu organizacijoms, nes tai reiškia mažesnę darbuotojų tekamumą ir didesnę paramą organizaciniams pokyčiams. Tyrimo rezultatai suteikia įdomių įžvalgų abiem suinteresuotoms pusėms, kada abi šalys turėtų pasidalinti karjeros sėkme ir prisiimti atsakomybes bei nuspręsti kiek galima pasitikėti organizacijos parama ir asmenų savarankiškumu proaktyviai elgiantis (Smale ir kiti, 2019).

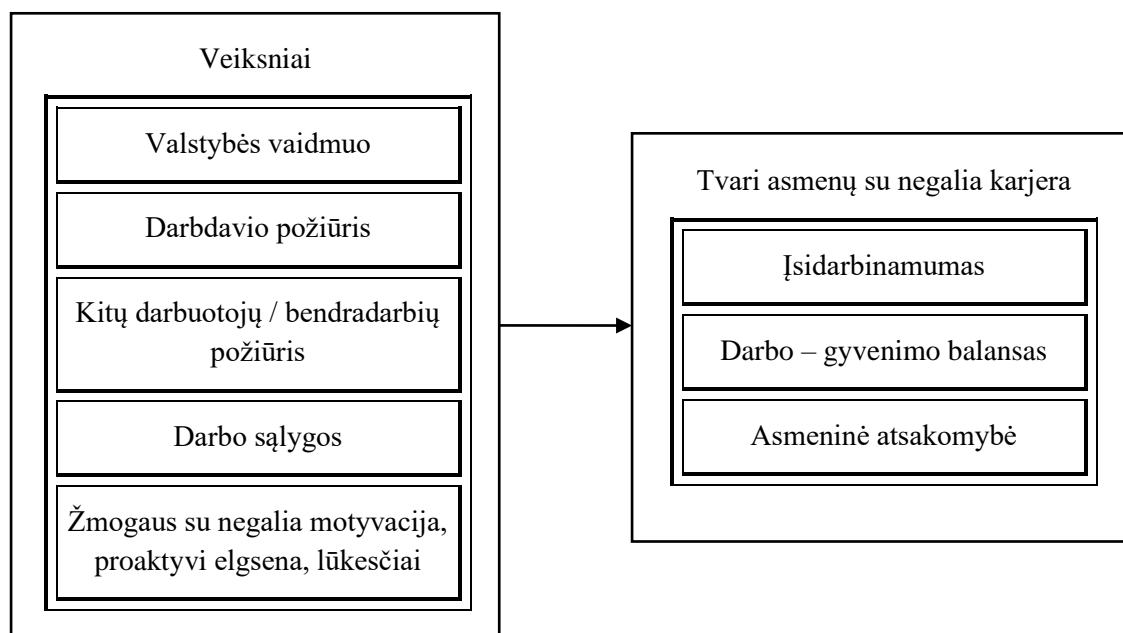
Apibendrinus mokslinę literatūrą, galima teigti, kad daugelyje šiuolaikinių organizacijų yra tikimasi, kad darbuotojai bus aktyvūs darbo vietoje. Proaktyvus elgesys reiškia elgesį, kuris parodo iniciatyvą, šis elgesys yra orientuotas į ateitį ir skatina pokyčius, apima įvairias formas, tokias kaip atsakomybės prisiėmimas, asmeninė iniciatyva, grįžtamojo ryšio paieška ir problemos sprendimo klausimai. Yra du pagrindiniai elementai, kurie nusako proaktyvią karjeros elgseną: būsimos situacijos numatymas ir veiksmų ėmimasis, bei kontrolės perėmimas, kuris reiškia, kad užuot reaguojant į pokyčius, norimi pokyčiai yra inicijuojami. Be to, karjeros sėkmė priklauso ne vien tik nuo asmens proaktyvios elgsenos, bet taip pat priklauso ir nuo organizacijos, tiesioginių vadovų ar žmonių išteklių specialistų, kaip jie prisideda prie individualių karjerų ir daro joms įtaką. Kultūra gali taip pat turėti įtaką asmens karjerai, paveikdama individualų suvokimą, požiūrį ir įsitikinimus bei visuomenėje įteisindama konkrečias institucines praktikas, vertybes ir normas. Svarbi išvada buvo, kad proaktyvus elgesys yra daug efektyvesnis, jeigu karjeros sėkmė suvokiama kaip darbo-gyvenimo balansas organizacijose, kurios investuoja į savo darbuotojus. Tai reiškia, kad finansinis darbo užmokestis nėra tiek svarbus, kiek darbo-gyvenimo balansas, lanksčios darbo sąlygos ir galimybė užsiimti veikla. Tačiau šiuo metu trūksta žinių apie būtent asmenų su negalia proaktyvų elgesį, koks tai elgesys, bei kas skatina ar padeda jiems veikti proaktyviai.

2.3. Tvarią asmenų su negalia karjerą veikiančių veiksmų struktūra

Analizuojant tvarią karjerą, pastebėta, kad mokslinėje literatūroje pati tvarios karjeros sąvoka vis dar yra konceptualizacijos stadijoje. Tačiau kartu jau sukurti tvarios karjeros modeliai parodo, kad tvarios karjeros kūrimas yra neišvengiamas žingsnis, siekiant išlikti aktyviu darbo rinkoje ir savo darbinėje veikloje, siekiant išlikti konkurencingu ir vertingu specialistu organizacijoje, norint išsaugoti ir puoselėti gerą asmeninę psichologinę savijautą, išlaikyti darbo ir laisvalaikio balansą, nuolat atnaujinti savo žinias ir įgūdžius bei ilgalaikėje perspektyvoje kurti savo karjerą ir gebėti įsidarbinti bet kuriuo gyvenimo momentu ir adaptuotis prie pokyčių. Šiame darbe pasirinkta analizuoti išskirtinai tik asmenų su negalia tvarią karjerą, dėl aiškių socialinių ir ekonominių priežasčių ir problemų su kuriomis susiduria šie asmenų grupė. Tokiu būdu pastebėta, kad

mokslinėje literatūroje yra labai mažai tyrimų susijusių būtent su asmenų su negalia tvaria karjera, ir tuo labiau trūksta tyrimų, kurie bandytų atskleisti ne tik problemas su kuriomis ši grupė susiduria, bet būtent veiksnius, kurie padeda arba trukdo kurti tvarią karjerą asmenims su negalia.

Apibendrinant apžvelgtą mokslinę literatūrą apie kylančius iššūkius tvariai asmenų su negalia karjerai, kuriuos reikia įveikti, galima išskirti pagrindinius veiksnius, darančius įtaką tvariai asmenų su negalia karjerai: valstybės parama, darbdavio ir darbuotojų požiūriai, organizacinės ir fizinės darbo sąlygos bei pačio žmogaus motyvacija, jo lūkesčiai ir proaktyvi elgsena. Šie veiksniai veikiantys žmonių su negalia tvarią karjerą pavaizduoti 4 paveiksle.



4 pav. Tvarią asmenų su negalia karjerą veikiantys veiksniai (sudarytas autorės)

Literatūroje išanalizuoti ir šiame modelyje pavaizduoti veiksniai tvarią asmenų su negalia karjerą veikia skirtingai. Pirma, valstybės parama yra pirmiausia teisinė ir finansinė, kada reglamentuojami darbo santykiai ir socialinė bei ekonominė neįgalųjų integracija, finansiškai padedant tiek neįgaliesiems, tiek darbdaviams. Taip pat šiuo atveju svarbus aspektas yra išsilavinimo ir profesinės reabilitacijos galimybės. Antras veiksnys, darbdavio požiūris ir vaidmuo turi kur kas daugiau neigiamos įtakos, tačiau tuo pačiu ir didesnės reikšmės. Dar vis dažnu atveju darbdavių požiūris į darbuotojus su negalia yra neigiamas ar netgi diskriminuojantis, nes jų manymu tokie darbuotojai neturi reikiamų įgūdžių, fizinių galimybių, dirba neefektyviai, neproduktyviai, dažnai nebūna darbo vietoje. Darbdaviai neretai net neturi pakankamai žinių apie reikiamų sąlygų sukūrimą ir samdymo išlaidas. Analizuojant bendradarbių reikšmę asmenų su negalia tvariai karjerai, pastebėta jų socialinė svarba, kada bendravimas su kolegomis, darbuotojams su negalia leis jaustis pripažintais, sulaukti pagalbos, suvokti savo pozicijos vaidmenį ir geriau atlikti savo darbą. Kalbant apie darbo sąlygas kaip veiksnį, galima teigti, kad tinkamos darbo sąlygos yra būtinybė, kad darbuotojai su negalia galėtų atlikti pagrindines savo darbo funkcijas. Tokiu būdu tinkamos darbo sąlygos ne tik leis atlikti užduotis, bet ir suderinti darbo sveikatos klausimus. Galiausiai, kuriant tvarią asmenų su negalia karjerą, labai svarbu, kiek pats žmogus turi motyvacijos tokios karjeros siekti, išsiaiškinti kas jį motyvuoja ir kokių veiksmų jis imasi.

Taigi literatūroje, asmenų su negalia tvari karjera dar nėra plačiai analizuojama, o Lietuvoje egzistuoja tik tyrimai susiję su neįgaliųjų integracijos į darbo rinką kliūtimis. Kadangi tvari karjera asmenims su negalia yra svarbi dėl įvairių priežasčių, tokiu būdu, reikalingi tyrimai, kurie pirmiausiai atskleistų, kokie veiksniai sąlygoja tvarią asmenų su negalia karjerą. Temos naujumas reikalauja fenomeno pažinimo, todėl kokybinis tyrimas šiuo atveju leistų pažinti asmenų su negalia patirtis, kuriose aplinkos veiksniai trukdo arba sudaro sąlygas tvariai karjerai ir kaip asmenų motyvacija ir proaktyvus elgesys padeda įveikti iškilusias kliūtis asmeniui turinčiam negalią.

3. Veiksnių, lemiančių asmenų su negalia tvarią karjerą, tyrimo metodika

Šioje darbo dalyje yra pateikiama tyrimo metodika, kuri parengta remiantis mokslinės literatūros analize.

3.1. Tyrimo tikslai ir uždaviniai

Empirinio tyrimo tikslas – ištirti, kokie kritiniai veiksniai veikia asmenų su negalia tvarią karjerą.

Tyrimo uždaviniai:

1. Apibrėžti asmenų su negalia tvarios karjeros supratimą.
2. Atskleisti kritinius veiksnius darančius įtaką asmenų su negalia tvariai karjerai.

3.2. Tyrimo metodas

Atsižvelgiant į nagrinėjamą mokslinę problemą, pasirinktas kokybinis tyrimo metodas. Kokybinis tyrimas pasirinktas dėl to, kad šiais tyrimais siekiama sukurti įžvalgas apie situacijas ir elgesį, kad būtų galima suprasti to, kas vyksta, prasmę. Jame akcentuojamas elgesio aiškinimas dalyvių požiūriu. Jis pagrįstas įrodymais, kurie sunkiai yra išreiškiami skaičiais. Jame naudojami interviu, atvejų tyrimai ir stebėjimai, bet taip pat gali būti remiamasi iš apklausų gauta informacija. Jis gali sukurti pasakojimus ar „istorijas“, apibūdinančias situacijas, įvykius ar procesus. Būtent kokybinis tyrimas ir padės sukurti įžvalgas apie tvarią asmenų su negalia karjerą ir kaip tam tikri veiksniai ją veikia.

Pasirinkus kokybinį tyrimo metodą, toliau svarbu pasirinkti tinkamą tyrimo dizainą. Analizuojant būtent šią, dar labai mažai, arba beveik išvis nenagrinėtą, mokslinę problemą, nuspręsta taikyti fenomenologinį tyrimo dizainą. Šis leis suprasti ir apibūdinti kaip skirtingi individai patiria tam tikrą reiškinį ir kokias prasmes jam suteikia. Fenomenas, šio tyrimo atveju – asmenų su negalia tvari karjera ir kaip ji yra veikiama išorinių iššūkių / veiksnių, kurie gali tiek sudaryti sąlygas, tiek trukdyti tvariai karjerai vystytis ir tuo pačiu vidinių žmogaus veiksnių, kurie galėtų padėti įveikti tuos iššūkius. Pasitelkiant fenomenologinį tyrimo dizainą, ieškoma to, kad bendra skirtingose individų patirtyse susidūrus su tuo pačiu reiškiniumi. Iš gautų tyrimo duomenų bus sudaromas visų patirčių aprašymas, kurį sudaro pagrindiniai „ką“ ir „kaip“ klausimai: ką jie patyrė ir kaip jie tai patyrė (Creswell, 2013).

Tyrimo imtis ir atranka. Kokybinio tyrimo vykdymas nereikalauja didelio tiriamųjų skaičiaus, čia svarbus yra duomenų prisotinimas, gautas interviu turinys, išsamumas, gilumas ir tinkamumas tiriamajam fenomenui. Preliminarus imties dydis yra 20 respondentų. Tyrimo dalyvių atrankos kriterijus – asmenys su negalia, visų darbingumo grupių, gyvenantys Lietuvoje.

3.3. Tyrimo instrumentas.

Duomenų rinkimui pasirinkta atlikti interviu, kuris leidžia gauti informaciją tiesiogiai iš individų, susijusių su tiriamą sritimi, kurie gali suteikti įžvalgų apie požiūrius ir perspektyvas, taip skatinant gilų problemos supratimą. Interviu metu taip pat lengva patikrinti, ar respondentas teisingai suprato klausimus arba paklausti tikslinančių klausimų.

Nuspręsta naudoti pusiau struktūrizuoto interviu metodą, kuris reiškia, kad dominančios sritys buvo iš anksto nustatytos ir pagrindiniai klausimai, kuriuos reikia užduoti, arba informacija, kurią reikia gauti, buvo identifikuoti. Interviu gali turėti kontrolinį sąrašą, tačiau nėra būtina jo griežtai laikytis. Šis metodas leidžia tyrėjui suformuluoti klausimus ir keisti jų tvarką, kad atitiktų kiekvieno pašnekovo ypatybes.

Taigi interviu klausimai buvo parengti pagal literatūroje išskirtus veiksnius, kurie ribojančiai ar skatinančiai veikia tvarią asmenų su negalia karjerą.

2 lentelė. Interviu klausimai (sudaryta autorės)

Klausimų sritys	Bendrieji klausimai	Gilinantys klausimai/ komentarai
Įvadiniai klausimai	Papasakokite, prašau, apie savo darbinę patirtį	<ul style="list-style-type: none"> • Išsilavinimas • Darbinės veiklos patirtis: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Organizacijų veikla, dydis ✓ Pareigos ✓ Stažas • Kokia yra dabartinė situacija <ul style="list-style-type: none"> ✓ Nedirba ✓ Dirba samdomu darbuotoju (pilna darbo diena, pusė, etc.) ✓ Laisvai samdomu darbuotoju ✓ Savas verslas ✓ Kita
	Kokia Jūsų kvalifikacija?	<ul style="list-style-type: none"> • Išsilavinimas • Ar dirbate pagal išsilavinimą • Pagrindinės priežastys jei nedirba pagal išsilavinimą
	Papasakokite prašau, su kokiais iššūkiais esate susidūrę savo darbinėje veikloje?	
Įsidarbinimo motyvai ir poreikis		
Įsidarbinimo poreikis	<p>Koks būtų idealus Jūsų darbo variantas?</p> <p>Kiek dabartinis Jūsų darbas atitinka šiuos lūkesčius/ Kiek realu rasti toki darbą/ kiek ankstesni darbai tenkino šiuos lūkesčius(jei nedirba)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Pareigos; darbo pobūdis • Darbo laikas • Atlyginimas • Kitos sąlygos <p>Kurie poreikiai patenkinti (sunkiai patenkinami), kurie- ne, pateikite pavyzdžius.</p>
Įsidarbinimo motyvai	<p>Kokie pagrindiniai įsidarbinimo motyvai?</p> <p>Kiek šie motyvai yra patenkinti dabartiniame darbe? (Buvo patenkinti paskutiniame darbe, jei dabar nedirba)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Pajamų šaltinis • Savęs kaip darbuotojo realizacija • Socialinė integracija • Įgyti patirties • Kita
Lūkesčiai, susiję su darbdavio pasirinkimu, darbo vieta, pareigomis, darbo laiku ir pan.		
Darbo sąlygos	<p>Kokios organizacinės sąlygos darbe Jums būtų aktualios?</p> <p>Kokios fizinės sąlygos darbe Jums būtų aktualios?</p>	<p>Darbo laikas, nuotolinis darbas, etc.</p> <p>Tame tarpe ir nuvykimas į darbo vietą</p> <p>Pateikite pavyzdžius</p>

	Kiek įmonėje, kurioje dirbate, šios fizinės ir organizacinės sąlygos yra išpildytos?/ Kiek realu rasti tokį darbą/ kiek ankstesni darbai tenkino šias lūkesčius sąlygas (jei nedirba)	
Nuostatos į darbuotoją su negalia	Papasakokite apie žmonių išteklių valdymo politiką Jūsų įmonėje Kokie Jūsų santykiai su vadovu? Kokie Jūsų santykiai su bendradarbiais? Kiek šeima ir artimieji bei draugai palaiko Jus darbinėje veikloje?	Kiek praktikoje yra realizuojamas lygių teisių principas (pavyzdžiai). Kiek atsižvelgiama į žmonių su negalia poreikius (pavyzdžiai). Kiek vadovas atsižvelgia į Jūsų ar kitų darbuotojų nuomonę, išklauso problemas, padeda jas spręsti . Pavyzdžiai Kiek esate įsitraukęs į įmonės visuomeninį gyvenimą? Ar yra kolega, į kurį galėtumėte kreiptis tiek darbo, tiek asmeniniais klausimais?
Pagrindiniai įsidarbinimo trikdžiai	Kokius įvardintumėte pagrindinius iššūkius Jūsų profesinėje karjeroje / įsidarbinant (jei nedirba)	<ul style="list-style-type: none"> • Darbdavių nuostatos, nelankstumas, būtinųjų sąlygų darbo vietoje nesudarymas • Susisiekimo problema • Ribotas darbingumas • Dėl įsidarbinimo sumažėjusios nedarbingumo ar socialinių garantijų išmokos • Tinkamų pasiūlymų nebuvimas • Kvalifikacijos stoka • Kita
Vidiniai ir išoriniai veiksniai, kurie skatina / riboja skirtingo neįgalumo tipo ir darbingumo lygio neįgaliuosius siekti įgyti reikiama darbui kvalifikaciją		
Vidiniai veiksniai	Kokie asmeniniai veiksniai riboja Jus įgyti reikiama kvalifikaciją? ARBA vystyti kompetencijas Kokie asmeniniai veiksniai skatina Jus įgyti reikiama kvalifikaciją? ARBA vystyti kompetencijas Kaip ateityje matote savo darbinę karjerą?	<ul style="list-style-type: none"> • Psichologinės nuostatos • Fizinės galimybės • Finansinės galimybės • Išorinė, vidinė motyvacija (kas trukdo, kas padeda) <p>Ką mokėtės pastaruoju metu/ planuojate mokytis? siekiant užtikrinti savo darbinę karjerą – proaktyvi elgsena</p>
Išoriniai veiksniai	Kokie išoriniai veiksniai riboja Jus įgyti reikiama kvalifikaciją? ARBA vystyti kompetencijas Kokie išoriniai veiksniai skatina Jus įgyti reikiama kvalifikaciją? ARBA vystyti kompetencijas	<ul style="list-style-type: none"> • Mokymų pasiūla...
Požiūris į kvalifikacijos įgijimo / perkvalifikavimo galimybes		
Kvalifikacijos įgijimo /	Kaip įgijote kvalifikaciją?	Kiek įmonė galėtų prisidėti prie neįgaliųjų kvalifikacijos/ kompetencijos kėlimo? Kokie

perkvalifikavimo galimybės / pasiūla	Kodėl įgijote tokią kvalifikaciją? (kokia motyvacija) Kada paskutinį kartą kėlėte savo kvalifikaciją? Kiek įmonė yra prisidėjusi prie Jūsų (darbuotojų su negalia) kvalifikacijos kėlimo? Ar tekę dalyvauti Užimtumo tarnybos rengtuose mokymuose? Ar norėtumėte persikvalifikuoti, patobulinti savo kvalifikaciją?	tai galėtų būti mokymai ar kitos formos?
Priemonės, kurios paskatintų skirtingo neįgalumo tipo ir darbingumo lygio neįgaliuosius integruoti į darbo rinką		
Požiūris į valstybės neįgaliųjų įdarbinimo skatinimą	Kokias žinote valstybės neįgaliųjų įdarbinimo skatinimo priemones? Kokia valstybės pagalba skatinant neįgaliųjų įsidarbinimą ir tolimesnį profesinį tobulėjimą būtų tikslinga?	Su kuriomis susidūrėte praktikoje? Papasakokite savo patirtį Kokia pagalba/ informacija reikalinga?

Tyrimo etika. Atliekant kokybinį tyrimą buvo laikomasi pagrindinių mokslinio tyrimo etikos principų:

- Konfidencialumo ir anonimiškumo;
- Geranoriškumo ir nusiteikimo nekenkti tyrimo dalyviui;
- Pagarbos asmens privatumui;
- Teisingumo (Žydzžiūnaitė ir Sabaliauskas, 2017).

Prieš atliekant interviu, respondentai supažindinami su tyrimo tema, užtikrinamas konfidencialumas ir paklausama sutikimo įrašyti garsą interviu metu.

3.4. Tyrimo organizavimas ir duomenų analizės metodas

Tyrimas atliktas 2021 metų balandžio – gegužės mėnesiais. Tyrimo atlikimo vieta – Lietuva. Dėl Covid-19 pandemijos bei dėl to, kad respondentai yra gyvenantys visoje Lietuvoje, interviu atlikti nuotoliniu būdu. Interviu su tyrimo dalyviais buvo planuojama atlikti naudojantis Skype arba Zoom programomis, tačiau jau paskambinus pirmiesiems respondentams ir šiems paprašius nesitarti dėl vėlesnio laiko interviu, o iškart pasikalbėti, buvo nuspręsta taip ir toliau vykdyti interviu: paskambinti respondentams telefonu ir iš karto paprašyti sudalyvauti tyrime. Tuo pačiu informantai supažindinami su tyrimo tikslu, užtikrinamas anonimiškumas, gaunamas sutikimas įrašyti interviu. Vieno interviu trukmė buvo vidutiniškai iki 1 val. Interviu metu buvo laikomasi pusiau struktūrizuoto interviu plano, o pokalbio turinys įrašinėjamas į telefoną. Po interviu, įrašytas turinys buvo transkribuotas į MS Word programą, kad jį būtų galima išanalizuoti. Analizei buvo naudojama MAXQDA programa, kurioje skaitomas tekstas yra koduojamas, ieškant prasminių vienetų, kurie

galėtų atsakyti į tyrimo klausimus. Programoje sukoduoti kodai atspindi minėtus veiksnius, kurie veikia asmenų su negalia tvarią karjerą, o gauti duomenys pateikiami ketvirtoje šio projekto dalyje.

Respondentų interviu transkriptai, duomenų analizei atlikti, buvo sugrupuoti pagal gyvenamą vietą (gyvena mažesniame mieste / kaime arba gyvena mieste), išsilavinimą (vidurinis / profesinis arba aukštasis / aukštesnysis) ir užimtumą (dirba arba nedirba). Tokiu būdu matomi svarbūs skirtumai ir galima atlikti reikšmingesnę analizę.

3.5. Tyrimo dalyvių charakteristikos

Šiame tyrime taikoma tikslinė imties vienetų atranka ir buvo pasirinktas kriterinės atrankos imties sudarymo būdas. Kriterinė atranka pasirinkta dėl to, nes tyrimas orientuotas į tikslinę visuomenės grupę – asmenis su negalia, todėl buvo pasirinkti du pagrindiniai kriterijai:

- 1) Tyrimo dalyviai tai asmenys su negalia, kurie gyvena Lietuvoje;
- 2) Bei šie asmenys turi būti darbingo amžiaus, kad galima būtų atskleisti jų patirtis tiek dirbant, tiek nedirbant ar ieškant darbo.

Planuojama tyrimo imtis buvo 20 respondentų, tačiau tyrimo eigoje skaičius buvo sumažintas iki 13 dėl duomenų saturacijos.

