



KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS

EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS

Karolina Grybaitytė

**ORGANIZACIJOS IR DARBUOTOJŲ INTERESŲ DERINIMU GRĮSTAS KARJEROS
PLANAVIMAS**

MAGISTRO DARBAS

Darbo vadovė prof. dr. R. Čiutienė

KAUNAS 2016

KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS

**ORGANIZACIJOS IR DARBUOTOJŲ INTERESŲ DERINIMU GRĮSTAS KARJEROS
PLANAVIMAS**

ŽMONIŲ IŠTEKLIŲ VADYBA
(kodas 621N60005)

MAGISTRO DARBAS

Darbą atliko
VMŽIV-4 Karolina Grybaitytė
2016 gegužės 11d.

Vadovė
Prof. dr. R. Čiutienė

Recenzentas
Prof. V. Kumpikaitė - Valiūnienė

KAUNAS, 2016



KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS

Ekonomikos ir verslo fakultetas

Karolina Grybaitytė

Žmonių išteklių vadyba, kodas 621N60005

„Organizacijos ir darbuotojų interesų derinimu grįstas karjeros planavimas“

AKADEMINIO SAŽININGUMO DEKLARACIJA

2016 m. gegužės 11 d.

Kaunas

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

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

(vardas ir pavardė)

(parašas)

Grybaitytė, Karolina. Study of Career Planning Based on Coordination of Interests of Employees and Organization. Master's Final Thesis in Human Resource Management / supervisor Prof. dr. R. Čiutienė. Department of Management, the School of Economics and Business, Kaunas University of Technology.

Social Sciences: Management and Administration

Key words: career, career planning, employees interests, organization interests, coordination of interests
Kaunas, 2016. 68 p.

SUMMARY

Topic relevance. Employees are more satisfied and more productive when their work and life are as similar as possible to the wishes and aspirations, in line with their needs, interests and values. When organizations provide such opportunities, they meet their human resource needs and achieve greater economic goals in today's competitive market. Unfortunately, scientific studies show that there is a lack of research revealing career planning, based on coordination of interests of employees and organization, opportunities.

Analysis of the career planning, based on coordination of interests between employees and organization, that is set out in the present paper is important both – for its scientific value and for the usage of the companies in the service sector, as possibility to increase their productivity while improving with human resources. The results of research reveal, which interests are being satisfied between organizations and their employees, and what actions organizations are taking, that these interests could be aligned. Methodology of the scientific research and results, obtained from quantitative analysis, that have been made, could serve as references, when reviewing career management issues of other sectors.

Object of research. Career planning based on coordination of interests of employees and organization.

Purpose of the work. The purpose of this paper is to analyze theoretical aspects of career planning management, as well as prepare model of coordination of interests between employees and organization.

Tasks of the work:

1. To review the concept, theoretical models and the process of career planning;
2. To identify interests of employees and organization in the career planning;
3. To prepare the model of career planning based on coordination of interests of employees and organization;
4. Reveal practice of coordination of interests between employees and organization when planning careers in Lithuania.

Results and Conclusions of Research. The strongest influence for employees on career planning is being made by organization, by providing opportunities and working conditions, as well as goals, expectations, education and qualification of employees themselves. The main interest of employees in career planning is a good psychological climate. Other important interests of the employees are: to realize their ability, to increase

the level of competence and to accumulate experience, which can be used in the future. Meanwhile, when organizations are planning careers, the strongest attention they pay to strategy plans that have been made, as well qualification and professionalism of the employees. Organizations on career planning are seeking to meet interests, directed to the higher profits.

Career planning in companies of service sector, in practice, is not carried out. Companies are more concerned about survival of their own, as well the economical situation. In the best case, the organization makes it possible to reconcile working and personal hours and get management's assessment, even though this is not very important for the employees. It is much more appropriate when organization operates by allowing it's staff to accumulate experience, which can be used in the future, to increase the level of competence, to get a higher income or to create a good psychological climate. Although the heads of the most organizations are aware of the benefits of career planning for both – employees and the enterprise itself, as the tool to maximise the achieveness of the goals, formalized career planning takes place only in about 39 percent of organizations. What is more, even those organizations make only few steps to align the interests of the employees and the enterprises itself. If they make more, the results of the companies will increase.

TURINYS

ĮVADAS	9
1. KARJEROS PLANAVIMO PROBLEMATIKA.....	11
2. TEORINIS ORGANIZACIJOS IR DARBUOTOJŲ INTERESŲ DERINIMU GRĮSTO KARJEROS PLANAVIMO DISKURSAS	17
2.1. Karjeros samprata	17
2.2. Karjeros planavimo modeliai	20
2.3. Organizacijos ir darbuotojų interesai, sąlygojantys karjerą	25
2.4. Darbuotojų karjeros planavimo procesas	30
2.4.1. Darbuotojų karjeros planavimas organizaciniu ir individo požiūriais	32
2.4.2. Darbuotojų karjeros planavimo modelis, grįstas organizacijos ir individualių interesų derinimu	34
3. ORGANIZACIJOS IR DARBUOTOJŲ INTERESŲ DERINIMU GRĮSTO KARJEROS PLANAVIMO TYRIMO METODOLOGIJA.....	37
3.1. Tyrimo metodika	37
3.2. Tyrimo organizavimas.....	39
4. ORGANIZACIJOS IR DARBUOTOJŲ INTERESŲ DERINIMU GRĮSTO KARJEROS PLANAVIMO TYRIMO REZULTATAI IR ANALIZĖ.....	41
4.1. Tyrimo rezultatų analizė ir interpretavimas.....	41
4.2. Tyrimo rezultatų apibendrinimas.....	58
IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS	63
LITERATŪRA	66
PRIEDAI.....	70