Lentelėje Nr. 3 pateikiamos respondentų charakteristikos:

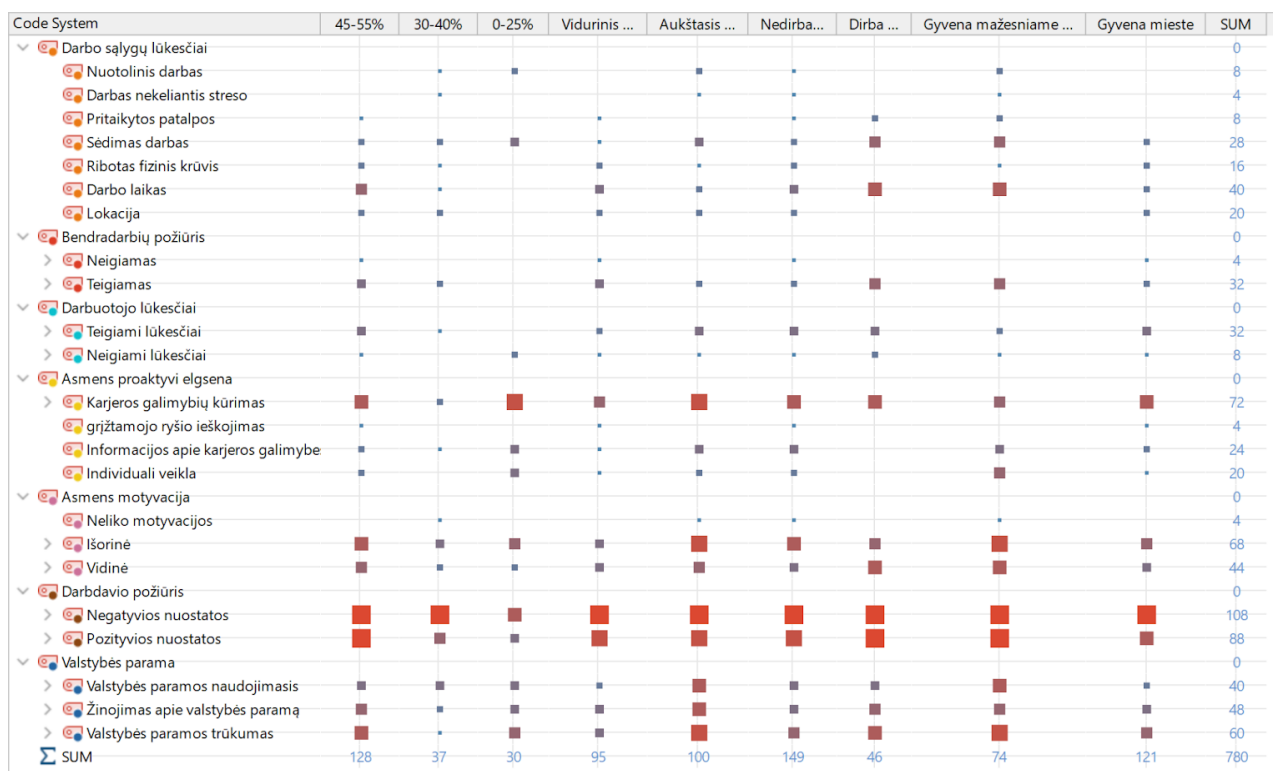
3 lentelė. Tyrimo respondentų charakteristikos

Respondentai su negalia	Gyvenama vieta	Išsilavinimas	Užimtumas
R1	Šilutės raj.	Profesinis	Dirba
R2	Vilnius	Vidurinis	Nedirba
R3	Vilnius	Aukštasis	Nedirba
R4	Klaipėda	Vidurinis	Nedirba
R5	Varėna	Aukštasis	Nedirba
R6	Kauno raj.	Profesinis	Nedirba
R7	Alytus	Vidurinis	Nedirba
R8	Alytus	Vidurinis	Nedirba
R9	Kaišiadorys	Aukštasis	Dirba
R10	Vilkaviškis	Aukštesnysis	Nedirba
R11	Kaunas	Aukštasis	Dirba
R12	Kaunas	Aukštesnysis	Nedirba
R13	Druskininkai	Aukštasis	Nedirba

4. Veiksnių, lemiančių tvarią asmenų su negalia karjerą, tyrimo rezultatai

4.1. Veiksnių, lemiančių tvarią asmenų su negalia karjerą, apžvalga

Atlikta transkribuotos interviu medžiagos analizė su Maxqda programa, leidžia pamatyti apžvalgą, kiek segmentų iš kiekvieno dokumento rinkinio buvo priskirti konkrečioms kodams. Šiuo atveju tai reiškia, kad 5 paveiksle, vaizduojami, kokie veiksniai svarbūs dalyvių grupėms, kurios suskirstytos pagal darbingumo lygį, išsilavinimą, užimtumą ir gyvenamą vietą.



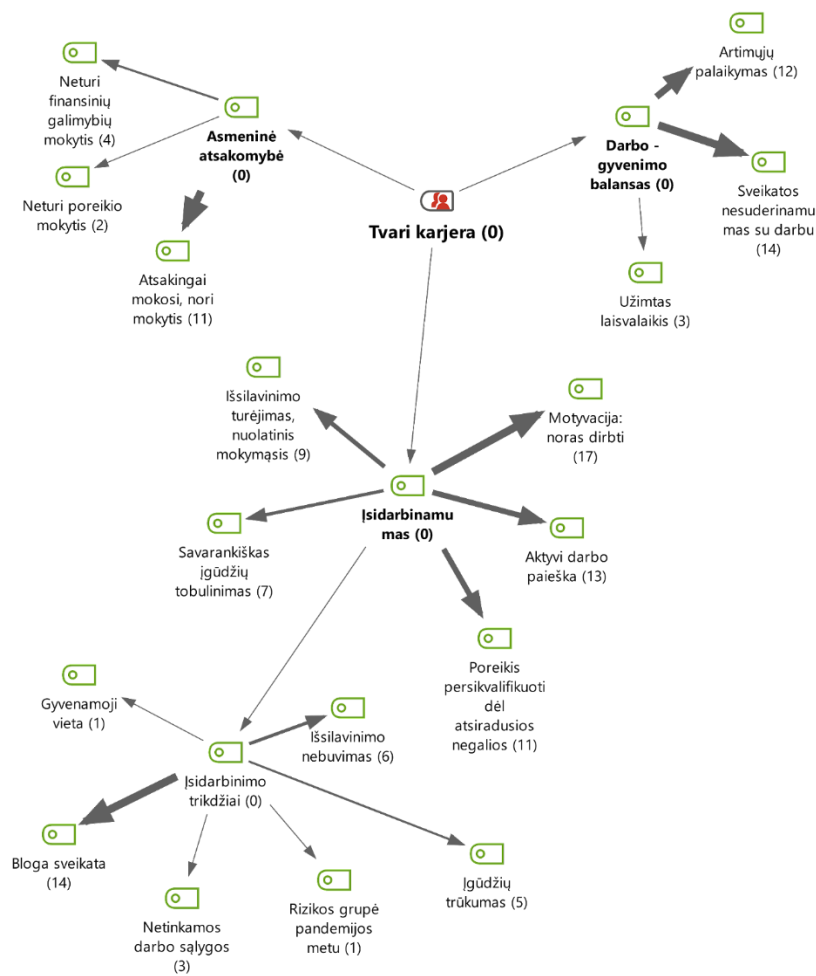
5 pav. Veiksniai ir tyrimo dalyvių grupės

Visose grupėse išryškėja, kad daugiausia kalbama apie darbdavio požiūrį. Vadinasi, nėra svarbus asmenų su negalia darbingumo lygis, ar jie dirba, nedirba, kur gyvena bei koks jų išsilavinimas, darbdavio vaidmuo yra vienas pagrindinių tvarią karjerą įgalinančių veiksnių. Valstybės parama labiau rūpi aukštesnįjį arba aukštąjį išsilavinimą trintiems, dirbantiems bei gyvenantiems rajonuose dalyviams. Asmeninė įtaka tvariai karjerai taip pat pasireiškia tarp daugumos grupių, asmenys su negalia turi motyvacijos ir elgiasi proaktyviai siekdami karjeros tikslų. Tinkamos darbo sąlygos taip pat svarbios darbuotojams su negalia, kurios dažniausiai yra būtinybė siekiant atlikti darbo funkcijas. Galima teigti, kad mažiau minėti veiksniai – bendradarbių požiūris ir asmens lūkesčiai, nėra tiek svarbūs kuriant asmenų su negalia karjerą.

4.2. Asmens su negalia tvarios karjeros realizavimas

4.2.1. Įsidarbinamumas

Įsidarbinamumas pirmiausiai reiškiantis reikiamų kompetencijų turėjimą, kuris rezultatuose matomas per išsilavinimo turėjimą, nuolatinį mokymąsi bei savarankišką įgūdžių tobulinimą (žr. 6 pav.).



6 pav. Tvari karjera: įsidarbinamumas, darbo – gyvenimo balansas, asmeninė atsakomybė

Iš tyrimo dalyvavusių asmenų su negalia aukštąjį arba aukštesnįjį išsilavinimą turi septyni respondentai. R3 turi verslo administravimo ir vadybos magistrą, ilgus metus dirbusi šioje srityje, perėjo prie fotografijos ir siekio vykdyti savo verslą: „*baigiau fotografiją, pradėjau dirbti kaip fotografė, pati savo lėšomis, kadangi na taip susiklostė aplinkybės, kad jau nelabai galėjau dirbti to administracinio darbo tai pakeičiau truputį savo kryptį.*”. Toliau tyrimo dalyvė baigė fotografavimo kursus ir savarankiškai mokėsi video montavimo: „*aišku mokslus susiradau, kad nemokamai baigti <...> Tiesą pasakius tai mokiausi video montavimo dar*”. Siekdama prisitaikyti prie pokyčių rinkoje, ji stengiasi apjungti fotografiją su administravimu, ieško, kur galėtų įgyti marketingo žinių: „*kad sujungti vizualiką ir administracinę. Ir aišku norėjos prisitaikyti prie pokyčių, žiūrėti kas reikalinga, dėl tų video, dabar visiems jų reikia, tiek reklamoje, tiek toje youtube platformoj. Tai va aš tame pamačiau sau tokią galimybę, tiesiog sakau ir marketinginių dalykų norėtusi išmokyti, kad ir save reklamuojant.*”.

R10 turinčiai buhalterės išsilavinimą, vėliau dirbusiai pardavėja, po to darželyje, po atsiradusios negalios vėl teko persikvalifikuoti. Dalyvavo kelionės vadovų rengimo programoje, tačiau vėlgi dėl blogos sveikatos kelionių vadove dirbti negalėjo ir tada susirado bei baigė apsaugos kursus: „*Visą laiką norėjau dirbti su žmonėmis, su vaikais, tai esu dirbusi ir darželyje truputį. Tada susirgau ir va paskutinis darbas ir buvo darželyje. O po ligos, kai jau tapau neįgali, be sveikatos 38 metų, tai reikėjo susitaikyti su tuo, aš kažkokia veržli buvau, važiauvau mokintis, Druskininkuose kelionės*”.

vadovo programa, man labai patiko, bet supratau, kad ne mano sveikatai šitas darbas. Paskui aš vis tiek norėjau labai dirbt, savo jėgom susiradau Vilniuj kad galiu pasibaigt tokius apsaugos kursus. O kodėl Vilniuj? Tai nors esu iš Marijampolės, bet Vilniuj žinojau, kad darbą rasiu daug lengviau, pabaigiau tuos kursus ir Vilniuj gana greit gavau darbą.”. Tačiau šiuo metu respondentė, nors ir būdama veržli, praranda viltį rasti darbą dėl vėl pablogėjusios sveikatos, kada nebegali dirbti pilnu etatu, o kaip pati sako dirbti darbo nuotoliniu būdu, neturi pakankamai įgūdžių: „Tiktų man tas darbas iš namų, bet kai kur trūksta žinių tai nenoriu veržtis ten, kur negalėčiau atlikt darbo. Esu pasilikus tą viltį, bet ji po biškį vis mažėja <...> kaip tik šiandien dar turėjau pokalbį su Užimtumo tarnyba, kalbėjom kad gal dar norėčiau kur nors, bet dabar ir ta sveikata dar prastesnė. Bet jei tai būtų įdomus pasiūlymas, kur aš galėčiau ir atstumą įveikt nuvykt, tai kodėl gi ne.”.

Jaunas asmuo su negalia R2, taip pat po atsiradusios negalios stengiasi mokytis bei savarankiškai ugdyti įvairius įgūdžius, kurie leistų jam dirbti administracinį darbą, kurio jis siekia. Laisvu laiku dalyvauja organizacijų veiklose, mokosi dirbti įvairiomis kompiuterinėmis programomis, pradės lankysi suaugusiųjų vakarinę mokyklą, su specialistais analizuoja savo gebėjimus: „užsibrėžiau tokius tikslus šį mėnesį, kad dar labiau pasigilinsiu dirbti su Word, Excel programomis <...> Dar kaip tik išsilaikiau teises <...> Atsiranda kompiuterinis raštingumas, mėgstu bendrauti, gal dar ne visada rišliai gaunas, bet išlenda tie gebėjimai ir susitaikai su tuo, ir ateina pasitikėjimas savimi.”.

R6 taip pat noriai mokosi, imdamasis įvairių jam pasitaikiusių darbų, taip pat dirbęs ir savo įmonėje, tačiau iš esmės savo kvalifikacijos keisti nesiekia: „Savarankiškai tik tai kad pažintiniu būdu, tai pas kažką pasiklausti ar pamatai kažką, vat tik taip. Ta prasme neduodu smegenim numirti, ką pastebėjau, ką pamačiau, ką pabandžiau, ten atskirai eit mokytis kažkur tai niekad nieko. Šiaip tik tai, kad buvau tekintojas tai pastoviai kvalifikaciją keldavau, eidavau į kursus, į metus du kartus, kad darbų suteiktų sudėtingesnių, kad atlyginimą pakeltų. Daugiau nieko. Eini į naują darbą, pasako yra tokios profesijos, tai gal nori viduj padirbti, pasimokyti tai jokių problemų.”. Tačiau ir vėl dėl prastos sveikatos asmuo su negalia negali dirbti pilnos darbo dienos, nors nori dirbti, tačiau ne kiekvieną dieną gali išsipareigoti ateiti į darbą dėl nenuspėjamos savijautos.

Taigi, rezultatai rodo, kad asmenys su negalia nori mokytis ir tai daro. Nebijo keisti karjeros ir tai daro kelis kartus. Visgi, tai jiems tenka daryti dėl atsiradusios negalios. Jie gali įsidarbinti, nes mokosi, tačiau sveikata yra vienas iš pagrindinių trukdžių, dėl kurio, pavyzdžiui, negali dirbti pilnos darbo dienos, ko darbdaviai paprastai reikalauja.

Rezultatuose pateikiama, kad įsidarbinamumas apima ir asmenų su negalia motyvaciją dirbti bei aktyvią darbo paiešką (žr. 6 pav.). Asmenys su negalia turi motyvacijos ir norą dirbti ir stengiasi užsiimti įvairia veikla kol ieško darbo. Pavyzdžiui R1 užsiima ūkio darbais: „kadangi gyvenu kaime, name, turim žemės, tai auginu ir viščiukus, ir kiaušinius pardavinėju, planuoju daržoves augint, pardavinėt <...> bandysiu darbo ieškotis, kiek leis galimybės, bet ir namie stengiuosi dirbt, kiek turiu jėgų ta ūkine veikla užsiimti.”. R2 taip pat nori dirbti, o kol galės dirbti norimą darbą savanoriauja ir padeda kitiems žmonėms: „aš savanoriavau reabilitacijos centre, tai nemažai turiu patirties su priklausomybę turinčiais žmonėm”. Tyrimo dalyviai atsako, kad nori dirbti ir darbo ieško: „Tikrai norėčiau kažką dirbt, kad ir naujo” - R6; „Labai noriu ir ieškausi internete.” – R10;

„Manau jei pasitaikys puikus pasiūlymas ir priims, ir norėčiau dar 10 – 15 metų tikrai norėčiau padirbt. Kiekvieną dieną ieškau, turiu vilties.” – R12.

Įsidarbinimo trikdžiai

Nors tyrimo rezultatai rodo, kad asmenys su negalia nori dirbti, mokosi tam, kad dirbtų, darbo ieško aktyviai, tačiau šių paklausus, kas visgi trukdo įsidarbinti, kaip pagrindinis įvardintas trikdys buvo minima suprastėjusi ir bloga sveikata (žr. 6 pav.), be kurios ne tik sunku dirbti, bet ir nuvažiuoti iki darbo, atlikti darbus namie ar pasirūpinti vaikais. Keli tyrimo dalyviai pasidalino, kad po atsiradusios negalios ir taip stipriai suprastėjusios sveikatos, daugiau dirbti nebegalėjo: *„Kai atsirado negalia aš niekur jau ir nebedirbau, nes ji atsirado 2018 metais, tai treči metai aš jau nedirbu, nors esu darbingo amžiaus. Nugaroj įsimetė vėžys, laiku nediagnozavo, man išvis atėmė kojas... fizinių darbų už minimalų atlygį aš jau tikrai nebegaliu dirbti”* - teigia R5.

Tyrimo dalyvis R6 jau beveik 20 metų kovoja su įvairiomis ligomis ir tokiu būdu nebegali dirbti fizinių darbų: *„Ir paskui jau ten su širdim man nuo 40 m. tai va prieš 17 m., po infarkto, paskui buvo dar vienas ir viską mečiau, nes jau nebegalėjau, nei pakelti, nei pastumti ir prasidėjo tie kryžiaus keliai <...> Dirbau, dar stengiausi dirbau, tampa. O paskui, jau čia prieš kokius, nebeprisimenu, 5 metai gal praėjo tai viena operacija, paskui sekančių ten, kelias operacijas, į metus po dvi po vieną operaciją <...> O fiziškai nieko, labai sunkiai jau nebegaliu dirbti.”*

Kiti asmenys su negalia pabrėžia, kad jiems teisiškai arba gydytojo nurodymu dirbti tam tikromis sąlygomis ar tam tikrų darbų negalima: *„nes pas mane apribojimai, kad negaliu daugiau nei 15 kg kelt, temperatūrinė aplinka, kas gal sunkiausia, kad pas mane parašyta, jog aš negaliu dirbti viršvalandžių, o mano specialybėj yra nemažai to pamaininio darbo ir viršvalandžių.“* - teigia R9. Tyrimo dalyvė R10 pasirenka ir nutylėti apie savo negalia ir sveikatos būklę prieš darbdavį: *„Tai kad negalėsiu dirbti pilnos darbo dienos, kad yra specifiniai reikalavimai pagal mano ligą, nu va ta negalia pagrinde.. Tai tenka nutylėti.”*. R8 apsilankiusi pas gydytoją taip pat sužinojo, kad jai neleidžiama ar nepatariama dirbti tokio darbo, kuriame ji tuo metu dirbo: *„Buvau valytoja grožio salone įdarbinta, padirbau 2 savaites viskas gerai, tada tik liepė eit sveikatos tikrintis, o ką gydytojas viskas neleido tokio dirbti darbo ir viskas išeit turėjau.”*

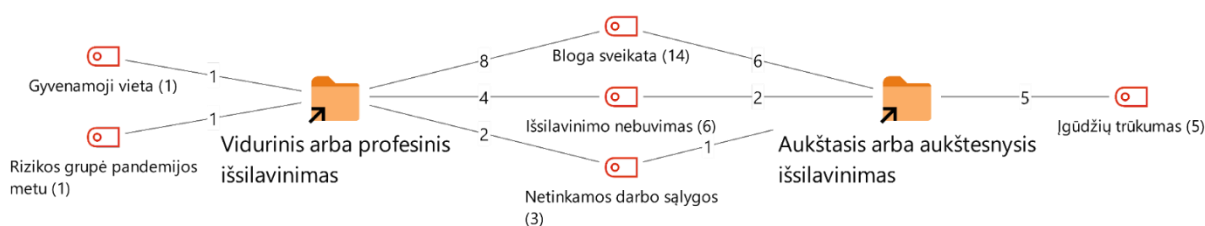
R1 tęsti darbo mokyklos valgykloje, kurį gavo pabaigus kursus per Užimtumo tarnybą, taip pat nebegali dėl skausmo kojose, nors ir darbas patinka: *„Na bet aišku jaučiu, kad ir kojos jau nebelaiko, jau sunku man visą darbo dieną stovėti, dirbt ant kojų toje virtuvėje, nors darbas patinka... Na dirbti norėčiau šį darbą, bet kaip sakau jau kojos nebelaiko”*.

Trys respondentai aiškiai įvardija supratimą, kad be išsilavinimo jie negalės dirbti norimo ar gerai apmokamo darbo: *„nu dabar daug kur reikalauja, kad ir mokslai turi būt baigti.”* - sako R1. R2 po atsiradusios negalios ir nebegalėdamas dirbti fizinių darbų užsienyje, grįžo į Lietuvą tęsti mokslus, t. y. pabaigti vidurinę, o vėliau įgyti aukštąjį išsilavinimą, tam, kad galėtų dirbti tai, ką gali ir nori: *„nebegaliu atlikti fizinių darbų, tai dabar artimesnis darbas kažkoks administracinis, socialinis, bet negaliu dirbti, kadangi neturiu išsilavinimo, niekur negaliu įstoti <...> ko noriu to daryti nebegaliu, neišeina, nes trūksta ar išsilavinimo, žinių buvimo.”*. R13 taip pat susidūrė, kad be išsilavinimo ne tik neina susirasti gerai apmokamo darbo, bet ir apskritai nelabai randa darbo tinkančio asmeniui su negalia: *„Dar dėl sveikatos sunku ir kol dar neturiu jokios specialybės, tai*

nelabai kas ir priima <...> nes tikrai sunku susirasti gerai apmokamą darbą be diplomo”. Taigi, išsilavinimo trūkumas taip pat yra vienas pagrindinių trukdžių.

Rezultatai rodo, kad asmenims su negalia taip pat trūksta tam tikrų įgūdžių, kurie yra reikalingi įsidarbinti, kurie yra aktualūs ir būtini dabartinėje darbo rinkoje ir ar netgi pradėti nuosavą verslą. Pavyzdžiui, R3 teigia, kad trūksta gebėjimų atnaujinimo arba naujų ir reikalingų įgūdžių įgijimo norint pradėti nuosavą veiklą bei jaučiasi vis atsilikdama nuo rinkos poreikių: „būtent tų mokymų, kurie atitinka tą realią situaciją <...> tai kaip viso to išmokti, kaip tų žinių gauti, labai sudėtinga ir gaunasi, kad vis atsilieki, atsilieki ir neturi už ko užsikabinti <...> norėčiau savo savarankišką užimtumą pradėt, man vėlgi trūksta tų pačių įgūdžių, tokių labiau šiuolaikinių, prisitaikymo prie naujos situacijos”. R12 neturi reikiamo anglų kalbos lygio tam, kad galėtų įsidarbinti: „tokia yra problema, kad nemoku anglų kalbos, o daug kur jos reikalauja”. R3 papildo, kad jei vyksta kursai, jie suteikia tik pagrindus: „tai argi yra įmonė, kuriai užtenka tik pradmenų, jeigu prašo kalbos tai prašo laisvai kalbėti, o va tokių kursų, kad patobulinti bent jau b2 lygiu, prisiminti tas žinias, tai nėra.”. Tyrimo dalyvė R10 taip pat nesijaučia turėdama pakankamai įgūdžių, kad galėtų susirasti darbą nuotoliu, kas šiuo metu yra lengvai įgyvendinama: „Tiktų man tas darbas iš namų, bet kai kur trūksta žinių tai nenoriu veržtis ten, kur negalėčiau atlikt darbo.”.

Įdomu tai, kad būtent asmenims su negalia turintiems aukštesnįjį arba aukštąjį išsilavinimą ir yra jaučiamas įgūdžių trūkumas (žr. 7 pav.).



7 pav. Įsidarbinamumo trukdžių skirtumai pagal išsilavinimą

Šis įgūdžių trūkumas jaučiamas dėl to, kad darbo rinka sparčiai kinta, o pagal seniau įgytą specialybę nebedirbama dėl pasikeitusių gyvenimo aplinkybių ar negalios. Kaip ir teigia R3, kuri norėtų pradėti verslą, tačiau jaučia žinių, įgūdžių trūkumą: „norėčiau savo savarankišką užimtumą pradėt, man vėlgi trūksta tų pačių įgūdžių, tokių labiau šiuolaikinių, prisitaikymo prie naujos situacijos“. Nors ši respondentė nebijojo pakeisti profesijos nuo vadybos prie fotografijos, pati susirado kursus ir pan. tačiau sako, kad „tai kaip viso to išmokti, kaip tų žinių gauti, labai sudėtinga ir gaunasi, kad vis atsilieki, atsilieki ir neturi už ko užsikabinti.“. R12 ilgus metus dirbusi vienoje ir kitoje įmonėje, po atsiradusios negalios patyrusi ir darbdavio žeminimus, taip pat sako, kad šiuo metu jai trūksta anglų kalbos žinių, kurios tobulinimo kursų negali sau leisti dėl finansų trūkumo: „tokia yra problema, kad nemoku anglų kalbos, o daug kur jos reikalauja“.

4.2.2. Asmeninė atsakomybė

Kalbant apie asmeninę atsakomybę kuriant savo tvarią karjerą, rezultatuose pastebima, kad tyrimo dalyviai nori mokytis ir tai daro atsakingai (žr. 6 pav.). R2, kaip minėta, nebegalėdamas dirbti fizinių darbų bei nebaigęs vidurinės mokyklos, dabar, po fizinės negalios atsiradimo, nusprendė ir pasiryžo pradėti lankyti suaugusiųjų vakarinę mokyklą, o baigus ją, toliau studijuoti. Taip pat,

laisvu laiku gilina savo žinias kompiuteriniame raštingume, mokosi dirbti su darbo rinkoje reikalingomis programomis bei neseniai išsilaikė vairuotojo teises, kad galėtų nuvykti tiek į mokymosi įstaigą, tiek į darbą: „*Tai taip jau viskas susitarta, laukiu rugsėjo mėnesio, eisiu į suaugusių vakarinę mokyklą <...> turiu kompiuterinio raštingumo pradžias, ir užsibrėžiau tokius tikslus šį mėnesį, kad dar labiau pasigilinsiu dirbti su Word, Excel programomis <...> Dar kaip tik išsilaikiau teises, laukiu kol atsiųs, turiu mašiną, kuri yra remontuojama ir viskas galiu savo transportu nuvykti į darbo vietą.*”

Siekdami geresnių karjeros galimybių bei didesnio darbo užmokesčio, tyrimo dalyviai R9 ir R13 nori ir ketina tęsti studijas magistrantūroje ir doktorantūroje: „*Nežinau šiaip galvoju apie doktorantūrą, tai va, o šiaip tai bus matyt, negaliu šiuo metu atsakyti.*” – R9; „*Jo, norėčiau magistro aš. Jeigu viskas pavyks, tai bandysiu į magistrą.*” – R13.

Norą mokytis išsakė ir dar kelios respondentės: „*Norėjau mokytis, bet iš tikro tai dėl to kad tuo metu buvo tokie pasiūlymai, o virėjų buvo nesusirinkusi grupė, taip ir pakliuvau į tą grupę. O šiaip patys kursai patiko, daug išmokė*” - sako R1. R3 mokėsi siekdama savo tikslų turėti studiją, mokėsi atsakingai ir daug: „*aišku mokslus susiradau, kad nemokamai baigti <...> Tiesą pasakius tai mokiausi video montavimo dar <...> taip tai buvau tie motyvacijos kursuose, tai įdomūs kursai, buvo įdomu. Kiti tai net pavadinimo nepamenu, vyko bibliotekoj, rodė kaip susikurti savo puslapį, bet tą aš ir taip žinojau, bet ten rodė tokias nepopuliarias sistemas, nes dabar gi pirma eina socialiniai tinklai, o ten visai kita sistema, kur atrodo net nieks nenaudoja*”.

Visgi, ne visi norintys mokytis turi tam pakankamai finansinių išteklių. R1 teigia, kad jei ne Užimtumo tarnybos suteikiama galimybė mokytis nemokamai, mokslams ji pinigų neturėtų, nes augina dukrą ir stengiasi pirmiausiai jai suteikti visko, ko reikia: „*O mokytis, na irgi pati savo lėšų neturėčiau tam, kai dabar ir dukrą auginu, tai jai dėmesys skiriamas, kiek įmanoma stengiuosi jai suteikti dalykus.*”. R3, kaip ir minėta, norėtų kursų pasikelti anglų kalbos lygiui, tačiau tokiems kursams pati finansų neturi: „*o va tokių kursų kad pasitobulinti bent jau b2 lygiu, prisiminti tas žinias, tai nėra. O pati sau leisti tokių kursų negaliu*”. Su nepakankamu anglų kalbos mokėjimu susiduria ir R12, tačiau taip pat dėl finansų trūkumo negali sau leisti mokytis kalbos: „*Šiaip gal dabar tai finansai stabdo, nes nemokamų nėra. Nėra kad visiškai nemokėčiau, bet moku nepakankamai.*”.

Verta paminėti, kad du respondentai neturi poreikio mokytis tam, kad pakeistų specialybę, jeigu leistų galimybės, jie ir toliau norėtų dirbti pagal turimą specialybę. R7 visą gyvenimą pradirbusi virėja, kitų darbų nenori: „*Nenoriu keisti, jau aš gal ir numirsiu virėja būdama.*”, o R6 visą gyvenimo dirbo tokius darbus kaip tekintojo, metalo apdirbimo, elektriko, suvirinimo ir pan, todėl kaip pats sako mokytis dirbti kompiuteriu, kas dabar yra labai populiaru, tai ne jam: „*Žiūrint kokiems, jeigu tarkim prie kažkokio kompiuterio, tai nemanau kad aš galėčiau, nes nelabai aš sėslus, man reikia pavaikščirot, pagalvot, negaliu vienoj vietoj išsėdėt. O paskui čia su stalo darbai, lituot, kažką krapštyt galėčiau, užtektų, bet prie monitoriaus tai nelabai, o daugiau net neįsivaizduoju. Šaltkalviniai nedideli darbai.*”.

Asmeninė atsakomybė matoma ir iš proaktyvios elgsenos, kada asmenys su negalia atlieka konkrečius veiksmus savarankiškai siekdami įsidarbinti ir dirbti. Tyrimo rezultatuose pastebima, kad nemaža dalis tyrimo dalyvių pasikeitus aplinkybėms, nuolat ieško išeičių, kaip išlikti

darbingais, kaip mokytis, bei turėti veiklos. R2 atsiradus negaliai ir grįžęs į Lietuvą, po to kai užsienyje dirbo fizinius darbus, interviu atlikimo metu, teigė užsiimantis įvairia veikla: siekia pabaigti mokslus, prieš karantiną turėjo darbą restorane, o šiuo metu laukia darbo pokalbio kitoje įmonėje, atlieka pareigas bažnyčioje, savarankiškai mokosi kompiuterinių įgūdžių, gavo vairuotojo teises, dalyvauja organizacijos SOPA veiklose: „*Tai taip jau viskas susitarta, laukiu rugsėjo mėnesio, eisiu į suaugusių vakarinę mokyklą <...> ryt turiu vieną darbo pokalbį dėl pakavimo pozicijos, tai va kažkaip tikiuosi, kad paims mane <...> Dar kaip tik išsilaikiau teises, laukiu kol atsiųs, turiu mašiną, kuri yra remontuojama ir viskas galiu savo transportu nuvykti į darbo vietą <...> Aš esu užsiregistravęs sopa organizacijoje*”.

R3 savarankiškai sugebėjo pakeisti darbo kryptį, nuo administracinio darbo įmonėje, perėjo prie nuosavo fotografijos studijos įkūrimo: „*pakeičiau savo veiklos kryptį, baigiau fotografiją, pradėjau dirbti kaip fotografė, pati savo lėšomis, kadangi na taip susiklostė aplinkybės, kad jau nelabai galėjau dirbti to administracinio darbo <...> aišku mokslus susiradau, kad nemokamai baigti, tą įrangą šiaip ne taip susipirkau, gal ir ne pačią geriausią*”. Kad įkurtų savo nuosavą verslą, respondentė taip pat mokėsi fotografijos, video montavimo, lankė motyvacijos ir tinklapių kūrimo kursus.

Asmenys su negalia nebijo keisti karjeros krypties. Rezultatai rodo, kad nemažai tyrimo dalyvių per gyvenimą pakeitė ne vieną darbą, įveikdami iššūkius. Pavyzdžiui, R5 iš mokslo srities perėjusi dirbti į nekilnojamojo turto sritį, respondentė turėjo daug savarankiškai mokytis, suderinti du darbus vienu metu ir auginti vaikus, o vėliau pasaulinės krizės metu ieškoti naujų veiklų, kad pragyventų: „*Va kitas dalykas nu reikėjo sparčiai įgyti teisinių žinių <...> Praktiškai, kai aš pradėjau dirbt, tai buvo visiškai nauja sritis ir reiškia per visą Vilnių buvo tik 2 agentūros va tai nu mums teko patiems labai nemažai suktis, ir kad tas sutartis sudarinėt, tai visų detalių reikėjo mokytis <...> Bet kai jau krizė prasidėjo visoje Lietuvoje 2007 m. tai kad ir kiek sukiesi toje situacijoje, ta veikla pradėjo nebeduoti pajamų, daug agentūrų užsidarė, o aš perėjau prie individualios veiklos ir pradėjau dar verstis vertimais, tai buvo nedidelis užmokestis bet stabilus ir padėjo išgyvent*”. O R10 ieškodama įsidarbinimo galimybių persikėlė į Vilnių, kuriame buvo galimybė baigti norimus kursus ir lengviau rasti darbą: „*Paskui aš vis tiek norėjau labai dirbt, savo jėgom susiradau Vilniuj, kad galiu pasibaigt tokius apsaugos kursus. O kodėl Vilniuj? Tai nors esu iš Marijampolės, bet Vilniuj žinojau, kad darbą rasiu daug lengviau, pabaigiau tuos kursus ir Vilniuj gana greit gavau darbą*”.

4.2.3. Darbo-gyvenimo balansas

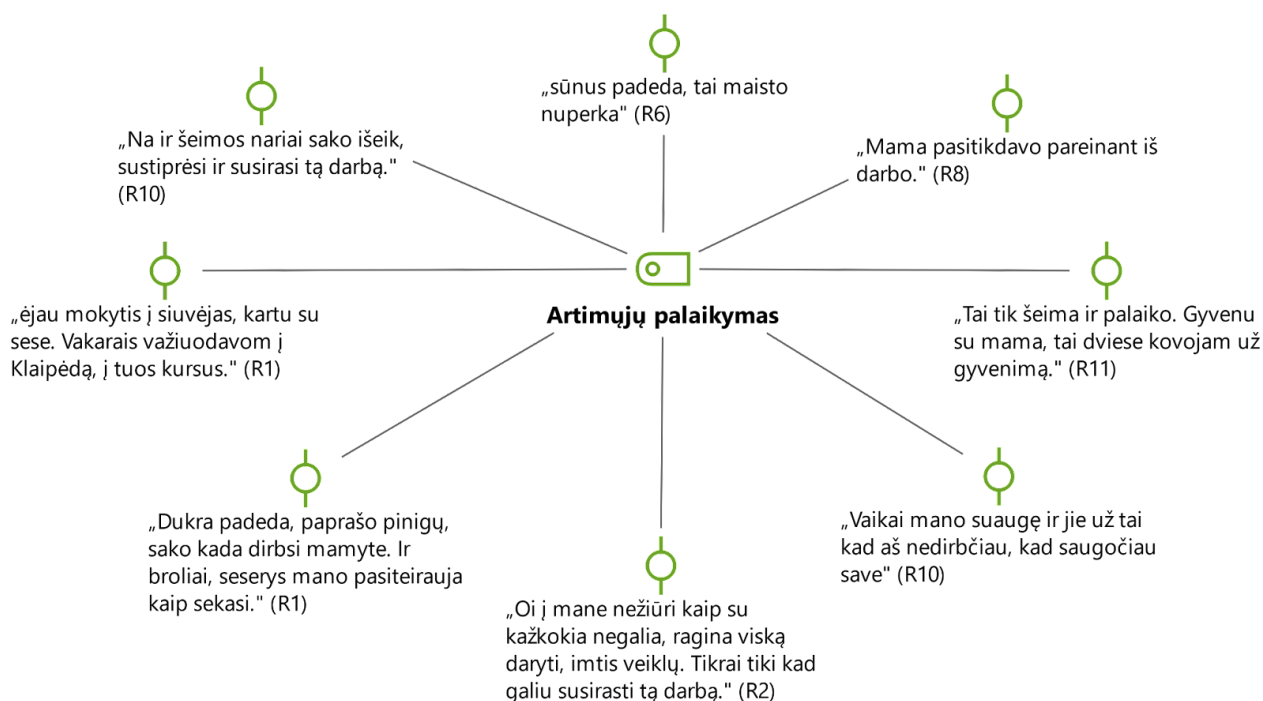
Tyrimo rezultatai atskleidžia, kad asmenims su negalia svarbiausia yra suderinti darbą su būtinybe pasirūpinti sveikata (žr. 6 pav.). Respondentė R1 norėtų ir toliau dirbti virtuvėje, tačiau susiduria su per dideliu skausmu kojose: „*Na bet aišku jaučiu, kad ir kojos jau nebelaiko, jau sunku man visą darbo dieną stovėti, dirbt ant kojų toje virtuvėje, nors darbas patinka*”. R2 užsienyje dirbęs įvairius fizinius darbus, dėl fizinės negalios nebegali jų atlikti: „*fiziniai darbai: statybos, asfaltavimas kelio, daug fabriku visokių, pakavimas, krovimas. Šiandien dienai mano situacija tokia kad tų darbų negaliu niekaip atlikti, nes turiu judėjimo negalią*”. R6 turėdamas individualią įmonę, kurioje taip pat reikia dirbti fizinius darbus, to nebepajėgia daryti užtektinai, kad gautų pelno: „*o individuali įmonė tai ji nuo ryto iki vakaro, tai reikia ir žaliavų ir dar kažko, ir žaliavos, ir gamyba, ir*

transportavimas, karpai, dažai, virini viską, tai sunkus darbas toks ir tik tiek va o tas iššūkis, kad fiziškai nieko nebegali daryti, fiziškai nepajėgus.”.

Taigi, galima teigti, kad daugiau fiziškai dirbantiems asmenims su negalia yra kur kas sunkiau suderinti sveikatos galimybes su darbo reikalavimais, dideliu fiziniu krūviu, ilgomis darbo valandomis.

Be to, asmenims su negalia, kurie augina vaikus, pirmiausia reikia pasirūpinti jais. Šiuo atveju ypač svarbu ne tik, kad fiziškai darbuotojas su negalia būtų pajėgus, bet kad ir darbo laikas atitiktų poreikį pasirūpinti vaikais: „Aišku, dabar va pasiūlė darbą toj pačioj mokykloj, bet tai yra nuo 7 ryto, o aš neviruoju, autobusas mokyklinis tik nuo 8, bet man dukrą ir sūnėną pradinukus reikia išleisti į mokyklą, tai ir teko atsisakyti kol kas to darbo.” - sako R1.

Kalbant apie šeimą, tyrimo rezultatuose pastebimas artimųjų palaikymas, kurį jaučia dirbti norintys neįgalieji (žr. 8 pav.).



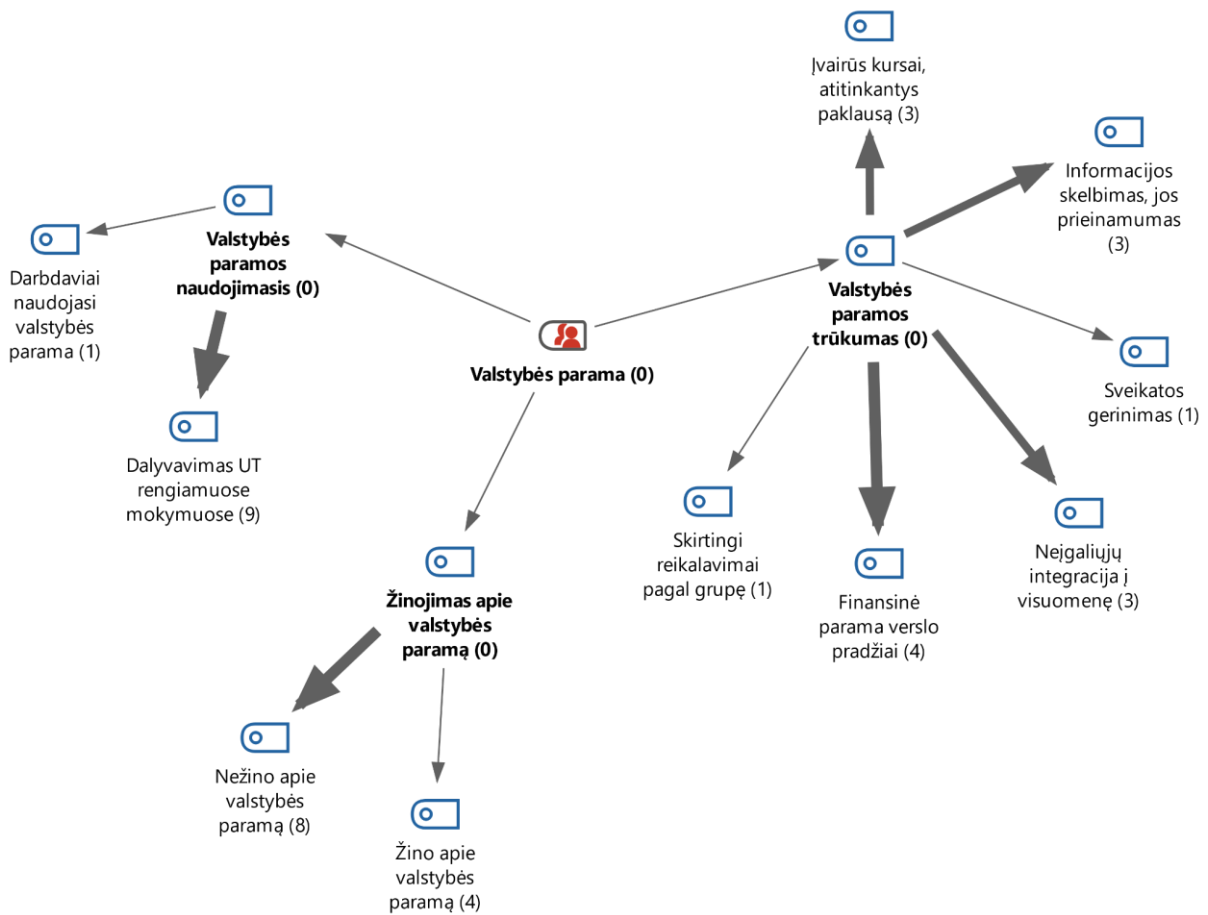
8 pav. Asmenys su negalia apie jaučiamą šeimos palaikymą

Asmenų su negalia artimiesiems svarbu kaip šiems sekasi susirasti darbą, kokia sveikata. Tiki, kad šie gali susirasti darbą, tačiau tuo pačiu pirmiausia skatina pasirūpinti sveikata.

4.3. Veiksniai, veikiantys asmenų su negalia tvarią karjerą

4.3.1. Valstybės parama

Kalbant apie valstybės paramą asmenų su negalia įsidarbinamumui, pastebima, kad net 8 respondentai nežino, kokią paramą neįgaliesiems teikia valstybė (žr. 9 pav.). Tuo pačiu nors Užimtumo Tarnybos suteikiama galimybė dalyvauti nemokamuose kursuose naudojosi 7 respondentai, visgi šis neatitikimas gali atsirasti dėl to, kad kai kurie interviu dalyviai šių mokymų netraktuoja kaip paramos arba apie tai nesusimąstė ir pan.



9 pav. Valstybės paramos supratimas

Be to nemažai respondentų įvardina, kad jiems trūksta valstybės paramos ir pateikia pavyzdžių: pirmiausia respondantai įvardija mokymų trūkumą, kurie atitiktų realią situaciją darbo rinkoje - „Dar anglų kalbos kursai.. kitas dalykai pradmenys, tai argi yra įmonė, kuriai užtenka tik pradmenų, jeigu prašo kalbos tai prašo laisvai kalbėti, o va tokių kursų, kad patobulinti bent jau b2 lygiu, prisiminti tas žinias, tai nėra.” - sako R3, tyrimo dalyvis R1 pasigenda informacijos arba ji pasiekia ne visus asmenis su negalia - „Informaciją gal daugiau, kad skelbtų, ne visi žino kokios lengvatos yra. Kaip ir su autobusu važiuojant.. pradžioj buvo lengvatos, tada nuėmė, tada vėl padarę, ir kuris laikas važinėjau nežinodama, kad jos yra. Nu gal ji skelbiama kažkur, bet iki manęs tai neatėjo.”.

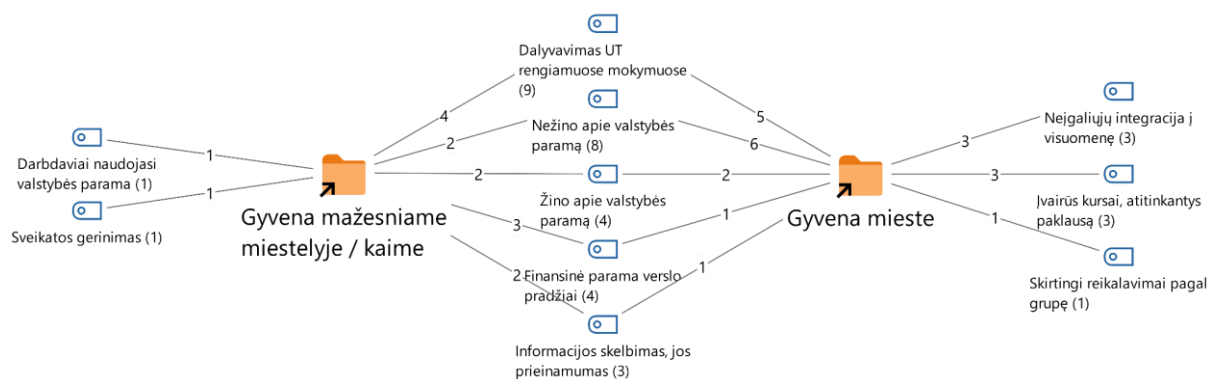
Taip pat R1 teigia, kad trūksta valstybės įsitraukimo gerinant gyventojų sveikatą - „Galėtų kažką labiau dėl sveikatos rūpintis, gal į sanatorijas siųsti, nieks tokių nerekomenduoja, čia gal aišku gydytojai tu turi rūpintis, bet gal ir valstybė.”.

Keli respondantai jaučia visuomenėje atskyrimą ir tikisi, kad valstybė galėtų tą atskirti sumažinti „Galvoju gal galima tą žmogų labiau integruoti į tą darbo rinką, kad nebūtų to atstumimo, diskriminacijos. Reikia keisti tą požiūrį į neįgalų žmogų.”, „Norėtųs labiau, kad kažkokie renginiai projektai bendri renginiai su neįgaliais, kad susidraugautų visuomenė tarpusavy.”.

Svarbu paminėti, kad tyrimo dalyviams taip pat trūksta ir finansinės pagalbos verslo pradžiai, įrengimų įsigijimui, mokesčių mokėjimui ir pan.: R3 teigia, kad „man ko trūko tai įsigyti visą

įrangą, ten tą pašalpa neįgaliojo tu gauni, bet tai, kad tau bankas duotų paskolą, tai pats turi kaupiti kaupiti, kad nusipirktum tą brangią techniką”, R5 prideda, kad „finansinė pagalba dabar įdomiai yra pririšta, kad norintis dirbt savarankiškai žmogus jis turi pats įnešinėti nemažą dalį pinigų ir tik tada yra valstybės pagalba. O kad reiškia, jeigu būtų tam tikras atlyginimas valstybės iš kurio galėtum išsilaikyti tam tikrą laiką, kol išsuksi kažkokį biznį, tai tokio dalyko nėra.”.

10 paveiksle atvaizduojami tyrimo rezultatai, kurie parodo, kad būtent asmenys su negalia gyvenantys mieste, pasigenda valstybės paramos. Mieste gyvenantiems neįgaliesiems trūksta įvairių kursų, atitinkančių darbo rinkos poreikius, bei teigia, kad turėtų būti vykdoma didesnė neįgaliųjų integracija į visuomenę.



10 pav. Valstybės paramos trūkumas gyvenantiems mieste

Kadangi nemažai tyrimo dalyvių anksčiau ar vėliau yra pasinaudoję Užimtumo tarnybos galimybe mokytis ir tokiu būdu persikvalifikuoti, verta išskirti, kad respondentai turi panašią nuomonę - kursai yra, tačiau tai rasti darbo nepadaeda:

R3 teigia, kad siūlomi kursai labiau tinka laisvalaikio praleidimui nei padeda įsidarbinti: „Esu nuėjęs į tuos keletą kursų, bet jie nėra, kad padėtų tau įsidarbinti, nueit paklausyt įdomu ir tiek, bet kad praktiškai naudot, jie to nelabai gal turi. Tie kursai buvo, kad labiau laisvalaikį praleist, o kad būtų toks įsikabinimas toj realioj darbo rinkoje, būtent tokio kurso trūksta”.

R5 taip pat sako, kad kursų neužtenka ir jai trūksta finansinės pagalbos verslo pradžiai - „Suprantat, tuo mokymu nu neturėtų apsiriboti, nes paskui reiktų žmogui kažkaip tam išibėgėjimui, aš nežinau ar tai galėtų būti stipendija, pradinė, kad galėtum tą dalyką pradėt sukkti sakykim neturėdamas atsargų, o taip išėjo, kad pabaigus tuos mokymus nu aš turėjau atsidaryti individualią veiklą kadangi manęs kaip verslo organizatoriaus neprireikė nei vienai įmonei Varėnoje ar rajone, o su ta individualia veikla, tai suprantat jeigu į ją neturi ką investuot tai iš oro verslo nepadarysi.”

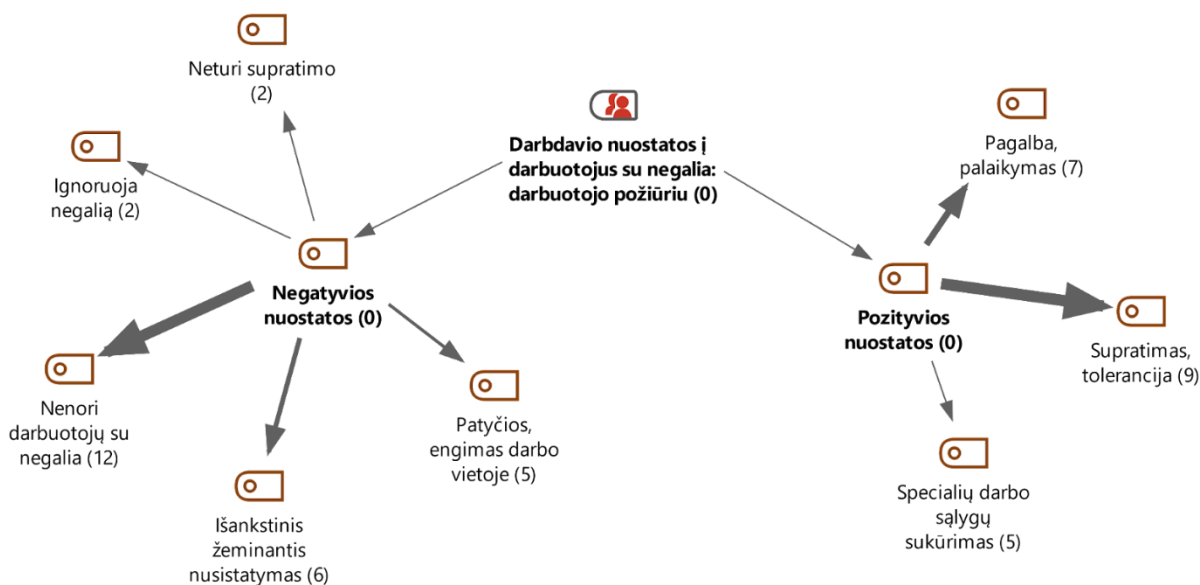
Prisideda ir R10 teigianti, kad kursų baigimas tik popierius rankoje, be jokios tikros naudos: „Nu kaip visada norisi darbą turėti, ne tik tą popieriuką rankoj turėti. Patirtis rodo, kad gauni tą pažymėjimą, ir vėl...”.

Apibendrinant valstybės paramos sistemą kaip veiksni daranti įtaką asmenų su negalia tvariai karjerai pastebėta, kad asmenys su negalia teigia, jog nesinaudoja valstybės teikiama parama, tačiau nemaža dalis jų mokosi, t.y. naudojasi būtent Užimtumo tarnybos teikiama galimybe nemokamai persikvalifikuoti. Tačiau keli neįgalieji praėję kursus visgi teigia, kad nors persikvalifikavimas ir

yra siūlomas, tačiau darbo vis tiek nėra. Asmenys su negalia taip pat įvardino, kokios paramos ar kokio indėlio jiems trūksta iš valstybės: informacijos apie esamas lengvatas, ir pačios informacijos prieinamumas; sveikatos gerinimas; neįgaliųjų integracijos į visuomenę, tiek renginių, tiek švietimo ir tolerancijos aspektais; finansinės paramos verslo pradžiai; bei kursų, kurie realiai atitiktų poreikį esantį darbo rinkoje.

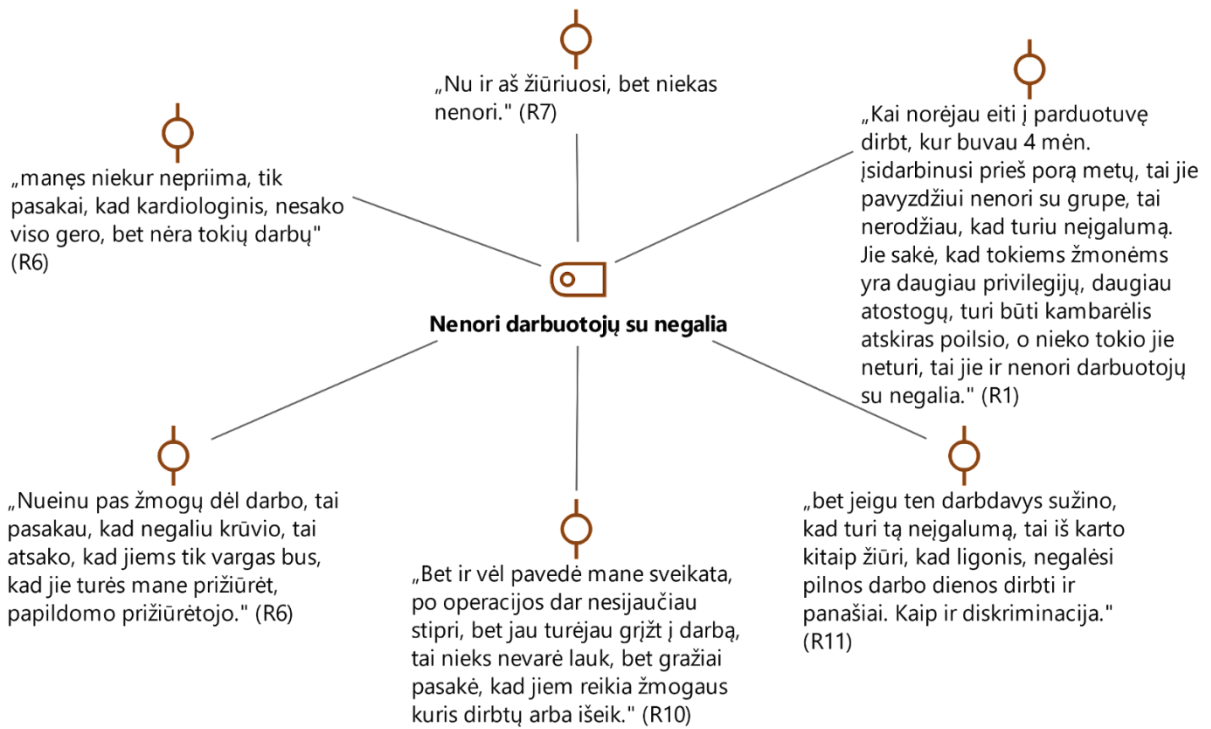
4.3.2. Darbdavių nuostata

Analizuojant darbdavių požiūrį ir vaidmenį siekiant užtikrinti tvarią asmenų su negalia karjerą, iš karto galima pastebėti, kad asmens su negalia akimis žiūrint, darbdaviai turi kur kas daugiau negatyvių nei pozityvių nuostatų darbuotojo su negalia atžvilgiu (žr. 11 pav.).



11 pav. Darbdavio nuostatos į darbuotojus su negalia: asmenų su negalia požiūriu

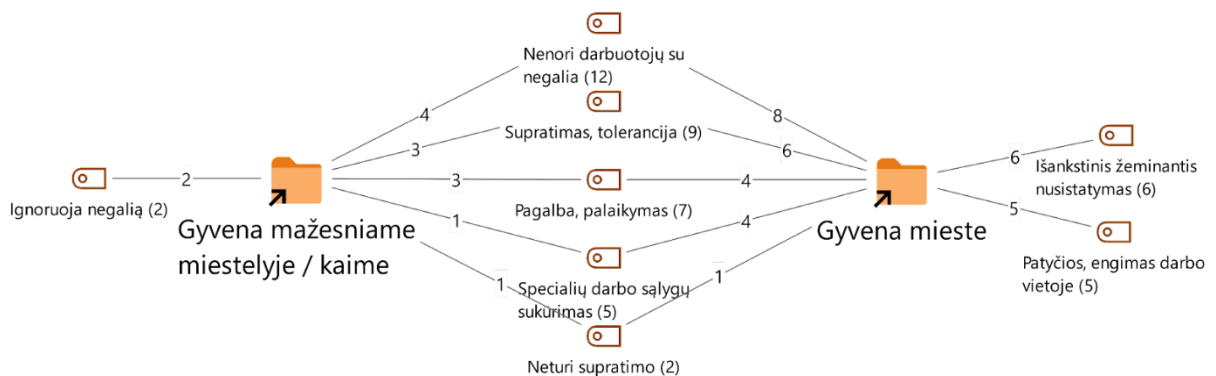
Pirmiausia, galima išskirti, kad darbdaviai apskritai nenori darbuotojų turinčių negalią. 12 paveiksle galima matyti tyrimo dalyvių teiginius:



12 pav. Asmenys su negalia apie darbdavius, nenorinčius darbuotojų su negalia

Iš pateiktų respondentų citatų, galima teigti, kad darbdaviai nenori investuoti į papildomas priemones, kurios yra reikalingos darbuotojams su negalia, tokias kaip atskiras poilsio kambarys, suteikti daugiau atostogų dienų ir pan. Taip pat nemaža dalis asmenų su negalia jaučiasi nereikalingi, darbdaviai nenori tokių darbuotojų, nes jie negali dirbti pilnos darbo dienos, negali pakelti fizinio krūvio, darbdaviai negali pasiūlyti darbo atitinkančio darbuotojo su negalia galimybes. R6 teigė, kad darbdavio žodžiais darbuotojas su negalia jiems tik vargas, tokį darbuotoją reikia papildomai prižiūrėti.

Asmenys su negalia gyvenantys mieste taip pat susidūrė su darbdavių išankstiniu žeminančiu nusistatymu bei patyčiomis darbo vietoje (žr. 13 pav.).



13 pav. Darbdavių nuostatos į neįgaluosius: asmenų su negalia požiūri skirtumai pagal gyvenamąją vietą

Rezultatai rodo, kad darbdavys iš anksto nusprendžia žmogaus fizines galimybes: R8 pasakoja, kad darbdavys dar prieš susitinkant kandidatą su negalia jau nusprendė, kad ji negalės atlikti užduočių: „Skambinausi į indų plovėjas, gi ten stovimas darbas, kažkiek tuos indus aišku nešt kelt, bet

įmanoma, bet ne sako tai valandos ilgos, sako ateisit ir išeisit, sako nieko nepadarysit.”. Tam antrina ir R11 sakydama, kad darbdaviai diskriminuoja asmenis su negalia: „bet jeigu ten darbdavys sužino, kad turi tą neįgalumą, tai iš karto kitaip žiūri, kad ligonis, negalėsi pilnos darbo dienos dirbti ir panašiai. Kaip ir diskriminacija.”.

R12 pasakojo, kad darbdavys ją priėmė iš gailesčio: *„O darbdavys tai jo toks, jausdavosi, kad nu va tu čia tik dirbk ir tylėk, dėliaukis, kad mes tave laikom, tu esi niekas ir tik dirbk. Sakė iš gailesčio priėmė, nors jie skelbime rašė, kad priima su negalia.”* ir lygindama įprastas įmones su socialinėmis teigia, kad ne socialinėse įmonėse į darbuotojus su negalia žiūri lyg tyrinėdami: *„kaip nueini į paprastą va ir žiūri, jauti, kad studijuoja tą neįgalumą, ką dariau ne taip kad tokia esu dabar.”.*

Verta paminėti, kad būtent interviu vykdymo metu nedirbantys asmenys su negalia yra susidūrę su patyčiomis darbo vietoje. R8 teigia, kad darbdavys nesuteikia jokios pagalbos ir į neįgalumą žiūri kaip į užkrečiamą ligą: *„Sunkumas tas, kad jeigu žino, kad turi neįgalumą, tai esi nurašytas, į tave žiūri kaip į raupsuotąjį žmogų. Kad nors kažkokios pagalbos, kažką, bet nieko..”.* Taip pat ir R12 išgyveno patyčias: *„Tai nusprendžiau kad taip negaliu, aš gal neįgali, bet nesu visiškai niekas, ką galima stumdyti ir nesiskaityt, vis tiek esu žmogus. Kai išėjau direktorė pasijuokė, nu tai ką patiko be darbo sėdėt ir dar sėdėsi.”* Tai yra patirtys žmonių, kurie po šių patyrimų daugiau nėra įsidarbinę.

Po asmeninės patirties, kada ne savo noru turėjo išeiti iš įmonės - *„darbdavys dar būnant ligoninėj parašė, kad man reikės po nedarbingumo išeiti, nu ale dėl įmonės padėties, bet ji dar kiek žinau gyvuoja, tai galima sakyti gražiai pamelavo.”* – R11 taip pat nebeieškojo darbo. Visgi, atsirado darbdavys, kuris tolerantiškai žiūri į asmenis su negalia ir dėl to tyrimo dalyvė galėjo įsidarbinti: *„Nu tai va buvau gavus tą darbą tarptautinėj nedidelėj įmonėj, mane priėmė, bet kai susergi tampi neberekalingas, nu o dabar aš nelabai ir stengiausi darbo ieškot, bet kadangi man pasiūlė tai nuėjau su ta dekanė susitikti tai viskasi kaip ir buvo gerai. Jie tolerantiškai į tai žiūri, bet čia gal nuo žmonių intelekto, nuo įstaigos priklauso, nuo išsilavinimo, kitiem reikia, kad tiesiog būtų tas darbinis arklys <...> Jiems tai nebuvo kliūtis ta mano būklė, bet gal čia dėl to, kad medikų įstaiga.”.*

Ir tikrai yra dar keletas tyrimo dalyvių, kurie galėjo pasidalinti gerosiomis patirtimis apie savo darbdavius ir jų nuostatas į darbuotojus su negalia. Pozityvios darbdavių nuostatos apima pagalbą, palaikymą, supratimą ir specialių darbo sąlygų sukūrimą. R2 dalinasi patirtimi, kada restorano, kuriame *„vykdomas integracinis projektas, kur įdarbina buvusius reabilitantus, kurie baigė reabilitacijos centrus arba išėję iš įkalinimo įstaigos”* vadovė leisdavo ne tik pailsėti, bet ir pati respondentui padėdavo susitvarkyti su užduotimis: *„tai turėjau galimybę prisėsti ten ir 10 min pasėdėti, kad nepervargčiau <...> pamatė, kad per lėtai darau, sako pamėgink indus plaut, tik nepersistenk, leisdavo pailsėti, pakviesdavo kitą pakeisti, arba net pati paplaudavo”.*

Tyrimo dalyvė R10 taip pat teigia, kad vadovas buvo supratingas ir tolerantiškas jos atžvilgiu: *„Skyriaus vadovas buvo labai geras, tolerantiškas, mane sąžinė griaužė, tai aš jam pasisakiau (apie negalią), tai jis nieko nesakė, sakė ko tylėjau, bet jis nieko nesakė, bet likau forminta kaip sveikas žmogus <...> Matot pas mane negalia nėra matoma, dūstu, bet ramybės būsenoj sėdint nieks to nemato <...> Sakė jei galiu dirbt tai dirbk ir manim galėjo pasitikėti.”.* Visgi tuo pačiu respondentė teigė, kad yra girdėjusi, jog kitose įmonėse vadovai blogiau reaguoja.

R12 paminėjo socialines įmones, kuriose jaučiasi kur kas geriau: „Į socialinę įmonę eiti vienas malonumas, jie tavęs nenarsto, nežiūri”.

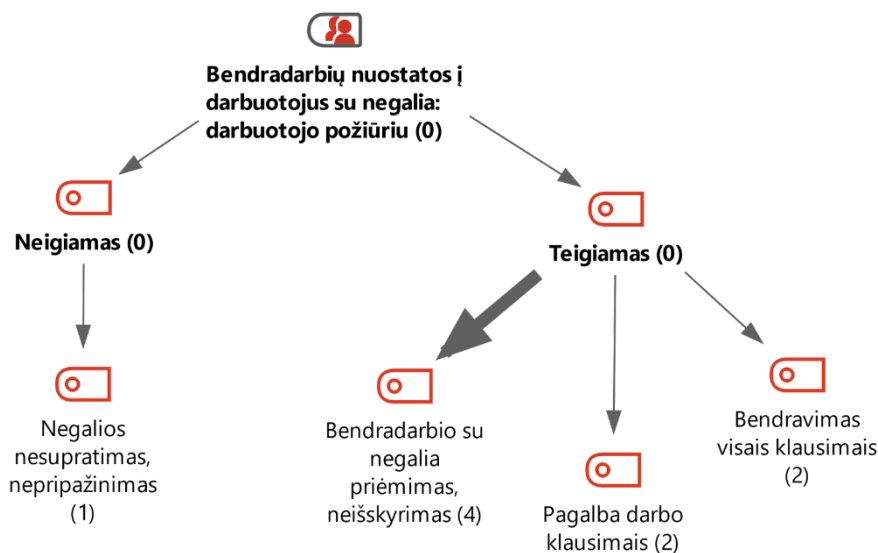
Vos keturi interviu dalyviai pasidalino, kad jų darbdaviai sukūrė darbo sąlygas, kada jie galėtų papildomai darbo metu pailsėti, susiderinti tinkamą darbo laiką ar nuvykti pas gydytoją bet kuriuo metu. Kaip teigia R4, jai buvo „leista koreguotis darbo laiką ir pertraukėles, suteikė spec. kirpėjai kėdę dirbti sėdint”. Antrina ir R8, kuriai „sudarė man tam kioskely geras darbo sąlygas, visada tikrai išleisdavo pas daktarą ar į mankštas, tai be jokių problemų galėdavau eiti”.

R2 dirbęs restorane, kuriame kaip minėta vykdomi socialiniai projektai, taip pat turėjo sąlygas leidžiančias pailsėti: „pamatė, kad per lėtai darau, sako pamėgink indus plaut, tik nepersistenk, leisdavo pailsėti, pakviesdavo kitą pakeisti, arba net pati paplaudavo”. Taip pat ir socialinėje įmonėje, kaip teigia R9, darbo vietos darbuotojams su negalia yra pritaikytos: „Toj įmonėj tai iš tikro pilnai pritaikyta viskas. Aišku ten žmogaus su neįgaliojo vėžimėliu kažin ar rasi, bet šiaip ten kaip ir pačios darbo vietos, atitinkamai nuo žmonių negalių yra pritaikytos.”.

Apibendrinant darbdavių įtaką asmenų su negalia tvariai karjerai, galima teigti, kad asmenys su negalia kur kas dažniau patiria patyčias, žeminimą ir neigiamą nusistatymą iš darbdavio, To pasekoje asmenys su negalia jaučiasi nereikalingi bei jiems lieka kur kas mažiau šansų susirasti darbą. Žinoma, yra ir palaikančių, padedančių darbdavių, tačiau jie dažniau sutinkami socialinėse įmonėse, arba įmonėse, kurios vykdo socialinius projektus.

4.3.3. Bendradarbių reikšmė

Tyrimo rezultatuose paaiškėjo, kad dauguma tyrimo dalyvių galėjo pasidalinti teigiama patirtimi dėl buvusių ar esamų bendradarbių (žr. 14 pav.).



14 pav. Bendradarbių nuostatos į darbuotojus su negalia: asmenų su negalia požiūriu

Bendradarbių nuostatos į kitus darbuotojus su negalia buvo teigiamos, kada jie priimdavo bendradarbius su negalia, jų neišskirdavo, pagelbėdavo ne tik darbo klausimais, bet ir bendraudavo asmeniniais. R10 teigia, kad jos buvusiems bendradarbiams problemų dėl negalios nekilo: „Geras labai, ne visi žinojo, kad turiu negalią, bet kas žinojo, tai niekam problemų nebuvo.” R7 santykius

su buvusiais kolegomis palaiko ir nustojus dirbti toje darbovietėje: „Paskutinėj darbovietėj labai geri, dar iki šiolei bendraujam”.

Tyrimo dalyvis R2 atėjęs dirbti į restoraną, kuriame dirba reabilitantai, kurie baigė reabilitacijos centrus arba asmenys išėję iš įkalinimo įstaigos, sugebėjo netgi suvienyti kolektyvą: „Geri, nes aš mėgstantis šypsotis, ir kai atėjau buvo kolektyvas apkalbantis vieni ant kitų, bet kai atėjau aš juos drausmindavau, kad tai nėra gerai, ir po biškį įnešiau pozityviškumo ir pradėjo jų bendravimas keistis.”

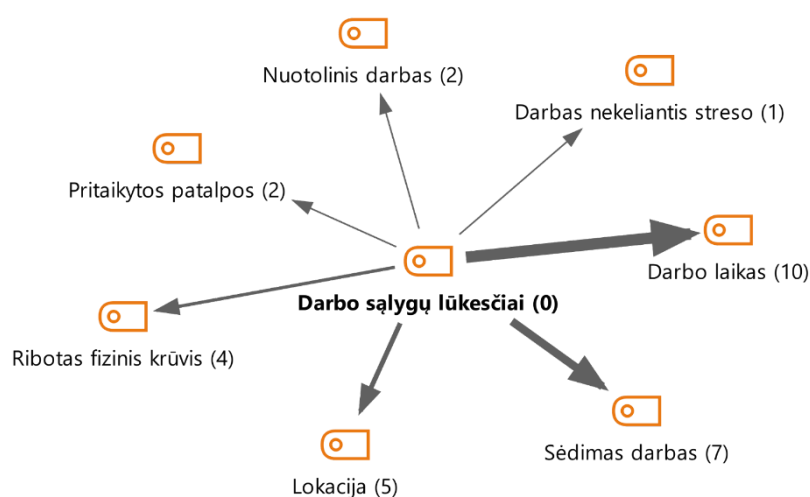
Vienos respondentės, R7, atveju buvusioje darbovietėje visgi pasitaikė bendradarbių, kurie galvojo, kad ji simuliuoja ir nenori dirbti: „toj ankstesnėj, iš pradžių buvo gerai, bet po to pamačiau, kad jie nesuprato, galvojo gal, kad aš simuliuoju, tai gaudavosi konfliktai. Ir nebeįtvėriau psichologiškai ten, tas visas engimas tiek vadovo, tiek kolegų.”

Taigi, nors tyrimo dalyviai neišsiplėtė pasakodami apie santykius su bendradarbiais, tačiau bendrai galima teigti, kad darbuotojai palaiko gerus tiek darbinius, tiek asmeninius santykius su negalia turinčiais darbuotojais.

4.3.4. Reikalingos darbo sąlygos

Kalbant apie darbo sąlygas, kurias leistų kurti tvarią karjerą, tyrimo rezultatuose pastebima, kad tik maža dalis respondentų turėjo tinkamas ir reikiamas, jiems pritaikytas darbo sąlygas. Kaip minėta tik keli informantai galėjo pasidalinti patirtimi, kada darbdaviai jiems suteikė galimybes darbo metu papildomai pailsėti: „leisdavo pailsėti, pakviesdavo kitą pakeisti“ – R2, „leisdavo pailsėti, žinojo, kad man to reikia“ – R8; nuvykti pas gydytoją reikiamu metu: „visada tikrai išleisdavo pas daktarą ar į mankštas, tai be jokių problemų galėjau eiti“ – R8; taip pat du dalyviai pasidalino, kad juos tenkino darbo užmokestis.

Tokiu būdu tyrimo dalyviai pateikė, kokius turi lūkesčius būtent darbo sąlygoms (žr. 15 pav.). Pagrindiniai lūkesčiai kuriuos paminėjo asmenys su negalia yra tinkamas darbo laikas, sėdimas darbas, lokacija ir ribotas fizinis krūvis.



15 pav. Darbo sąlygų lūkesčiai

4 lentelėje pateikiamos patvirtinančios tyrimo dalyvių citatos, kokių darbo sąlygų lūkesčių jie turi.

4 lentelė. Darbo sąlygų lūkesčius patvirtinančios citatos

Darbo sąlygų lūkesčiai	Patvirtinančios citatos
Tinkamas darbo laikas	„svarbu, kad darbas prasidėtų nuo 8 ar vėliau, kad galėčiau vaikus išleisti, kad galėčiau spėti su autobusu va iš kaimo ar iki miestelio ar miesto nuvažiuoti.” (R1)
	„darbo laiko būtų patogiau iki 5 vakaro, kadangi aš gyvenu krikščionišką gyvenimo būdą” (R2)
	„kadangi negaliu dirbti viršvalandžių pagal neįgalumą, tai svarbiausia, kad pavyktų suderinti darbo laiką.” (R9)
Sėdimas darbas	„Aišku, kadangi man sunku vaikščioti, būtų gerai nuotolinis darbas labiau arba tiesiog sėdimas.” (R5)
	„Šiuo metu tai pirmenybė sėdimam darbui, kai judėjimo negalių turiu.” (R13)
Lokacija (darbas mieste)	„Gal svarbiausia, kad darbas būtų mieste ir kadangi tik kelias valandas galiu dirbti, tai ne pilnu etatu. Dėl stuburo negaliu ilgai vairuoti, važiuoti.” (R8)
	„Dar aišku ieškau miesto ribose darbo” (R12)
Ribotas fizinis krūvis	„Negaliu fizinio krūvio turėti jokio praktiškai, pastumti, kelti, bijau tiesiog kažką daryti, baimės jausmas, kad nespės pagelbėti, nes būna, kad spaudimas pakyla, pulsas padažnėja, pasidaro bloga, skauda krūtinę, negaliu nieko padaryti, tai baimės jausmas, kad nespės pagelbėti.” (R6)
	„Kad nereikėtų kilnoti sunkumų, kai kavinėse atveža prekes, tai nu jau nebegaliu jų nešioti. Aš galiu papjaustyti ar tiesiog kažką, kad nebūtų didelis krūvis rankoms.” (R7)
Kita	„Pas mus mokykloje dar viskas yra senoviškai, nepritaikyta. Patalpos didelės, grindys šleivos kreivos, gali kojas išsisukinėt. Turi eit žiūrėt, kad galvos nenusisuktum, tai ar čia darbas.” (R1)
	„Pusė etato, sėdimas darbas, nereikalaujantis atsakomybės didelės, įtampos.” (R10)

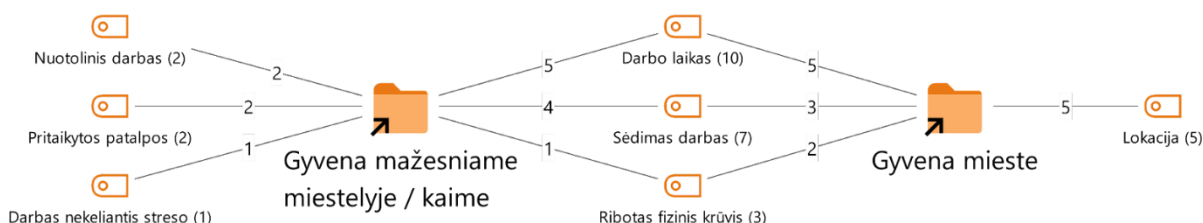
Taigi, kalbant apie tinkamą darbo laiką, tam įtakos turi būtinybė suderinti asmeninį gyvenimą ir darbą. Tyrimo dalyviai turi pasirūpinti šeima, vaikais, taip pat suderinti kitas savanoriškas veiklas po darbo valandų bei, žinoma, darbo laikas, t. y. negalėjimas dirbti viršvalandžių yra tiesiogiai pririštas prie neįgalumo grupės. Be to, verta paminėti, kad keli respondentai taip pat nori dirbti ne pilnu etatu, tokiu būdu norėdami suderinti mokslus arba dirbti pilną darbo dieną neleidžia prasta sveikata.

Kadangi dauguma tyrimo dalyvių turi fizinę negalią arba negalią po vienos ar kitos ligos, todėl šiems yra ypač aktualus sėdimas darbas ar darbas, kuriame nebūtų fizinio krūvio arba jis būtų labai minimalus.

Be to, tyrimo dalyvė R1, po Užimtumo Tarnybos persikvalifikavimo kursų įsidarbinusi kaimo mokyklos valgykloje, teigia, kad patalpos dirbti yra nepritaikytos ir pavojingos (žr. 4 lentelę). O

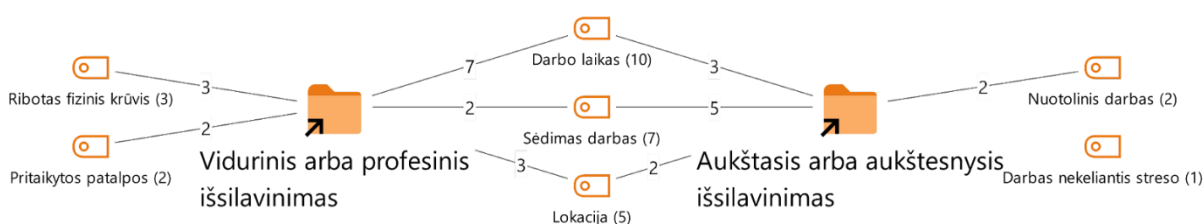
tokios sąlygos kelia iššūkių ne tik asmenims su negalia, bet ir visiems kitiems darbuotojams bei ten besimokantiems vaikams.

16 paveiksle matoma, kad darbo vietos lokacija yra ypač aktuali mieste gyvenantiems asmenims su negalia. Mieste gyvenantiems respondentams darbo vietos lokacija yra aktuali, nes jiems svarbu, kad darbą būtų galima pasiekti viešuoju transportu arba, kad darbas būtų netoli namų. Taip pat, pavyzdžiui, nors ir galinti vairuoti R8, tačiau dėl stuburo problemų ilgai važiuoti negali, todėl ir darbo nori miesto, kuriame gyvena, ribose.



16 pav. Darbo sąlygų lūkesčiai pagal gyvenamąją vietą

Tyrimo rezultatai (žr. 17 pav.) atskleidžia, kad tyrimo dalyviams, turintiems vidurinę arba profesinę išsilavinimą, svarbu, kad darbe nebūtų didelio fizinio krūvio, o darbo vietos patalpos atitiktų saugumo reikalavimus ir būtų užtikrintos tinkamos sąlygos siekiant išsaugoti gerą sveikatą. O informantai, turintys aukštąjį arba aukštesnįjį išsilavinimą, kalba, kad norėtų dirbti nuotoliu bei kad darbas nekeltų streso.



17 pav. Darbo sąlygų lūkesčiai pagal išsilavinimą

Priede nr. 1, pateikiama kodų matrica pagal dokumentų (dalyvių interviu transkriptų) rinkinius. Ši matrica atskleidžia, kaip dažnai kodai minimi dokumentų rinkiniuose. Šiuo atveju, pavaizduotos išorinių veiksnių kategorijos su jų subkategorijomis (eilutėse) ir analizuotų dokumentų suskirstymas pagal išsilavinimą, gyvenamą vietą ir užimtumą (stulpeliuose). Matrica leidžia suprasti, kurie veiksniai kiekvienai grupei yra aktualiausi, apie kuriuos labiausiai kalbama. Vidurinę arba profesinę išsilavinimą turintys neįgalieji išreiškė daugiausiai lūkesčių turintys dėl jiems reikalingo ir tinkamo darbo laiko. Taip pat yra susidūrę su nereikalingumo jausmu, kada darbdaviai tokių darbuotojų nenori, kita vertus yra gavę ir palaikymo bei pagalbos iš darbdavių / vadovų. Aukštąjį arba aukštesnįjį išsilavinimą turintys dalyviai su negalia labiausiai tikisi sėdimo darbo. Jie taip pat įvardina, kad darbdaviai nenori darbuotojų su negalia, tačiau dar daugiau yra susilaukę supratimo ir tolerancijos. Be to, nemažai jų yra dalyvavę UT persikvalifikavimo kursuose. Kalbant apie nedirbančius neįgaliosius, jiems svarbus tiek darbo laikas, tiek darbo vietos lokacija. Taip pat yra patyrę negatyvias darbdavio reakcijas, žeminimą, engimą, tačiau yra susilaukę ir pagalbos bei supratimo. Ndirbantieji teigia, kad nežino kokią paramą neįgaliesiems teikia valstybė, tačiau tuo pat metu nemažai jų yra dalyvavusių UT kursuose. Dirbančiųjų tyrime buvo kur kas mažiau, visgi, galima įžvelgti, kad jiems taip pat svarbus darbo laikas, ir praeityje yra susidūrę su darbdavių nenoru tokių darbuotojų samdyti. Gyvenantiems rajonuose svarbus darbo laikas bei tikisi sėdimo, o

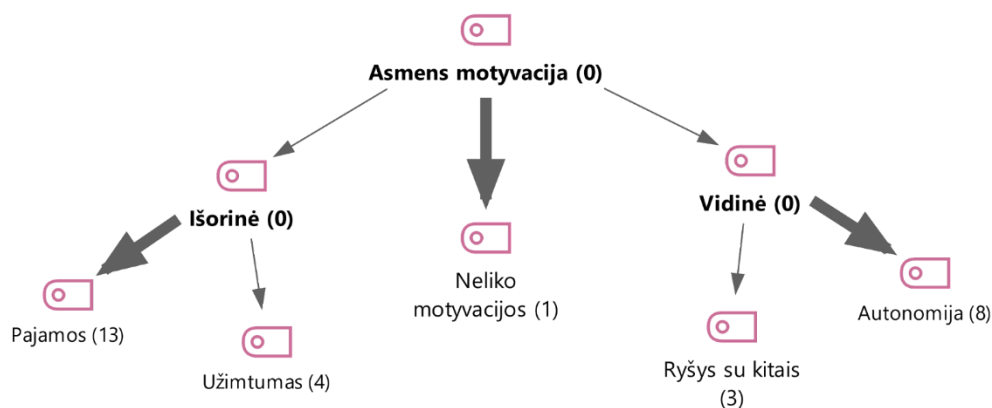
ne fizinio darbo. Ši grupė daugiausia patyrė, kad darbdaviai nenori tokių darbuotojų. Bei taip pat dalyvauja UT mokymuose. Gyvenantiems mieste neįgaliesiems svarbi tiek darbo laikas, tiek lokacija. Jie teigia patyrę tiek negatyvų, tiek pozityvų darbdavių požiūrį jų atžvilgiu.

Apibendrinant rezultatus matomus matricoje, išryškėja keli svarbūs veiksniai. Dalyviai įvardina jiems tinkamiausias darbo sąlygas arba kokios darbo sąlygos jiems sudarytų sąlygas dirbti, tai yra tinkamas darbo laikas (šeimos poreikiai, negalėjimas dirbti viršvalandžių, susisiekimo problema), sėdimas darbas (judėjimo negalia, negalėjimas dirbti daug fiziškai), bei svarbi lokacija (sulisiekimo problema). Tyrimo dalyviai daug dalinasi ir apie darbdavių nuostatas, kurių yra ir pozityvių, ir negatyvių. Visgi, asmenys su negalia dažniausiai susiduria su negatyviu požiūriu, kada darbdaviai sako, jog jiems tokių darbuotojų nereikia, be to neretai pasitaiko patyčių ir išankstinio žeminančio nusistatymo. Keli tyrimo dalyviai susilaukė ir supratimo, palaikymo ir tolerancijos iš vadovų. Valstybės paramą taip pat galima įvardinti kaip svarbiu veiksmu, tačiau matomas jos trūkumas, kaip įvardija tyrimo dalyviai. Labiausiai trūksta paramos verslo pradžiai bei kursų atitinkančių rinkos poreikius, žinoma neįgalieji turi ir kitokių pasiūlymų. Tuo pačiu asmenys su negalia naudojami Užimtumo tarnybos galimybe persikvalifikuoti, bet kaip minėta prieš tai, teigiama, kad tai nepadaeda susirasti darbo.

4.3.5. Asmeninė įtaka tvariai karjerai

4.3.5.1. Motyvacija

Visi tyrimo dalyviai sako, kad nori dirbti, tačiau tuo pačiu siekiant išsiaiškinti, kas motyvuoja Lietuvoje gyvenančius asmenis su negalia, tyrimo rezultatai parodo, kad tyrimo dalyvius motyvuoja tiek išoriniai, tiek vidiniai veiksniai (žr. 18 pav.).



18 pav. Išorinė ir vidinė asmens su negalia motyvacija

Visgi, paklausus, kas motyvuoja respondentus dirbti, pajamos buvo atsakymas, kurį įvardino 12 iš 13 tyrimo dalyvių. Tyrimo dalyviai teigia, kad darbas, pirmiausiai, jiems yra reikalingas, kad galėtų išgyventi: „Jau patikėkit į tuos paprastus darbus aš ėjau tik dėl pinigų“ (R5); „Pinigai aišku, dabar iš 140 eurų tai sėdžiu va kaip voras voratinkly, nieko negaliu padaryt, tai nuo ryto iki vakaro, ir į parduotuvės net neinu“ (R6); „tai pirmiausia reik pragyvent“ (R9); „Nu su neįgalumu neišgyvenu, tai reikia stabilų pajamų“ (R11).

Autonomija kaip vidinis motyvacijos veiksnys tyrimo dalyvius taip pat motyvuoja. Tačiau jau tik 7 asmenys su negalia įvardino, kad darbas jiems svarbus, kad galėtų išeiti iš namų, kad galėtų užsitikrinti saugią ateitį, jaustis laisvai, kad darbas reiškia saviraišką, išsilavinimo ir žinių

pritaikymą ir pareigos jausmo turėjimą. Būtent tyrimo dalyviui R2 darbas suteikia saugumo ir laisvumo jausmą, kurį tuo pačiu suteikia ir atlygis: „Kad būčiau sociališkai apsirūpinęs, ateitų saugumo jausmas, nes dabar kiek tegaunu, tai sunku išsiversti, aišku daug nereikalauju, bet norėtysi piniginės sumos didesnės, kad galėtum saugiau, laisviau jaustis, tai piniginis klausimas ir nesinori pasidaryti tinginiu, nes labai lengva įprast nieko neveikt, o po to sunku pradėt kažką.”.

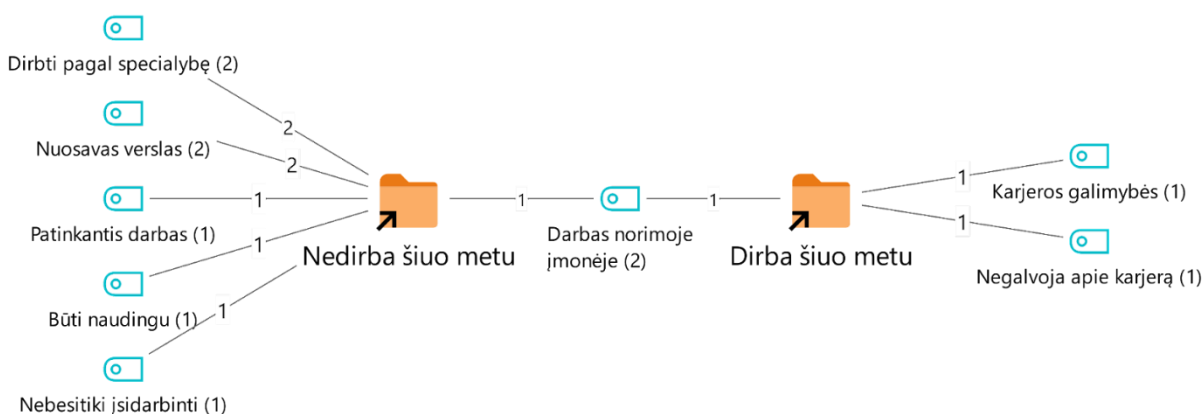
R3 teigia, kad nori dirbti, tai kas patinka, nori darbo, kuriame galėtų save išreikšti bei pritaikyti žinias: „Saviraiška gal, kad į savo kryptį, kas patinka, kad sujungti vizualiką ir administracinę”. Tyrimo dalyvė R9 taip pat siekia darbe pritaikyti žinias įgytas universitete: „bet tuo pačiu baigiau mokslus tai norisi ir pritaikyti tai ką išmokau.”.

Respondentei R10 darbas reiškė daug: bendravimą, atlygį, pareigos jausmą, ir pats darbas teikė motyvacijos: „aš gavau bendravimą su žmonėm, aš gavau atlygį, aš žinojau, kad aplanai turiu pareigą eit į darbą, dabar man vienodai pirmadienis penktadienis, dabar atrodo tos motyvacijos nebeliko, anksčiau žinojai kad eisi į darbą, gali pasipuošt.”.

Asmenis su negalia taip pat yra motyvuoti turėdami užimtumą: „Norisi užpildyt laisvą laiką” (R13), bei nori bendravimo su kitais žmonėmis: „tai aišku dar yra išėjimas į žmones, užsiėmimas, bendravimas” (R1), „aišku išėjimas į žmones jau daug ką reiškia. Aš labai mėgstu su žmonėm bendraut, man tai yra svarbu ir gydytojai patarė jei turiu jėgų tai eiti ir dirbti.” (R11).

4.3.5.2. Lūkesčiai

Analizuojant asmenų su negalia darbo lūkesčius tyrimo rezultatuose galima matyti, kad šiuo metu nedirbantys asmenys turi nemažai lūkesčių, tačiau ne tik pozityvių, bet ir negatyvių (žr. 19 pav.). Pirmiausias asmenys su negalia nori dirbti pagal specialybę: „Nes man visą gyvenimą patiko. Man ir dabar dar patinka, aš namuose gaminu, ir kaip visiems sakau, kad aš virtuvėj tai ir miegot galiu.” - teigia R7, turinti virėjos išsilavinimą ir visą gyvenimą ja dirbusi. Taip pat ir tyrimo dalyvė R13 tikisi, kad darbe galės panaudoti žinias įgytas universitete: „Aišku norėčiau ir panaudoti tas žinias, ką mokausi, kad nebūtų be reikalo tos studijos.”.



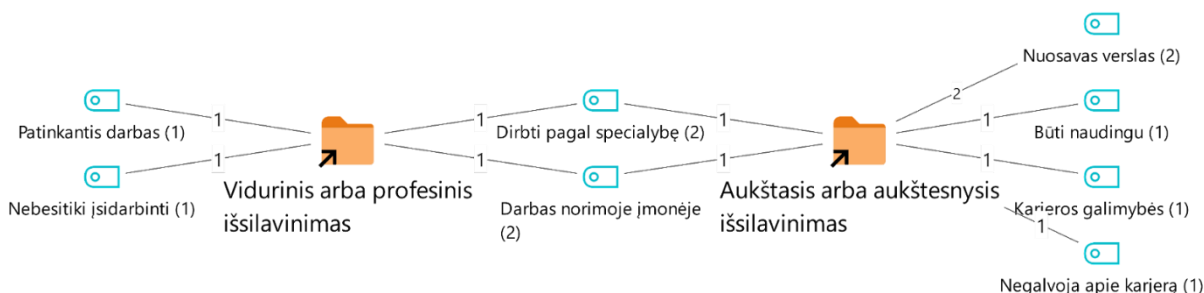
19 pav. Asmenų su negalia lūkesčiai pagal užimtumą

Respondentė R3 sako norinti ir tikisi turėti savo verslą, kuriame taip pat galėtų pritaikyti savo žinias tiek fotografijoje, tiek vadyboje: „Tai aišku man maloniausias tai būtų mano įmonė, kad ir mažoji bendrija su mano visom kūrybinėm dirbtuvėm, fotografija, video, galbūt apjungt daugiau kūrybiškų žmonių ir elektroninė prekyba žinoma.”.

Patinkantis darbas reiškia geras emocijas ir teikia motyvacijos, tokio darbo tikisi tyrimo dalyvė R8: „Kad aš galėčiau eit dirbt, tą darbą. Kaip sako eit su gera nuotaika, kad pasisekė viskas ir pan. Nuėjus į darbą ir jausti, kad jis man patinka. Man svarbu, kad galėčiau dirbti.”.

Visgi, šiuo metu nedirbantis ir tyrime dalyvavęs asmuo su negalia, R6, jau nebesivilia rasti darbo: „Niekaip, turbūt, jau viskas. Neįsivaizduoju.” Galima teigti, kad žmogus nebesitiki rasti darbo, nes kaip jau minėta, dėl darbdavių požiūrio, kad šiems darbuotojai su negalia tik vargas, bei žinoma, dėl pačio tyrimo dalyvio prastos sveikatos, kada nebegalima turėti didelių fizinių krūvių ar dirbti pilną darbo laiką.

Paveiksle nr. 20, galima pamatyti, kaip skiriasi lūkesčiai asmenų su negalia, kurie turi vidurinį arba profesinį išsilavinimą ir kurie turi aukštąjį arba aukštesnįjį išsilavinimą. Aukštąjį arba aukštesnįjį išsilavinimą turintys neįgalieji turi lūkesčių turėti nuosavą verslą, nori jaustis naudingais bei siekti karjeros.

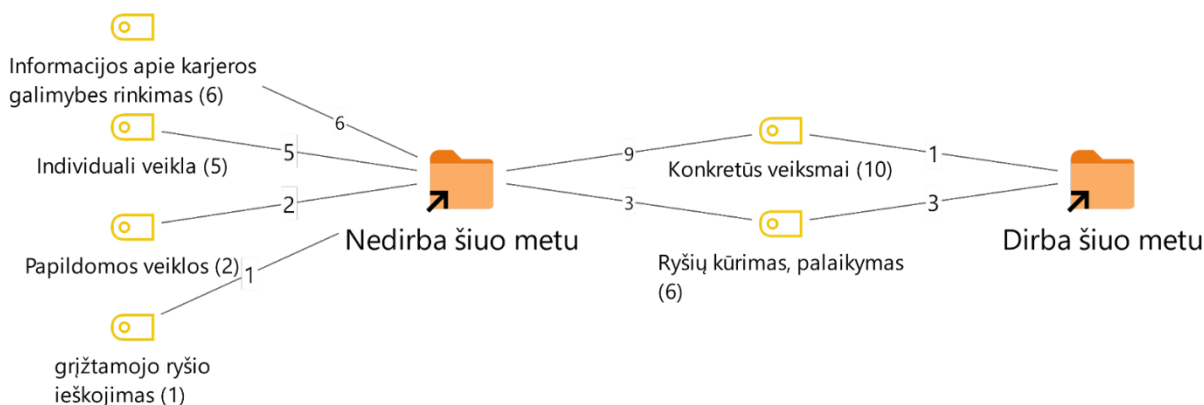


20 pav. Asmenų su negalia lūkesčiai pagal išsilavinimą

Tuo pačiu, dėl nežinojimo, ar ir toliau sveikata leis tęsti darbus, tyrimo dalyvė R11 atsargiai svajoja apie ateitį, todėl kol kas apie karjerą negalvoja: „Nu apie karjerą nelabai galiu galvot, nes nežinau kaip viskas pasisuks, bet stengsiuos išsaugot darbo vietą ir tikėsiuos, kad sveikata leis. Didelių svajonių kol kas neturiu.”.

4.3.5.3. Proaktyvi elgsena

Tiriant asmenų su negalia proaktyvią elgseną, rezultatai atskleidžia, kad nemaža dalis tyrimo dalyvių, kurie šiuo metu nedirba, elgiasi proaktyviai (žr. 21 pav.).



21 pav. Asmenų su negalia proaktyvi elgsena pagal užimtumą

Pirmiausia, respondentai ieško informacijos apie karjeros galimybes. Tyrimo dalyvė R3 aktyviai ieško darbo skelbimų susijusių su jos mėgstama sritimi ir kur ji galėtų pritaikyti savo žinias: „bet

aišku žiūriu ir darbo skelbimų, ypač marketingo, kad kažkiek tai būtų panašu į mane, į tai kas man įdomu ir patinka.”. Be to ji domisi sritimi, kuri yra labai paklausi ir taip siekia prisitaikyti darbo rinkoje: „Ir aišku norėjos prisitaikyti prie pokyčių, žiūrėti kas reikalinga, dėl tų video, dabar visiems jų reikia, tiek reklamoje, tiek toje Youtube platformoje. Tai va aš tame pamačiau sau tokią galimybę, tiesiog sakau ir marketinginių dalykų norėtuši išmokyti, kad ir save reklamuoju.”.

Respondentė R5 per savo gyvenimą nebijojo ieškoti įvairių karjeros galimybių: „aš ir su aukščiau ir galėčiau dirbt ne tik biologe, bet aš siūliausi kaip vertėja galėjau dirbt, ar kaip vadybininke, man patirties užteko”. Taip pat nepabijojo išbandyti save visiškai naujoje verslo srityje, kuri tuo metu Lietuvoje dar tik pradėjo vystytis ir sėkmingai joje dirbo perėjusi iš mokslo srities: „ir aš pradėjau žiūrėti skelbimus dėl darbo ir radau besikuriančią nekilnojamo turto agentūrą, nieks tais laikais net nežinojo nei su kuo jos valgomos, nei ką ten reik daryt, va bet aš tiesiog nuėjau į tą pokalbį ir man pasiūlė dirbt, ir dirbau aš pas juos antraeilėmis pareigomis. Tai kokį pusmetį aš dirbau per dvi vietas... šita veikla pradėjo duoti geras pajamas, ir nebebijojau išeit iš instituto, nes fiziškai dviem frontai nebuvau šitiek ilgai pajėgi dirbt ir dar augint vaikus.”.

Tyrimo dalyvė R10 taip pat aktyviai ieškojo ne tik, ką galėtų dirbti, bet ir kur: „Paskui aš vis tiek norėjau labai dirbt, savo jėgom susiradau Vilniuj, kad galiu pasibaigt tokius apsaugos kursus. O kodėl Vilniuj? Tai nors esu iš Marijampolės, bet Vilniuj žinojau, kad darbą rasiu daug lengviau, pabaigiau tuos kursus ir Vilniuj gana greit gavau darbą.”.

Individualios veiklos vykdymu užsiėmė trys kalbinti asmenys su negalia. Tyrimo dalyvė R3 sako, kad „aš jau pradėjusi savo individualią veiklą”, tačiau Covid-19 pandemija trukdo toliau tęsti darbus: „Na tada prieš karantinus matot buvo klientų, tai buvo viskas patenkinta. O dabar viskas sustoję. Jau tas karantinas tikrai užsitęsė labai.”. Kaip minėta, ši respondentė nurodė, kad verslo pradžia trūksta finansinės paramos iš valstybės, tačiau tai nesukliudė jai siekti tikslo ir savo pastangomis galėjo pradėti individualią veiklą: „Tai va tas iššūkis buvo, aišku mokslus susiradau, kad nemokamai baigti, tą įrangą šiaip ne taip susipirkau, gal ir ne pačią geriausią.”.

R5 pradirbusi nekilnojamojo turto agente, lankiusi turto brokerių kursus apie teisę, psichologiją ir sukaupti užtektinai patirties, galiausiai pati pradėjo dirbti individualiai: „O paskui visko išmokau šito ir aš išėjau dirbti su individualia veikla”.

Respondentas R6 taip pat perėmęs valdė individualų šeimos verslą: „Šiaip tai aš nepradėjau, o perėmiau, nes čia žmonos brolis jis kai pradėjo ten nuo 1989 m. ta veikla užsiiminėti, suvirinimu, tai čia ir turėjom 30 metų, šeimos ranga tokia.”. Tačiau pablogėjus sveikatai ir nebegalint dirbti daug valandų ir to tenka atsisakyti dėl finansinių priežasčių: „gal kokius paskutinius 4 metus, tai praktiškai ką uždirbi viskas išeina mokesčiams, pasikeitė įstatymai, nuo pirmo euro pradeda atskaičiuot, baisu. 300-400 jei užsidirbi tai pusę to reikia atiduot, tai spjauni ir viskas.”.

Taigi, rezultatai parodo, kad asmenys su negalia noriai bando kurti savo verslą, tačiau yra jaučiamas valstybės paramos trūkumas bei pablogėjusi sveikata, neįgalumas, taip pat ne visada leidžia dirbti tiek, kiek reikia, norint išlaikyti individualią veiklą.

Tyrimo dalyvis R2 po atsiradusios fizinės negalios ir nebegalėdamas toliau dirbti fizinių darbų bei neturėdamas net pabaigto vidurinio išsilavinimo, suprato, kad be išsilavinimo negalės susirasti norimo ir geriau apmokamo darbo. Todėl šiuo metu aktyviai dalyvauja įvairiose veiklose bažnyčioje ir kitose organizacijose, kur ne tik gilinasi į savo gebėjimus ir siekia pažinti save bei atrasti galimybes, bet ir padeda kitiems žmonėms: „Aš esu užsiregistravęs sopa organizacijoje, projekte dalyvauju ir jų dėka mes bandom aiškintis mano gebėjimus”, „aš savanoriavau

reabilitacijos centre, tai nemažai turiu patirties su priklausomybę turinčiais žmonėmis”. Tokiu būdu respondentas planuoja pirmiausia įgyti vidurinį išsilavinimą bei toliau tęsti mokslus ir taip įgyti verslo administravimo profesiją. Be to, jo aktyvus dalyvavimas įvairiose veiklose rodo didelį norą ir motyvaciją dirbti ir siekti savo tikslų.

Priede nr. 2, pateikiama kodų matrica, kurioje pavaizduotos asmens veiksnų kategorijos su jų subkategorijomis (eilutėse) ir analizuotų dokumentų suskirstymas pagal išsilavinimą, gyvenamą vietą ir užimtumą (stulpeliuose). Matrica leidžia suprasti, kurie veiksniai kiekvienai grupei yra aktualiausi, apie kuriuos labiausiai kalbama. Vidurinį arba profesinį išsilavinimą turintys neįgalieji pasižymi ryšių kūrimu, konkrečiais veiksmais ieškant darbo. Juos labiausiai motyvuoja finansinis atlygis bei autonomija. Aukštąjį arba aukštesnįjį išsilavinimą turintys dalyviai su negalia taip pat imasi konkrečių galimybių bei ieško informacijos apie galimas karjeros galimybes. Juos irgi skatina autonomija, tačiau žymiai dažniau įvardijama, kad pajamos yra pagrindinis motyvas dirbti. Kalbant apie nedirbančius neįgaliuosius, jie ne tik imasi konkrečių veiksmų, ieško informacijos, bet ir yra užsiėmę arba planuoja užsiimti individualia veikla. Gyvenantys rajonuose labiausiai pabrėžia, kad jiems darbas reiškia finansinį išteklių, kuris reikalingas pragyventi. Asmenys su negalia gyvenantys mieste taip pat imasi konkrečių veiksmų, o tuo pačiu kuria ir palaiko ryšius, kurie galėtų leisti vystyti karjerą. O pajamos ir autonomija yra pagrindiniai motyvai įsidarbinti ir dirbti.

Apibendrinant rezultatus matomus matricoje, išryškėja keli svarbūs veiksniai. Tyrimo dalyviai yra motyvuoti tiek vidine motyvacija, tiek išoriškai. Autonomija, noras gyventi laisvai, turėti stabilumą ir jausti saugumą yra vienas iš motyvų siekiant įsidarbinti ir darbą išlaikyti. Tačiau pajamos yra pagrindinė priežastis įsidarbinti ir dirbti, nes ypač nedirbantys asmenys su negalia sunkiai išgyvena iš gaunamos pensijos, o negana to, reikia rūpintis ir šeima, namais. Tyrime dalyvavę neįgalieji taip pat rodo proaktyvų elgesį siekdami įsidarbinti. Jie imasi konkrečių veiksmų, tokių kaip dalyvavimas organizacijose, savanorystė, kryptingas ir savarankiškas mokymasis, aktyvi darbo paieška, be to, ieško informacijos apie karjeros galimybes, domisi darbo rinkos naujienomis, kokių specialistų reikia, bei palaiko ryšius su žmonėmis, buvusiais darbdaviais, organizacijų nariais, kurie potencialiai galėtų padėti susirasti darbą ar suteikti kitokią pagalbą.

Diskusija ir rezultatų apibendrinimas

Įsidarbinamumas. Teorinėje dalyje įsidarbinimo apibrėžimas yra susijęs su asmens gebėjimu pereiti tarp darbo vietų, kada šis gebėjimas atsiranda dėl asmens kompetencijų, įgūdžių ir gebėjimo prisitaikyti. O šis gebėjimas buvo vertinamas naudojant objektyvius asmens padėties darbo rinkoje rodiklius, tokius kaip išsilavinimas, mokymasis ar profesinė padėtis (De Cuyper ir kiti, 2008). Tyrimo rezultatai atskleidžia, kad asmenys su negalia supranta išsilavinimo ir kompetencijų turėjimo reikšmę norint įsidarbinti, todėl jie nori mokytis ir tai daro, nors ir dėl atsiradusios negalios jiems tenka keisti karjeros kryptį ir vėl mokytis iš naujo, kartais, net kelis kartus. Tyrimo dalyviai keičia profesiją tiek pasinaudodami Užimtumo tarnybos pagalba, tiek savarankiškai mokydami ir įvairių įgūdžių atsižvelgdami į darbo rinkoje esantį poreikį. Tačiau tyrimo dalyviai sako, kad nors ir Užimtumo tarnyba suteikia galimybę persikvalifikuoti, praeiti kursai negarantuoja darbo.

Audenaert, Van der Heijden ir kiti (2020) pabrėžia, kad esami įsidarbinamumo tyrimai nagrinėja įsidarbinimo galimybes, kada akcentuojama tik individuali, o ne visuomeninė ar organizacinė atsakomybė. Tam, galima sakyti, iš dalies pritaria ir Smale ir kiti (2019) kurie teigia, kad organizacijos ypač nori aktyvių darbuotojų darbo vietose, kurie gebės ir nebijos prisiimti atsakomybės. Nors kai kurie tyrimo dalyviai ir galėjo pasidalinti patirtimi, kada ieškodami darbo dar taip pat užsiima papildoma ūkio, savanorystės veikla, kuria individualią įmonę ar savarankiškai mokosi, tačiau galima teigti, kad to nepakanka asmenims su negalia siekiant įsidarbinti ar vystyti tvarią karjerą. Šiai, labiau pažeidžiamai, socialinei darbuotojų grupei, kuri turi ribotas ne tik fizines galimybes, tačiau neretai ir finansinius išteklius, ypatingai svarbus aplinkos palaikymas, t. y. reikalingas ir organizacinis indėlis ir atsakomybė, pvz., organizacinės praktikos, skatinančios darbuotojų karjerą. Tačiau tyrimo rezultatuose paaiškėjo, kad organizacinė atsakomybė pasireiškia tik socialinėse, integracinius projektus vykdančiose įmonėse ar didesnėse organizacijose, kurios galimai vykdo reikalingas organizacines praktikas, kuriose dirba tolerantiški darbuotojai.

Įsidarbinimo kliūtys. Teorinėje analizėje aptarta, kad pagrindinės asmenų su negalia dalyvavimo darbo rinkoje kliūtys yra bloga sveikatos būklė, neigiama darbdavių nuomonė, nepritaikyta darbo aplinka, žemas darbo užmokestis ir pačių asmenų su negalia motyvacijos stoka (Okunevičiūtė-Neverauskienė, 2012). Išanalizavus tyrimo dalyvių patirtis, rezultatai iš dalies patvirtina beveik visas literatūroje įvardintas kliūtis dėl kurių neįgaliesiems sunku įsidarbinti. Pirmiausiai, dėl negalios suprastėjusi sveikatos būklė yra didžiausias iššūkis asmenims su negalia, kuris trukdo ne tik įsidarbinti ir išlaikyti darbą (ypač kalbant apie fizinį darbą), atlikti kasdienes veiklas namuose ar pasirūpinti šeima, tačiau su tuo taip pat sunku susitaikyti psichologiškai. Tyrimo dalyviai taip pat įvardina, kad iš darbdavių yra patyrę diskriminaciją, patyčias jų atžvilgių, apskritai jaučiasi, kad jie yra nelaukiami ir nereikalingi darbo rinkoje, būtent dėl sveikatos problemų, kurios neleidžia dirbti visą darbo dieną. Tuo pačiu darbdaviai ne visada stengiasi pasirūpinti tinkama darbo aplinka, kurioje darbuotojai su negalia būtų saugūs ir įgalinti atlikti darbo funkcijas. Tuo tarpu žemas darbo užmokestis nebuvo taip akcentuotas, kiek apskritai poreikis gauti finansinį atlygį, kuris padėtų bent išgyventi. Kita vertus, motyvacijos stoka tyrimo dalyviai nepasižymėjo, visi išsakė norą dirbti, susirasti darbą ar jį išlaikyti, tačiau tam dažnu atveju trukdo prieš tai įvardintos kliūtys. Papildomai tyrimas atskleidė, kad išsilavinimo nebuvimas ir / arba įgūdžių trūkumas taip pat yra kliūtis įsidarbinti. Aukštojo išsilavinimo trūkumas neleidžia susirasti gerai apmokamo darbo, o įgūdžių ir

kompetencijų atnaujinimas yra reikalingas norint išlikti konkurencingu sparčiai besikeičiančioje darbo rinkoje.

Darbo – gyvenimo balansas. Kalliath'as ir Brough (2008) teigia, kad daugiau dėmesio reikėtų skirti individualiam suvokimui, kas yra darbo – gyvenimo balansas, nes tai, kiek žmogus turi patenkinamą darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą, priklausys nuo to, kaip jis suvoks savo situaciją, o ne nuo iš anksto nustatytos sąvokos, kas yra „balansas“. Tuo pačiu teigiama, kad apskritai vis dar trūksta sutarimo dėl to, kaip turėtų būti apibrėžta, išmatuota ir tiriama darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą, todėl vis dar yra būtina aiškintis, kas yra darbo ir gyvenimo balansas, kaip jis vystosi ir kokie veiksniai tai leidžia ar trukdo (Rantanen ir kiti, 2010). Tačiau aišku, kad darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą yra svarbi asmens psichologinei gerovei, kas ypač svarbu asmenims su negalia turintiems įvairius ribotumus ir susiduriantiems su sunkumais įsidarbinti. Kalbant apie tyrimo rezultatus, galima teigti, kad asmenys su negalia pirmiausia turi ir siekia suderinti darbą ir reikiamybę rūpintis savo sveikata. Tačiau daugiau fiziškai dirbantiems asmenims su negalia yra kur kas sunkiau suderinti sveikatos galimybes su darbo reikalavimais, dideliu fiziniu krūviu, ilgomis darbo valandomis. Be to, kadangi darbo turėjimas reiškia finansinį stabilumą, kas leidžia pasirūpinti šeima, sveikata, užsiimti kita mėgstama veikla laisvalaikiu, o tai dažnai asmenims su negalia yra viena didžiausių problemų, tokiu būdu tyrimo rezultatai patvirtina, kad darbas taip pat gali būti naudingas asmeniniam gyvenimui ir atvirkščiai (Abendroth ir den Dulk, 2011). Todėl galima daryti išvadą, kad asmenims su negalia darbo – gyvenimo balansas reiškia galėjimą suderinti sveikatos ir šeimos poreikius su darbu, kada pats darbo turėjimas užtikrintų finansinį stabilumą, bei suteiktų tokias darbo sąlygas, kurios leistų rūpintis sveikata ir šeima.

Individuali atsakomybė. Individuali atsakomybė vis dar išlieka svarbiu elementu siekiant tvarios karjeros. Literatūroje ši atsakomybė dažniausiai siejama su mokymusi ir tobulėjimu. O gebėjimų tobulinimas yra būtinas siekiant prisitaikyti prie pokyčių darbo rinkoje ir vystyti tvarią karjerą (Van der Sluis ir Poell, 2003). Kaip ir minėta, tyrimo rezultatai rodo, kad tyrimo dalyviai nori mokytis ir tai daro atsakingai. Pastebėta, kad atsiradusi negalia, jaunos tyrimo dalyvius priverčia suprasti išsilavinimo turėjimo poreikį ir naudą, kada tai jiems padėtų gauti labiau patinkantį ir geriau apmokamą darbą. Tuo tarpu vyresni tyrimo dalyviai, nepriklausomai turi ar neturi aukštojo išsilavinimo, taip pat dėl atsiradusios negalios siekia persikvalifikuoti, mokytis naujų įgūdžių, kad nauja profesija ar naujos žinios leistų jiems prisitaikyti prie pasikeitusių aplinkybių – rasti tokį darbą, kurį galėtų dirbti ne tik po atsiradusios negalios, bet taip pat ir besikeičiant darbo rinkai. Visgi, tyrimo dalyviai pripažįsta, kad nors mokytis ir nori, tačiau patys finansų tam neturi ir ieško nemokamų kursų arba naudojami Užimtumo tarnybos siūlomomis galimybėmis. Tuo pačiu pastebėta, kad asmenims su negalia trūksta anglų kalbos žinių, o tokie kursai kainuoja.

Valstybės parama. Teorinėje dalyje atlikta analizė apie valstybės teikiamą paramą asmenims su negalia, leido išskirti, kad finansinė parama yra teikiama tiek bedarbiams su negalia, tiek savarankiškai pradedantiems dirbti, tiek darbdaviams, kurie įdarbina darbuotojus su negalia. Studentams su negalia taip pat teikiama dalinė studijų kompensacija bei papildoma finansinė parama skirta poreikiams susijusiems su studijoms. O Lietuvos Užimtumo tarnyba suteikia galimybes dalyvauti profesinės reabilitacijos programoje. Tačiau tyrimo rezultatai rodo, kad nemaža dalis asmenų su negalia apskritai nežino, kokią paramą neįgaliesiems teikia valstybė, bei įvardina,

kad paramos tikrai trūksta. Tyrimo dalyviai įvardina, kad pasigenda mokymų, kurie atitiktų realią situaciją darbo rinkoje, teigia, kad naudinga informacija yra sunkiai prieinama arba jos trūksta, tikisi, kad valstybė galėtų prisidėti prie neįgaliųjų sveikatos gerinimo bei atskirties visuomenėje mažinimo, visuomenės švietimo, o taip pat prideda, kad nesulaukia finansinės pagalbos verslo pradžiai arba mokesčiai nuosavam verslui yra per dideli. Be to, nemaža dalis tyrimo dalyvių mokosi, naudodamiesi Užimtumo tarnybos teikiama galimybe nemokamai persikvalifikuoti, tačiau keli neįgalieji praėję kursus visgi teigia, kad nors persikvalifikavimas ir yra siūlomas, tačiau darbo vis tiek nėra, jo rasti nepavyksta arba nesudaromos tinkamos sąlygos.

Darbdavio vaidmuo, požiūris. Strindlund ir kiti (2018) teigia, kad darbdaviai neigiamai vertina žmonių su negalia įdarbinimą, nes šie nėra tokie produktyvūs, jiems įdarbinti reikalingos papildomos išlaidos sukuriant reikalingą darbo aplinką. Kulkarni'is ir Rodrigues (2014) taip pat pabrėžia, kad darbdaviai diskriminuoja neįgaliuosius: turi asmeninius išankstinius nusistatymus, jų požiūris stigmatizuotas bei mano, kad tokie darbuotojai nėra produktyvūs, neneša pelno bei dažnai negali būti darbo vietoje. Taip pat nustatyta, kad darbdaviai rečiau suteikia pirmenybę kandidatams su negalia, kai jų negalia yra akivaizdžiai matoma. Atliktas tyrimas patvirtina, kad darbuotojo su negalia požiūriu, darbdaviai vis dar laikosi daugiausia negatyvių nuostatų tokių darbuotojų atžvilgiu. Tyrimo dalyviai sako, kad darbdaviai nenori investuoti į papildomas priemones, tokias kaip atskiras poilsio kambarys, papildomos atostogų dienos. Asmenys su negalia jaučiasi nereikalingi, darbdaviai nenori tokių darbuotojų, nes jie negali dirbti pilnos darbo dienos, negali pakelti fizinio krūvio, darbdaviai negali pasiūlyti darbo atitinkančio darbuotojo su negalia galimybes, be to sako, kad tokį darbuotoją reikia papildomai prižiūrėti. Tyrimo dalyviai darbo vietoje taip pat yra sulaukę patyčių bei komentarų, kad buvo priimti dirbti iš gailėsčio, jiems darbdaviai net nesuteikia pagalbos, o verčiau priverčia išeiti iš darbo. Šis tyrimas atskleidė, kad būtent šie neįgalieji, kurie susilaukė patyčių, buvo diskriminuojami, po tokių patirčių daugiau nebuvo įsidarbinę. Taigi, kad nors, kaip teigia Vornholt (2017), darbdaviai turėtų demonstruoti lyderystę ir padėti vystyti darbuotojų karjerą, tačiau tyrimas atskleidžia, kad dažnu atveju darbdaviai su darbuotojais turinčiais negalia elgiasi netinkamai ir nežmoniškai, kas būdamas svarbiu veiksnium tvarią karjeros kūrimą, šiai karjerai vystytis nepadedą.

Dėl negatyvių darbdavių nuostatų, literatūroje analizuotas ir asmenų apsisprendimas atskleisti ar neatskleisti negalios turėjimo. Kaip teigia McKinney ir Swartz (2021), kandidatai atskleidžiantys savo negalią prašymo priimti į darbą metu yra tie, kurie nori gauti reikiamas fizines sąlygas. O kandidatai pasirenkantys neatskleisti negalios, mano kad tam nėra poreikio ir jiems nereikia išskirtinės aplinkos. Be to, kai kurie neįgalieji gali dirbti ir be papildomos paramos, o kiti bijo diskriminacijos. Atlikto tyrimo rezultatai patvirtina, kad kandidatai turintys negalią, kuri yra matoma arba trukdanti dirbti pilną darbo dieną / pilnu fiziniu krūviu, darbdavius apie tai įspėja, nors ir dėl to negauna darbo. Kita vertus, kandidatai, kurių negalia nėra matoma arba jiems ji netrukdo atlikti darbo funkcijų, visgi, pasirenka neatskleisti savo negalios, tam kad nesulauktų neigiamos reakcijos ir nebūtų nepriimti į darbą, net jeigu dėl to ir neteks papildomų lengvatų, teisinės apsaugos.

Teorinėje dalyje taip pat minimas ir pozityvus darbdavių požiūris į darbuotojus su negalia. Pavyzdžiui, ankstesnė darbdavių patirtis dirbant su neįgaliaisiais, formuoja palankų požiūrį asmenis su negalia įtraukti į darbo rinką (Strindlund ir kiti, 2018). Tai patvirtina ir tyrimo rezultatai, kadangi

pagrinde tik dirbantys socialinėse įmonėse, integracinius projektus vykdančiose įmonėse ar didesnėse, tolerantiškesnėse organizacijose neįgalieji pasidalino pozityvia darbdavių nuostata. Tokiose darbovietėse darbdaviai / vadovai yra labiau tolerantiški, padedantys atlikti darbo funkcijas ir suteikiantys reikiamas darbo sąlygas (pvz., papildomas poilsio pertraukėles) darbuotojams su negalia.

Bendradarbių vaidmuo, požiūris. Kulkarni'o ir Lengnick-Hall (2011) atliktame tyrime, bendradarbiai buvo įvardinti kaip itin svarbi socialinės integracijos į organizaciją dalis. Didžioji dauguma respondentų – asmenų su negalia jautėsi savo bendradarbių priimti. O jau organizacijoje dirbantys kiti darbuotojai su negalia sukuria įtraukiančią aplinką, padeda lengviau prisitaikyti, nes šie supranta asmenų su negalia poreikius ir problemas. Šio projekto tyrime dauguma dalyvavusių asmenų su negalia taip pat teigė, kad bendradarbiai juos priimdavo, jų neišskirdavo, pagelbėdavo ne tik darbo klausimais, bet ir bendraudavo asmeniniais. Tačiau kaip teigia Kulkarni'is ir Lengnick-Hall (2011) jei bendradarbiai mažiau bendrauja su darbuotojais su negalia bei mano, kad šia yra mažiau pajėgūs, darbuotojai bus linkę mažiau padėti kolegoms su negalia atliekant darbo užduotis. Visgi, iš apklaustų asmenų su negalia, tik viena respondentė pasidalino, kad jos buvusioje darbovietėje pasitaikė bendradarbių, kurie galvojo, kad ji simuliuoja ir nenori dirbti. Taigi, nors teigiama, kad bendradarbiai gali atlikti netgi svarbesnį vaidmenį nei vadovai (Self ir Gordon, 2019), tačiau atliktas tyrimas to negali patvirtinti, nes nors ir dalyviai gerai atsiliepė apie bendradarbius, tačiau atsakydavo glaustai ir išskirtine patirtimi nepasidalino. Kita vertus, galima daryti prielaidą, kad tyrime dalyvavę asmenys su negalia nebuvo stipriai socialiai įsitraukę į bendradarbių grupes, kad šie turėtų didelę įtaką sėkmingai integracijai. Todėl šiam veiksmui tirti giliau reikalingi tolesni tyrimai.

Darbo sąlygos. Tinkamos fizinės ir organizacinės darbo sąlygos, darbuotojams su negalia dažniausiai yra būtinybė, kad jie galėtų atlikti pagrindines savo darbo funkcijas, kas padidintų tokių darbuotojų įsitraukimą ir jų išlaikymą (Schur ir Nishii, 2011). Visgi, tinkamų fizinių darbo sąlygų sukūrimas darbuotojams su negalia vis dar yra įvardinamas kaip didelis rūpestis darbdaviams, kuris paprastai nulemia tokių darbuotojų neįdarbinimą (Schur ir Nishii, 2011). O kalbant apie organizacines darbo sąlygas, teorinėje dalyje minimi i-susitarimai, apibrėžti kaip individualiai suderinti darbo susitarimai, kurie skiriasi nuo kolegų susitarimų ir leidžia suderinti darbo ir sveikatos poreikius, gali būti svarbi neįgalių darbuotojų būtinųjų sąlygų forma, nes jie prisideda prie geresnio suvokiamo darbingumo ir retesnių ketinimų išėiti iš darbo (Brzykcy, Boehm ir Baldrige, 2019). Tačiau kaip tyrimo rezultatai atskleidžia, darbdaviai nėra linkę sudaryti reikiamų sąlygų siekiant įdarbinti darbuotoją su negalia ar net jau jam dirbant. Pagrinde tik socialinėse, integracinius projektus vykdančiose ar didesnėse organizacijose bei mieste dirbantiems neįgaliesiems reikiamos darbo sąlygos yra patenkintos, pavyzdžiui, suteikiama galimybė darbo metu papildomai pailsėti, suderinti tinkamą darbo laiką ar nuvykti pas gydytoją reikiamu metu. Taigi, individualūs susitarimai egzistuoja, tačiau ne kiekvienoje įmonėje yra įgyvendinami, nors ir tokie susitarimai ir galimybė pasirūpinti sveikata tada, kada reikia, tikrai leidžia darbuotojams su negalia išsaugoti darbingumą ir darbo vietą.

Visgi, dėl to kad daugumai tyrimo dalyvių nebuvo suteiktos reikalingos darbo sąlygos, svarbu išsiaiškinti, ko tokiems darbuotojams reikia, kokie yra jų lūkesčiai, ko jie tikisi iš darbdavių. Pagrindiniai lūkesčiai kuriuos paminėjo asmenys su negalia yra tinkamas darbo laikas, sėdimas

darbas, lokacija ir ribotas fizinis krūvis. Darbo laikas svarbus, norint suderinti šeimos, vaikų poreikius bei kitas laisvalaikio veiklas, be to, pvz., pagal neįgalumo grupę viršvalandžiai taip pat ribojami. Kadangi dauguma tyrimo dalyvių turi fizinę negalią arba negalią po tam tikros ligos, todėl šiems yra ypač aktualus sėdimas darbas, darbas, kuriame nebūtų fizinio krūvio arba jis būtų labai minimalus bei galimybė dirbti ne pilną darbo dieną.

Asmens motyvacija. Keli mokslininkai tyrė, kas motyvuoja asmenis su negalia. Pavyzdžiui, Andrews ir Rose (2010) atliktame tyrime su neįgaliaisiais buvo nustatyti trys pagrindiniai motyvuojantys faktoriai: finansinė nauda, socialiniai aspektai ir suvokiama kompetencija. Moran, Russinova ir kiti (2013) pagal atlikto tyrimo rezultatus motyvaciją suskirsto į dvi kategorijas: vidinę (autonomija, ryšys, kompetencija) ir išorinę (užimtumas, negatyvios patirtys) motyvaciją, ir šiuo atveju vidiniai motyvatoriai buvo stipresni nei Andrews ir Rose (2010) tyrime. Šio projekto tyrimas patvirtina minėtų autorių išvadas. Visi tyrime dalyvavę asmenys su negalia įvardijo, kad pajamos jiems yra pagrindinis motyvas dirbti, kad išgyventų. Autonomija taip pat motyvuoja daugelį tyrimo dalyvių, darbas jiems svarbus, kad galėtų išeiti iš namų, nebūti izoliuotais, kad galėtų užsitikrinti saugią ateitį, jaustis laisvai, kad darbas reiškia saviraišką ir pareigos jausmo turėjimą. Tyrimo rezultatai atskleidžia, kad visgi asmenys su negalia nėra tikri dėl savo turimų žinių, jiems jų trūksta, mano, kad tai yra viena iš kliūčių dėl ko negali įsidarbinti. Kita vertus, asmenys su negalia, visgi, įvardina norą pritaikyti išsilavinimą ir žinias. Nors projekto tyrimas tiesiogiai neatskleidžia, ar socializacija teigiamai veikia asmenis su negalia kaip teigia Andrews ir Rose (2010), tačiau tai yra vienas iš motyvų, kodėl žmonės nori dirbti – jiems reikia ryšio su kitais žmonėmis.

Tuo tarpu Lietuvoje atliktuose tyrimuose, dažniausiai minima, kad asmenys su negalia yra mažai motyvuoti dirbti, jiems stinga pasitikėjimo savimi ir savarankiškumo. Visgi, teigiama, kad ta motyvacija yra susijusi ne tik su asmens vidine motyvacija, tačiau ir išoriniais veiksniais. Asmenų su negalia pasitikėjimas savimi, jų savivertė ir motyvacija dirbti yra neigiamai veikiama būtent dėl ilgalaikės ir besitęsiančios atskirties ir įsisenėjusių stereotipų. Lietuvoje apklausti nedirbantys neįgalieji nurodė, jog neigiamas darbdavių požiūris tik didina nepasitikėjimą savimi ir mažina motyvaciją dirbti (Kuodytė ir Pajarskienė, 2012). Atlikus tyrimą paaiškėjo, kad visi tyrimo dalyviai išreiškė norą ir motyvaciją dirbti dėl įvairių priežasčių, tačiau kaip ir teigiama ankstesniuose tyrimuose, išoriniai veiksniai, šiuo atveju būtent darbdavių įsisenėjęs, diskriminuojantis požiūris ir nenoras sukurti reikiamų darbo sąlygų yra vis dar viena pagrindinių priežasčių atskirčiai. Tokiu būdu nevertėtų sakyti, kad žmonės su negalia nėra motyvuoti, o veikiau motyvacija priklauso nuo kitų veiksnių, kurie įgalina arba trukdo pasiekti norimų tikslų.

Deci'io ir Ryan'o (1985) teorija teigia, kad žmonės bus iš esmės motyvuoti tik dėl veiklos, kuri juos domina, veikla, kuri patraukli, kelianti iššūkius ir turinti vertės. Atliktas projekto tyrimas leido suprasti, kad ypatingai tie asmenys su negalia, kurie užsiima įvairia veikla, mokosi skirtingų dalykų, savanoriauja, planuoja individualų verslą, nebijo pakeisti darbo vietos ir pan., tokie žmonės yra motyvuoti iš vidaus, jiems svarbi autonomija, prasmė, ryšys su kitais, savo įgūdžių panaudojimas. Tačiau vien motyvacijos maža ir yra svarbūs išoriniai veiksniai, pvz., darbdavys suteikiantis sąlygas suderinti darbą ir laisvalaikį ar finansiškai prieinami kursai, kurie įgalina užsiimti ta dominančia veikla. Išorinių veiksnių svarbą patvirtina Dag ir Kullberg (2010), kurie remiasi atlikto tyrimo rezultatais ir teigia, kad asmenų su negalia (ne)motyvacija niekuo nesiskiria nuo žmonių neturinčių negalios, kas patvirtina, kad būtina vertinti ir kartu nagrinėti kitus aplinkos veiksnius.

Asmens lūkesčiai. Tyrimai, nagrinėjantys žmonių su negalia lūkesčius dirbti, yra riboti, visgi, rezultatai rodo, kad pirmenybė teikiama gerai apmokamam, konkurencingam darbui, o apsaugota darbo aplinka apibūdinama kaip nuobodi (Hurlbutt ir Chalmers, 2004). Whitney, Warren ir kiti (2019) teigia, kad negalią turintys asmenys įsidarbinti nori, tačiau nepasitiki savimi iš tikro įsidarbinti. Tuo tarpu jaunimas su negalia taip pat mažiau pasitiki savimi, todėl tikisi gauti mažesnę darbo užmokestį (Burchardt, 2004). Lindsay, Cagliostro ir kiti (2021) papildo, kad jauni žmonės su negalia galimai turi mažesnę kvalifikaciją arba jos visai neturi, o tai ir atitinka mažesnius uždarbio lūkesčius. Kita vertus, jaunimo lūkesčiai dažnai susiję su darbu, kuris teikia asmeninį pasitenkinimą, atitinka jaunimo interesus ir suteikia galimybę bendrauti. Projekto tyrimas patvirtina, kad asmenys su negalia nori ir siekia dirbti pagal įgytą specialybę, kur galėtų pritaikyti turimas žinias. Taip pat, tyrimo dalyviai norėtų dirbti tokį darbą, kuris teiktų geras emocijas ir tokiu būdu motyvuotų. Kadangi tyrimas buvo atliktas su asmenimis su negali neskiriant amžiaus, todėl sunku patvirtinti arba paneigti Lindsay, Cagliostro ir kitų (2021) išvadas, kad jaunesni asmenys su negalia turi mažesnę kvalifikaciją, visgi, tyrime apklausti keli jaunesni dalyviai turi aukštąjį išsilavinimą arba jo siekia. Visgi, tyrimas patvirtino, kad neįgalieji nesitiki įsidarbinti ne tik dėl nepasitikėjimo savimi ar žinių trūkumo, tačiau ir dėl darbdavių diskriminacijos ir nenoro priimti tokius darbuotojus.

Asmens proaktyvi elgsena. Smale ir kiti (2019) teigia, kad proaktyvus elgesys karjeroje apima tokias veiklas kaip informacijos apie esamas ar galimas karjeros galimybes rinkimas, grįžtamojo ryšio apie savo veiklą ir kompetencijas ieškojimas ir karjeros galimybių kūrimas per tinklus ir veiksmus, kuriais siekiama pagerinti savo matomumą. Tyrimo rezultatai atskleidžia, kad nemaža dalis tyrimo dalyvių, kurie šiuo metu nedirba, parodo proaktyvų elgesį. Tyrimo dalyviai labiausiai stengiasi ieškoti informacijos apie karjeros galimybes. Tai apima darbo paiešką, kuris sietusi su jų mėgstama sritimi, turima profesija, kur galėtų pritaikyti savo žinias. Asmenys su negalia taip pat nori prisitaikyti prie besikeičiančios darbo rinkos ir tokiu būdu domisi kokios profesijos dabar yra paklausios. Tyrimo dalyviai dalinasi patirtimi, kada teko ne kartą keisti profesiją, kad galėtų rasti tinkamą darbą, atsižvelgiant į sveikatos galimybes. Rezultatai parodo, kad asmenys su negalia noriai bando kurti savo verslą, tačiau yra jaučiamas valstybės paramos trūkumas bei pablogėjusi sveikata, neįgalumas, taip pat ne visada leidžia dirbti tiek, kiek reikia, norint išlaikyti individualią veiklą. Išskirtiniu atveju, asmenys su negalia gali pasireikšti dalyvavimu įvairiose veiklose, kurios jiems atvertų darbo galimybes, leistų pažinti save, savo norus ir gebėjimus.

Teigiama, jog tvari karjera yra vystoma, kai patenkinami vidiniai, autonomijos, kompetencijų pritaikymo ir ryšio su kitais, motyvuojantys poreikiai. Tam, kad šiuos poreikius patenkinti, individas turi būti iniciatyvus, orientuotas į augimą ir plėtrą, vadinasi - proaktyvus, kol sąveikauja su aplinkiniu socialiniu pasauliu (De Vos ir Van der Heijden, 2020). Kalbant apie organizacijos paramos įtaką, svarbu pažymėti, kad literatūra sako, jog karjeros sėkmė nepriklauso vien tik nuo asmens ir jo proaktyvios elgsenos, bet taip pat priklauso ir nuo organizacijos, kaip ji prisideda prie individualių karjerų ir kaip tiesioginiai vadovai ar žmonių išteklių specialistai daro tam įtaką. (Smale ir kiti, 2019). Tai reiškia, kad asmenys su negalia, būdami motyvuotais patenkinti savo poreikius ir proaktyviai to siekiant galės kurti tvarią karjerą, jei išoriniai veiksniai tai leis. Atliktas tyrimas tai patvirtina, kada dalyviai su negalia dalindamiesi savo patirtimi pažymėjo, kad jie dirbti nori, nebijo mokytis naujų dalykų, tačiau darbą rasti yra sunku dėl negalios, darbdavių požiūrio, gyvenamosios vietos, įgūdžių trūkumo, nepakankamos valstybės pagalbos.

Apibendrinant tiriamojo projekto rezultatus, galima teigti, kad tyrimo analizė leidžia suprasti, kad asmenys su negalia gali kurti ir vystyti tvarią karjerą. Jie geba įsidarbinti, jiems svarbus darbo – gyvenimo balansas bei jie rodo atsakingumą mokydami bei proaktyviu elgesiu ieškodami karjeros galimybių. Tačiau, kadangi asmenys su negalia turi tam tikrus ribotumus (fizinius, intelektinius), todėl, nors teorijoje minimi kontekstiniai veiksniai tvariai karjerai yra svarbūs ją apsaugant ir stiprinant, visgi šiuo atveju, jie tampa dar reikšmingesniais kalbant apie neįgaliųjų tvarią karjerą. Kadangi ši socialinė grupė įvardinama kaip dažniau patirianti skurdo riziką grupė, todėl, pirmiausiai, valstybė ir jos parama turi suteikti teisinį pagrindą apsaugant neįgaliuosius ir teikiama parama sudaryti sąlygas mokytis, įsidarbinti, kurti verslą, ne tik teoriškai, bet ir praktiškai. Rezultatai rodo, kad įsidarbinamumą bene labiausiai lemia darbdaviai, kurie arba suteikia reikiamas sąlygas, noriai padeda darbuotojams su negalia ir randa abi puses tankinančius sprendimus, tokiu būdu stiprindami tvarią karjerą. Arba turėdami išankstinį negatyvų nusistatymą, tokių darbuotojų nepriima ir diskriminuoja, tokiu būdu organizacijos / darbdaviai / vadovai turėdami galimybę įdarbinti galimai tinkamą žmogų pozicijai, jos netenka dėl nusistatymo, nežinojimo, nenorėjimo prisidėti prie visuomenės gerovės ir suvienijimo. Kita vertus, čia atsiranda poreikis, kada valstybė turėtų remti darbdavius ne tik finansinėmis lengvatomis, bet ir edukuoti, skatinti bei ieškoti sprendimų. Darbo sąlygos kaip veiksnys yra vienareikšmiškai svarbus, nes be tinkamų darbo sąlygų, darbo funkcijų greičiausiai nebus įmanoma įvykdyti. Tačiau darbo sąlygas vėlgi kuria darbdaviai, todėl ir šiuo atveju nuo jų priklauso ar apskritai bus sukurtos reikiamos sąlygos, ar bus pasirinkta tokiomis sąlygomis, kurios leistų suderinti darbą ir gyvenimą (būtinybę pasirinkti sveikata ir šeimą) bei skatintų norą dirbti, ir tokiu būdu darbas būtų naudingas asmeniniam gyvenimui, suteikdamas finansinį stabilumą, o žmogus jausdamasis saugiu ir vertinamu, būtų labiau motyvuotas dirbti produktyviai ir siekti organizacijos tikslų. Kalbant apie asmenų su negalia motyvaciją ir jų proaktyvų elgesį, galima teigti, kad jie yra motyvuoti, nori ir dirbti, ir mokytis dėl įvairių priežasčių, bei rodo proaktyvų elgesį prisitaikydami prie karjeros šoko, šiuo atveju atsiradusios negalios, kada dėl to neretai tenka keisti įpročius, profesiją, mokytis iš naujo, susidurti su aplinkinių reakcija. Todėl analizuojant asmenų su negalia tvarią karjerą, galima patvirtinti, kad karjeroje tvarumas yra ne tik proaktyvus jos kūrimas, bet šiuo atveju svarbu kalbėti ir apie gebėjimą prisitaikyti bei susitvarkyti su išoriniais poveikiais.

Tyrimo apribojimai

- 1) Gauti rezultatai negali būti pritaikomi visumai, nes šiame tyrime dalyvavo tik ribotas skaičius dalyvių su negalia, kurie dalinasi savo pačių asmenine patirtimi.
- 2) Veiksnių santykinio reikšmingumo tvariai asmenų su negalia karjerai pamatuoti neįmanoma dėl skirtingų aplinkybių ir rezultatų interpretacijos.
- 3) Tyrimas vykdytas neatsižvelgiant į neįgalumo tipą, amžių, lytį, todėl veiksniai gali kisti priklausomai nuo skirtingų aplinkybių.
- 4) Tyrime aiškintasi tik asmenų su negalia požiūris, kokios vyrauja darbdavių ir bendradarbių nuostatos jų atžvilgiu. Darbdaviai ir bendradarbiai apklausti nebuvo.

Tolesnės tyrimų kryptys

Šio projekto tyrime dalyvavo Lietuvoje gyvenantys asmenys su negalia, nepriklausomai nuo jų negalios tipo, darbingumo lygio, gyvenamosios vietos, išsilavinimo, lyties, užimtumo, amžiaus ir pan., todėl ateityje būtų prasminga tiriamuosius išskirti pagal tam tikrus bruožus, kas leistų tiksliau išskirti jų tvarią karjerą lemiančius veiksnius. Taip pat ateities tyrimuose būtų galima tirti kiekvieną veiksnių atskirai, taip atliekant dvišalį tyrimą, kuris leistų pamatyti problemas iš visų suinteresuotų pusių, o ne tik neįgaliųjų. Ateities tyrimai turėtų atsižvelgti ir į kitus tvarios karjeros modelius.

Išvados ir rekomendacijos

1. Mokslinėje literatūroje tvari karjera apjungia tris dedamąsias: įsidarbinamumas, darbo – gyvenimo balansas, asmeninė atsakomybė. Atskirų socialinių grupių tvari karjera dar nėra plačiai analizuojama. Gebėjimas įsidarbinti yra itin svarbus neįgaliesiems, kuriems dėl atsiradusios negalios, karjerą kartais tenka keisti net kelis kartus, o individuali atsakomybė, apimanti mokymąsi ir tobulėjimą, leistų prisitaikyti prie tų pokyčių. Tuo tarpu darbo – gyvenimo balansas tampa neatsiejama būtinybė, kada pirmiausiai reikia rūpintis sveikata.
2. Nors siekiant tvarios karjeros yra labai svarbi asmeninė atsakomybė, kada individas vedamas motyvacijos, jis savo proaktyviu elgesiu siekia užsibrėžtų tikslų mokydamasis, investuodamas į save, kurdamas galimybes ar jų ieškodamas, tačiau kalbant būtent apie asmenis su negalia, kurie turi tam tikrus ribotumus (fizinis, intelektinius), atsiranda būtinybė ir organizacijoms / darbdaviams prisiimti dalį atsakomybės ir įmanomais būdais įgalinti tvarią karjerą. Be to ir kiti aplinkos veiksniai – valstybė, bendradarbiai, darbo sąlygos veikia tvarią karjerą ir arba sudaro sąlygas jai kurtis ir vystytis arba tam trukdo.
3. Parengta tvarią asmenų su negalia karjerą lemiančių veiksnių tyrimo metodika. Kokybinis tyrimas pasirinktas siekiant atskleisti asmenų su negalia patirtis ir kokie veiksniai veikia jų tvarią karjerą. Tyrimo instrumentas – pusiau struktūrizuotas interviu.
4. Tyrime dalyvavo 13 asmenų su negalia iš visos Lietuvos, nepriklausomai nuo negalios grupės, užimtumo, išsilavinimo, gyvenamos vietos. Tyrimo dalyvių asmeninės patirtys padėjo išsiaiškinti, kokie veiksniai daro įtaką jų tvariai karjerai, kas ją įgalina ir kas jai trukdo vystytis. Tyrimo rezultatai atskleidė šiuos, tvarią asmenų su negalia karjerą, lemiančius veiksnius:

Darbdavio vaidmuo ir jo nuostatos. Darbdavio vaidmuo asmens su negalia tvarios karjeros kūrimo ir vystyme yra vienas pagrindinių veiksnių, nes darbdavys turėtų rodyti lyderystę, suteikti pagalbą, mokytis. Tačiau Lietuvoje gyvenantys neįgalieji susiduria su įsisenėjusiu, diskriminuojančiu darbdavių požiūriu į juos. Negatyvaus požiūrio darbdaviai neslepia, išreiškia nenorą samdyti tokių darbuotojų, o jei ir nusprendžia priimti asmenį su negalia į darbą, šiems ne visada yra suteikiamos reikiamos darbo sąlygos. Darbdaviai, kurie turi patirties dirbant su socialinių mažumų grupėmis, palankiau žiūri į neįgaliuosius, jiems padeda ir kuria darbo vietas.

Rekomendacija: Darbdaviai turėtų vertinti gebėjimus, o ne diskriminuoti negalią turinčius kandidatus. Sukūrus reikiamas sąlygas, įmonės turėtų daugiau potencialių tinkamų darbuotojų. O darbdaviai negalintys suteikti tinkamo darbo neįgaliesiems, neturėtų jų žeminti, sakydami, kad tokie darbuotojai nereikalingi. Tokiu atveju vertėtų valstybei aktyviai įsitraukti šviečiant tiek darbdavius, tiek visuomenę apie asmenų su negalia galimybes.

Valstybės parama. Asmenims su negalia, kurie nori mokytis, tobulėti, kurti, vystyti verslą, tačiau ne visada turi tam pakankamai lėšų, valstybės parama gali daryti didelę įtaką karjerai ir jos tvarumui.

Rekomendacija: Atsižvelgti, kokių mokymų reikia neįgaliesiems ir / ar kokių mokymų jie patys nori. Prisidėti prie sveikatos gerinimo: suteikti lengvatas, finansinę paramą, bendradarbiauti su

sveikatingumo organizacijomis. Daugiau dėmesio teikti į informacijos prieinamumą asmenims su negalia, tokiu būdu jie jaustųsi labiau įtraukti.

Darbo sąlygos. Tinkamos fizinės darbo sąlygos yra būtinas veiksnys atlikti darbo funkcijas, o asmenims su negalia pritaikyta aplinka suteikia apskritai galimybes jiems dirbti. Reikalingų organizacinių sąlygų, tokių kaip tinkamas darbo laikas, papildomos pertraukos, sukūrimas lemtų tokį darbo – gyvenimo balansą, kuris asmenims su negalia suteikia galimybę pasirūpinti sveikata. Tačiau darbo sąlygas kuria darbdaviai ir jei jie vis dar laikosi rigidiško požiūrio, darbuotojų su negalia poreikiai bus ignoruojami ir laikomi nerimtais.

Rekomendacija: Abi pusės turėtų būti suinteresuotos ieškoti sprendimų. Asmenys su negalia galėtų inicijuoti diskusiją, ko jiems reikia, norint geriau atlikti darbą, pasirūpinti sveikata. O darbdaviai edukacijos pagalba turėtų keisti savo įsisenėjusi požiūrį ir ieškoti būdų kaip neignoruoti darbuotojų su negalia problemų.

Bendradarbių vaidmuo ir jų požiūris. Tyrimo metu buvo sunku nustatyti, ar bendradarbių vaidmuo yra vienas iš kritinių veiksnių asmenų su negalia tvariai karjerai. Tyrimo dalyviai teigė turintys gerus arba neutralius santykius su kolegomis. Galima teigti, kad jie sukuria draugišką darbo aplinką, tačiau tiesiogiai nedaro didelės įtakos asmenų su negalia įsidarbinamumui, darbo – laisvalaikio balansui ar asmeninei atsakomybei.

Rekomendacija: Visuomenė bendrai turėtų būti edukuojama apie asmenų su negalia problemas, bendruomeniškai kurti santykius. Neįgalieji turėtų jaustis drąsiau, parodyti, kad turi gebėjimus, gali juos įgyti ir dalyvauti darbo rinkoje.

Asmens su negalia motyvacija. Neįgaliųjų motyvacija yra svarbi kuriant tvarią karjerą. Asmenis su negalia labiausiai motyvuoja finansinis atlygis, toliau seka autonomija (saugumas, išėjimas iš izoliacijos). Motyvacijos turintis asmuo su negalia bus linkęs elgtis proaktyviai, kad gautų tai, ko nori.

Rekomendacija: Asmenims su negalia rekomenduojama rasti būdų, kaip stiprinti savivertę, vidinę motyvaciją, kad darbdavių neigiamas požiūris nestabdytų siekti tikslų.

Asmens su negalia proaktyvi elgsena. Proaktyvus elgesys yra vienas pagrindinių asmeninės įtakos tvariai karjerai veiksnių. Asmenys su negalia būdami proaktyvūs – savarankiškai ir noriai mokydami, ieškodami karjeros galimybių, užsiimdami papildomos veiklomis, įgyvendindami idėjas geba lengviau įsidarbinti, prisitaikyti prie pokyčių rinkoje.

Rekomendacija: Asmenims su negalia rekomenduojama investuoti į save, užsiimti aktyvia veikla, nes organizacijos vertina proaktyvumą ir pastangas.

Asmens su negalia lūkesčiai. Asmenys su negalia nesitiki įsidarbinti ne tik dėl nepasitikėjimo savimi ar žinių trūkumo, tačiau ir dėl darbdavių diskriminacijos ir nenoro priimti tokius darbuotojus. Kita vertus neįgalieji tikisi ir norėtų dirbti ten, kur galėtų pritaikyti turimas žinias ir kur darbas keltų geras emocijas.

Literatūros sąrašas

1. Abendroth, A. K. ir den Dulk, L. (2011). Support for the work-life balance in Europe: the impact of state, workplace and family support on work-life balance satisfaction. *Work, omyement ant society*. 25(2), 234-256. Doi: 10.1177/0950017011398892
2. Alčiauskaitė, L. ir Šinkariova, L. (2018). Judėjimo negalią turinčių asmenų išsilavinimo ir užimtumo reikšmė prisitaikymui prie negalios. *Pedagogika*, 129(1), 112-125, doi: 10.15823/p.2018.08
3. Andrews, A. ir Rose, J. L. (2010). A Preliminary Investigation of Factors Affecting Employment Motivation in People With Intellectual Disabilities. *Journal of Policy and Practice in Intellectual Disabilities*, 7(4), 239-244.
4. Asmenų su negalia socialinė integracija (2020). Aukščiausioji audito institucija. Valstybės kontrolė.
5. Audenaert, M., Van der Heijden, B. ir kiti (2020). Vulnerable Workers' Employability Competences: the role of establishing clear expectations, developmental inducements, and social organizational goals. *Journal of Business Ethics*. 166, 627-614. Doi: 10.1007/s10551-019-04140-9
6. Baldrige DC, Kulkarni M. (2017) The shaping of sustainable careers post hearing loss: Toward greater understanding of adult onset disability, disability identity, and career transitions. *Human Relations*. 70(10), 1217-1236. doi:10.1177/0018726716687388
7. Barnes, C. (2003). 'Work' is a four letter word? Disability, work and welfare
8. Brzykcy, A. Z., Boehm, A. S. ir Baldrige, D. C. (2019). Fostering sustainable careers across the lifespan: The role of disability, idiosyncratic deals and perceived work ability. *Journal of Vocational Behavior*. 112. Doi: 10.1016/j.jvb.2019.02.001
9. Burchardt T. Aiming high: the educational and occupational aspirations of young disabled people. *Support Learn*. 2004; 19(4):181–186.
10. Castillo, Y. A., Fischer, J. M. (2019) Self-Employment as Career Choice for People with Disabilities: Personal Factors that Predict Entrepreneurial Intentions. *Journal of Rehabilitation*. 85(1), 35-43.
11. Colella, A., & Bruyère, S. (2011). Disability and employment. *APA handbook of industrial and organizational psychology*, 1, 473–504.
12. Creswell, J.W. (2013) *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. 4th Edition, SAGE Publications, Inc., London.
13. Dag M, Kullberg C. Can they work it out and do they get any satisfaction? Young Swedish physically disabled men's and women's work involvement and job satisfaction. *Scandinavian Journal of Disability Research*. 2010;12(4):287-303.

14. Dahlsrud, A. (2008). How corporate social responsibility is defined: An analysis of 37 definitions. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 15, 1–13. doi:10.1002/csr.132
15. De Cuyper, N. Ir kiti (2008). Employability and Employees' Well-Being: Mediation by Job Insecurity. *Applied psychology: an international review*. 57(3), 488-509. Doi: 10.1111/j.1464-0597.2008.00332.x
16. De Hauw, S., ir Greenhaus, J. H. (2015) Building a sustainable career: the role of work–home balance in career decision making. *Handbook of Research on Sustainable Careers*, 223-238, doi: 10.4337/9781782547037.00020
17. De Vos, A. ir Buyens, D. (2005). Organizational versus individual responsibility for career management: *Complements or substitutes*.
18. De Vos, A. ir kt. (2020). Sustainable careers: Towards a conceptual model. *Journal of Vocational Behavior*. 117, doi: 10.1016/j.jvb.2018.06.011
19. De Vos, A. ir Van der Heijden, B. (2015). *Handbook of Research on Sustainable Careers*. Doi: 10.4337/9781782547037
20. De Vos, A. ir Van der Heijden, B. (2020). Sustainable careers across the lifespan: Moving the field forward. *Journal of Vocational Behavior*. 117, Doi: 10.1016/j.jvb.2019.103344
21. De Vos, A., Jacobs, S., Verbruggen, M. (2020). Career transitions and employability. *Journal of Vocational Behavior*. 126. Doi: 10.1016/j.jvb.2020.103475
22. Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacija. (2010). *Sickness, disability and work: Breaking the barriers*. Paris, France: OECD Publishing.
23. Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacija. (2012). *OECD economic surveys: European Union 2012*. Paris, France: OECD Publishing.
24. European Disability Forum. [interaktyvus]. 2021 [žiūrėta 2021-12-15]. Prieiga per: <https://www.edf-feph.org/employment-policy/#:~:text=The%20latest%20available%20EU%2Dlevel,percent%20of%20persons%20without%20disabilities>.
25. Frone, M. R. (2003). Work-family balance. In: Quick JC and Tetrick LE (eds) *Handbook of Occupational Health Psychology*. 143–62.
26. Gailienė, I. (2006). Negalę turinčių asmenų subjektyvieji nedarbo faktoriai: darbo motyvacijos aspektas. *Specialusis ugdomasis*, 2 (15), 135–146.
27. Greenhaus, J. H., & Kossek, E. E. (2014). The Contemporary Career: A Work–Home Perspective. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*., 1, 361-388. Doi: 10.1146/annurev-orgpsych-031413-091324

28. Gružinskienė, G. (2017). Improvement of Measures for the Integration of Persons With Disabilities Into the Labor Market of Lithuania. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*, 39(2), doi: 10.15544/mts.2017.13
29. Halbesleben, J. R., Neveu, J. P., Paustian-Underdahl, S. C., & Westman, M. (2014). Getting to the “COR” understanding the role of resources in conservation of resources theory. *Journal of Management*, 40(5), 1334–1364.
30. Holwerda, A., Brouwer, S. (2014) Expectations from Different Perspectives on Future Work Outcome of Young Adults with Intellectual and Developmental Disabilities. Springer, 25, 96-104. Doi: 10.1007/s10926-014-9528-3
31. Howson, A. (2009). Disability & Impairment. *Research Starters*, 1–5.
32. Hurlbutt, K., & Chalmers, L. (2004). Employment and adults with Asperger Syndrome. Focus on Autism and Other Developmental Disabilities, 19(4), 215–222. <http://dx.doi.org/10.1177/10883576040190040301>
33. Kaffemanienė, I., Vinikaitytė, J. (2017). Neįgalių asmenų socialinis dalyvavimas. *Specialusis ugdymas*, 2 (17), 145–156.
34. Kalliath, T. J., ir Brought, P. (2008). Work-life balance: a review of the naming of the construct. *Journal Management and Organization*. 14(3), 323-327.
35. Katharina Vornholt ir kiti. (2018). Disability and employment – overview and highlights. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 27:1, 40-55, DOI: 10.1080/1359432X.2017.1387536
36. Kelliher, C. Ir kiti (2017). All of work? All of life? Reconceptualising work-life balance for the 21st century. *Human Resource Management Journal*. 29, 97-112. Doi: 10.1111/1748-8583.12215
37. Kulkarni, M. ir Lengnick-Hall, M., (2011). Socialization of people with disabilities in the workplace. *Human Resource Management*, 50(4), 521-540. Doi: 10.1002/hrm.20436
38. Kulkarni, M., & Rodrigues, C. (2014). Engagement with disability: Analysis of annual reports of Indian organizations. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(11), 1547–1566. doi:10.1080/09585192.2013.837088
39. Kulkarni, M., & Scullion, H. (2015). Talent management activities of disability training and placement agencies in India. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(9), 1169–1181. doi:10.1080/09585192.2014.934896
40. Kuodytė, V. ir Pajarskienė, V. (2012). Asmenų su fizine negalia integracijos psichosocialiniai aspektai darbo kontekste: literatūros apžvalga. *Visuomenės sveikata*, 4(59).
41. Lietuvos žmonių su negalia sąjunga [interaktyvus]. 2021 [žiūrėta 2021-12-15]. Prieiga per: <http://www.negalia.lt/naudinga-info/studijos-ir-mokslas/valstybinio-studiju-fondo-parama-neigaliems-studentams/>

42. Lindsay, S., Cagliostro, E., ir kiti. (2021). Career aspirations and workplace expectations among youth with physical disabilities. *Disability and Rehabilitation*, 43(20), 1657-1668. Doi: 10.1080/09638288.2019.1671505
43. LRT [interaktyvus]. 2021 [žiūrėta 2021-12-15]. Prieiga per: <https://www.lrt.lt/naujienos/verslas/4/1176483/uzsidarius-socialinems-imonems-apie-400-neigaliuju-siemet-prarado-darbo-vietas>
44. Maden, C., Ozcelik, H., ir Karacay, G (2014). Exploring employees' responses to unmet job expectations. *Personnel Review*, 45(1), 4-28. Doi: 10.1108/PR-07-2014-0156
45. Martin, B. I., ir Puig, R. V. (2013) Promoting employee flexibility through HR practices. *Human Resource Management*. 52(5), 645-674.
46. Maslach, C., and Leiter, M.P. (1997), *The Truth About Burnout*, Jossey Bass, San Francisco, CA.
47. McDonald KS, Hite LM. (2018). Conceptualizing and Creating Sustainable Careers. *Human Resource Development Review*. 17(4), 349-372. doi:10.1177/1534484318796318
48. McKinney, E. L. (2013). The experiences of people with disabilities during their integration and retention into employment in South Africa (Unpublished doctoral dissertation). University of Cape Town, Cape Town.
49. McKinney, E. L., Swartz, L., (2019). Employment integration barriers: experiences of people with disabilities. *The international journal of human resource management*, 32(10), 2298-2320. Doi: 10.1080/09585192.2019.1579749
50. McQuaid, R. W., Green, A. ir Danson, M (2005). Introducing Employability. *Urban studies*. 42(2), 191-195. Doi: 10.1080=0042098042000316092
51. Meister, J. [interaktyvus] (2012), Job hopping is the 'new normal' for millennials: three ways to prevent a human resource nightmare, Forbes. [žiūrėta 2021-12-20] www.forbes.com/sites/jeannemeister/2012/08/14/job-hopping-is-the-new-normal-for-millennials-three-ways-to-prevent-a-human-resourcenightmare/
52. Moran, G. S., Russinova, Z., ir kiti, (2013). Motivations of Persons with Psychiatric Disabilities to Work in Mental Health Peer Services: A Qualitative Study Using Self-Determination Theory. *Springer*, 24, 32-41. Doi: 10.1007/s10926-013-9440-2
53. Nauji standartai [interaktyvus]. 2021 [žiūrėta 2021-12-15]. Prieiga per: <https://www.lygybesplanai.lt/tinkamu-salygu-pritaikymas-zmonems-su-negalia/>
54. Neigaliųjų reikalų departamentas prie SADM [interaktyvus]. 2021 [žiūrėta 2021-12-15]. Prieiga per: <http://www.ndt.lt/neigaliuju-studentu-remimas/>
55. Nevala N, Pehkonen I, Koskela I, et al. (2015) Workplace accommodation among persons with disabilities: A systematic review of its effectiveness and barriers or facilitators. *Journal of Occupational Rehabilitation*, 25(2), 432–448.

56. Neverauskienė, L. (2012). Neįgaliųjų integracija į darbo rinką: padėties vertinimas ir užimtumo didinimo galimybės. *Filosofija. Sociologija*, 23(2), 136–144.
57. Newman, K. L. (2011). Sustainable careers. *Organizational Dynamics*, 40(2), 136, doi: 10.1016/j.orgdyn.2011.01.008
58. Pasaulio sveikatos organizacija. (2011). *World Report on Disability: Summary*, 2011. Geneva, Switzerland.
59. Pocius, A. (2008). Neįgalių žmonių mobilumo bei jų aktyvumo darbo rinkoje galimybių įvertinimas. *Lietuvos ekonomikos apžvalga*, 2, 15–25.
60. Rantanen, J. Ir kiti (2010). Introducing Theoretical Approaches to Work-Life Balance and Testing a New Typology Among Professionals. *Creating Balance?* 27-46. Doi: 10.1007/978-3-642-16199-5_2
61. Rėklaitienė, D., Karpavičiūtė, S., Požėrienė, J. (2011). Fiziškai neįgalių asmenų gyvenimo kokybė darbinės veiklos ir šeiminių padėties aspektais. *Filosofija, Sociologija*, T.22, Nr.2, 187-197
62. Ryan, R. M. ir Deci, E. L. (2000). Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. *American Psychologist*, 55(1), 68-78, doi: 10.1037/110003-066X.55.1.68
63. Rojewski J. Occupational aspirations: constructs, meanings and application. In: Brown D, Lent R, editors. *Career development and counseling: putting theory and research to work*. New York (NY): John Wiley and Sons; 2005. p. 131–154.
64. Rousseau, D. M., Ho, V. T., & Greenberg, J. (2006). I-deals: Idiosyncratic terms in employment relationships. *Academy of Management Review*, 31, 977–994.
65. Saunders, S. L., & Nedelec, B. (2014). What work means to people with work disability: A scoping review. *Journal of Occupational Rehabilitation*, 24, 100–110. doi:10.1007/s10926-013-9436-y
66. Schur, L., Kruse, D., ir Blanck, P., (2005). Corporate Culture and the Employment of Persons with Disabilities. *Behavioral Sciences and the Law*, 23, 3-20. Doi: 10.1002/bsl.624
67. Schur, L., Nishii, L., ir kiti, (2014). Accommodating Employees With and Without Disabilities. *Human Resource Management*, 53(4), 593-621. Doi: 10.1002/hrm.21607
68. Self, T. T. ir Gordon, S., (2019). The impact of coworker support and organizational embeddedness on turnover intention among restaurant employees. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 702, 895-3336. Doi: 10.1080/15332845.2019.1599789
69. Smale, A. ir kiti (2019). Proactive Career Behaviors and Subjective Career Success: The Effects of Perceived Organizational Support and National Culture. *Journal of Organizational Behavior*.

70. Sodra [interaktyvus]. 2021 [žiūrėta 2021-12-15]. Prieiga per: <https://www.sodra.lt/lt/situacijos/salpos-neigalumo-pensija>
71. Sopa Socialinė įdarbinimo agentūra [interaktyvus]. 2021 [žiūrėta 2021-12-15]. Prieiga per: https://sopa.lt/decathlon_vadovas_lietuvoje/
72. Strindlund, L. ir kiti (2019). Employers' views on disability, employability, and labor market inclusion: a phenomenographic study. *Disability and Rehabilitation*. 41(25), 2910-2917, doi: 10.1080/09638288.2018.1481150
73. Thomas, A., & Hlahla, M. A. (2002). Factors that influence the employment of people with disabilities in South Africa. *South African Journal of Labour Relations*, 26(4), 4–32.
74. Thompson, D. (2015). A world without work. *The Atlantic*, 51-61.
75. Torraco, R. (2018). Economic inequality, educational inequality, and reduced career opportunity: A self-perpetuating cycle? *New Horizons in Adult Education & Human Resource Development*, 30(1), 19-29.
76. Truxillo, D. M., & Fraccaroli, F. (2013). Research themes on age and work: Introduction to special issue. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22, 249–252. doi:10.1080/1359432X.2013.786604
77. Tuomi, K., Huuhtanen, P., Nykyri, E., & Ilmarinen, J. (2001). Promotion of work ability, the quality of work and retirement. *Occupational Medicine*, 51(5), 318–324.
78. Urcelay, J. (2005). Responsabilidad social corporativa: La dimensión interna como cuestión previa [Corporate social responsibility: The internal dimension as first question]. *Capital Humano*, 18(184), 34–39.
79. Užimtumo tarnyba [interaktyvus]. 2021 [žiūrėta 2021-12-15]. Prieiga per: <https://uzt.lt/darbo-rinka2/socialines-imones/>
80. Valcour, M. (2017). Facilitating the crafting of sustainable careers in organizations. *Handbook of research on sustainable careers*, 20-34, Cheltenham, UK: Edward Elgar.
81. Van der Heijden, B. I.J. M., & De Vos, A. (2015). Sustainable careers: Introductory chapter. *Handbook of research on sustainable careers*, 1–19. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing.
82. Van der Klink, J. J. L. ir kiti (2015). Sustainable employability – definition, conceptualization, and implications: A perspective based on the capability approach. *Scand J Work Environ Health*. 42(1), 71-79. Doi: 10.5271/sjweh.3531
83. Van der Sluis, L. E. C. Ir Poell, R. F. (2003). The impact on career development of learning opportunities and learning behavior at work. *Human resource development quarterly*. 14(2).
84. Viluckienė, J. (2014). Socialinės sąveikos tarp judėjimo negalią turinčių ir neturinčių visuomenės narių ypatumai. *Patirtis ir metodai*, 13(1), doi: 10.7220/2029-5820.13.1.2

85. Vinkenburg, C. J., Van Engen, M. L., & Peters, P. (2017). Promoting new norms and true flexibility: Sustainability in combining career and care. *Handbook of research on sustainable careers*, 116-130. Cheltenham, UK: Edward Elgar.
86. Visuotinė lietuvių enciklopedija [interaktyvus]. 2021 [žiūrėta 2021-12-15]. Prieiga per: <https://www.vle.lt/straipsnis/socialine-imone/>
87. Vornholt, K. (2017). Disability and employment – overview and highlights. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 27(1), 40-55, Doi: 10.1080/1359432X.2017.1387536
88. Whitney, D. J., Warren, C. R. ir kiti (2019). Work expectations of adults with developmental disabilities. *ALTER*, 15, 321-340. Doi: 10.1016/j.alter.2020.06.010
89. Williams, A. E., Fossey, E., Corbière, M., Paluch, T., & Harvey, C. (2016). Work participation for people with severe mental illnesses: An integrative review of factors impacting job tenure. *Australian Occupational Therapy Journal*, 63, 65–85. doi:10.1111/1440-1630.12237
90. Zijlstra, F. R. H, van Ruitenbeek, G. M. C, Mulders, H. P. G, & van Lierop, B. (2017). Designing work for inclusiveness. *Shaping Inclusive Workplaces Through Social Dialogue*. 121-137, DOI:10.1007/978-3-319-66393-7_8
91. Žmogaus teisės: realybė visiems (2017). Europos Tarybos 2017-2023 m. strategija dėl negalios. Europos Taryba

Priedai

1 priedas. Kodų sistemos matrica: darbo sąlygos, bendradarbių ir darbdavių nuostatos, valstybės parama

Code System	Vidurinis ...	Aukštasis...	Nedirba...	Dirba ...	Gyvena mažesniame ...	Gyvena mieste	SUM
☑ Darbo sąlygų lūkesčiai							0
☑ Nuotolinis darbas		2	2		2		6
☑ Darbas nekeliantis streso		1	1		1		3
☑ Pritaikytos patalpos	2		1	1	2		6
☑ Sėdimas darbas	2	5	4	3	4	3	21
☑ Ribotas fizinis krūvis	3	1	4		1	3	12
☑ Darbo laikas	7	3	6	4	5	5	30
☑ Lokacija	3	2	5			5	15
☑ Bendradarbių požiūris							0
☑ Neigiamas							0
☑ Negalios nesupratimas, nepripažinimas	1		1			1	3
☑ Teigiamas							0
☑ Bendradarbio su negalia priėmimas, neišsk...	1	3	3	1	2	2	12
☑ Pagalba darbo klausimais	2			2	2		6
☑ Bendravimas visais klausimais	2		2			2	6
☑ Darbdavio požiūris							0
☑ Negatyvios nuostatos							0
☑ Neturi supratimo	1	1	2		1	1	6
☑ Ignoruoja negalią	2		1	1	2		6
☑ Nenori dirbuotojų su negalia	7	5	8	4	4	8	36
☑ Išankstinis žeminantis nusistatymas	3	3	5	1		6	18
☑ Patyčios, engimas darbo vietoje	3	2	5			5	15
☑ Pozityvios nuostatos							0
☑ Specialių darbo sąlygų sukūrimas	5	1	5	1	1	5	18
☑ Supratimas, tolerancija	2	7	7	2	3	6	27
☑ Pagalba, palaikymas	6	1	4	3	3	4	21
☑ Valstybės parama							0
☑ Valstybės paramos naudojimas							0
☑ Darbdaviai naudojami valstybės parama		1		1	1		3
☑ Dalyvavimas UT rengiamuose mokymuose	3	6	8	1	4	5	27
☑ Žinojimas apie valstybės paramą							0
☑ Nežino apie valstybės paramą	4	4	6	2	2	6	24
☑ Žino apie valstybės paramą	1	3	3	1	2	2	12
☑ Valstybės paramos trūkumas							0
☑ Skirtingi reikalavimai pagal grupę	1		1			1	3
☑ Finansinė parama verslo pradžiai	1	3	4		3	1	12
☑ Neįgalųjų integracija į visuomenę	1	2	2	1		3	9
☑ Sveikatos gerinimas	1			1	1		3
☑ Informacijos skelbimas, jos prieinamumas	1	2	1	2	2	1	9
☑ Įvairūs kursai, atitinkantys paklausą	1	2	3			3	9
Σ SUM	66	60	94	32	48	78	378

2 priedas. Kodų sistemos matrica: lūkesčiai, proaktyvumas, motyvacija

Code System	Vidurinis ...	Aukštasis ...	Nedirba...	Dirba ...	Gyvena mažesniame ...	Gyvena mieste	SUM
▼ Darbuotojo lūkesčiai							0
▼ Teigiami lūkesčiai							0
Patinkantis darbas	1		1			1	3
Būti naudingu		1	1			1	3
Dirbti pagal specialybę	1	1	2			2	6
Darbas norimoje įmonėje	1	1	1	1	1	1	6
Nuosavas verslas		1	1			1	3
Karjeros galimybės		1		1	1		3
▼ Neigiami lūkesčiai							0
Nebesitikėti įsidarbinti	1		1		1		3
Negalvoja apie karjerą		1		1		1	3
▼ Asmens proaktyvi elgsena							0
▼ Karjeros galimybių kūrimas							0
Papildomos veiklos	1	1	2		1	1	6
Ryšų kūrimas, palaikymas	4	2	3	3	1	5	18
Konkretūs veiksmai	4	6	9	1	2	8	30
grįžtamojo ryšio ieškojimas	1		1			1	3
Informacijos apie karjeros galimybes	1	5	6		3	3	18
Individuali veikla	2	3	5		4	1	15
▼ Asmens motyvacija							0
Neliko motyvacijos		1	1		1		3
▼ Išorinė							0
Pajamos	5	8	10	3	6	7	39
Užimtumas	2	2	4			4	12
▼ Vidinė							0
Ryšys su kitais	1	2	1	2	2	1	9
Autonomija	4	4	6	2	3	5	24
Σ SUM	29	40	55	14	26	43	207