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Linijinės funkcijos darbuotojų tipinio karjeros plano pavyzdys.....	22
2 pav. Perspektyvinis karjeros planavimo modelis.....	25
3 pav. Karjerai įtaką darantys veiksniai.....	26
4 pav. Karjerą sąlygojantys interesai.....	27
5 pav. Darbuotojų karjeros orientacijos.....	30
6 pav. Karjeros planavimo procesas.....	31
7 pav. Organizacijos požiūris į karjerą.....	32
8 pav. Individo požiūris į karjerą.....	33
9 pav. Karjeros planavimo modelis, grįstas organizacijos ir darbuotojų interesų derinimu.....	35
10 pav. Respondentų procentinis pasiskirstymas pagal amžių.....	41
11 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą dabartinėje organizacijoje.....	42
12 pav. Respondentų atsakymų apie karjeros sampratą pasiskirstymas.....	43
13 pav. Interesų derinimo būtinybė pagal respondentų amžių.....	44
14 pav. Karjeros siekimas pagal respondentų lytį.....	45
15 pav. Skiriamo dėmesio karjeros planavimo etapams pasiskirstymas.....	45
16 pav. Respondentų karjeros planavimo etapų įgyvendinimo pasiskirstymas.....	46
17 pav. Organizacijų, vykdančių ir nevykdančių karjeros planavimo, pasiskirstymas.....	46
18 pav. Karjeros siekimo procentinis pasiskirstymas priklausomai nuo sudarytų galimybių.....	48
19 pav. Veiksnių, darančių įtaką karjerai, įvertinimo pasiskirstymas.....	49
20 pav. Veiksnių, darančių įtaką karjerai, įvertinimas pagal respondentų amžių.....	50
21 pav. Veiksnių, darančių įtaką karjerai, įvertinimas pagal respondentų užimamas pareigas.....	51
22 pav. Darbuotojų interesų, darančių įtaką karjerai, įvertinimas.....	52
23 pav. Organizacijos interesų, planuojant darbuotojų karjerą, respondentų įvertinimas.....	55
24 pav. Patenkinamų darbuotojų interesų, planuojant karjerą, pasiskirstymas.....	56
25 pav. Organizacijos vykdomų veiksmų pasiskirstymas.....	57
26 pav. Karjeros planavimo modelis, papildytas teorinėje ir praktinėje dalyje išskirtu darbuotojų ir organizacijos interesų derinimu.....	59

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Karjeros samprata skirtingų autorių darbuose.....	17
2 lentelė. Tradicinės ir šiuolaikinės karjeros modelių skirtumai	21
3 lentelė. Darbuotojo ir organizacijos vaidmuo planuojant darbuotojų karjerą	31
4 lentelė. Respondentų požiūris į karjeros galimybes organizacijose	48

ĮVADAS

Darbo aktualumas. Šiais laikais karjera tapo kone pagrindine sąvoka darbo santykiuose. Efektyviai veikiančios organizacijos yra suinteresuotos visų savo darbuotojų profesiniu augimu. Vadovai jau suvokia, kad vien fiziologinių poreikių patenkinimas ar nuo seniausių laikų žinomas meduolio ir rimbo principas nėra pakankamai galingas stimulus maksimaliai galimiems rezultatams. Laikai keičiasi, ir vadovai turi imtis kitokių priemonių, siekdami geriau išnaudoti darbuotojus nei skirdami materialines paskatas, bausmes, papeikimus ar pagyrimus. Darbuotojai bus labiau patenkinti ir našiau dirbs, jei jų darbas bei gyvenimas bus kaip galima panašesni į norus ir siekius, atitiks jų poreikius, interesus bei vertybes. Taip organizacijos ne tik paskatins darbuotojus dirbti daugiau ir efektyviau, išnaudojant visus jų sugebėjimus ir žinias, bet ir patenkins savo žmogiškųjų išteklių poreikį bei pasieks ekonominius tikslus šių laikų konkurencingoje rinkoje. Tuo tarpu, jei visuomenėje anksčiau žmonės skyrė sąlyginai daug laiko darbui buvo smerkiami, o pati karjeros sąvoka buvo įgavusi neigiamą atspalvį, tai šiais laikais karjera yra tapusi svarbiu būties pagrindu, į kurią investuojama nuo pat vaikystės, ugdant individualius ir bendruosius gebėjimus, galinčius nulemti darbinę veiklą. Senasis požiūris yra kardinaliai pasikeitęs, ir visuomenėje teisingas profesinės karjeros pasirinkimas bei tinkamas jos vystymas dabar yra traktuojamas kaip vienas esminių sėkmingo gyvenimo prielaidų, nes užtikrina ne tik stabilią ekonominę padėtį, bet ir psichologinį pasitenkinimą. Šiuo atžvilgiu karjeros sąvoka apibūdina didelę gyvenimo dalį ir atspindi moderniąją visuomenę. Visgi, nors ir su karjeros valdymu susiję sprendimai gali būti daromi visą sąmoningą gyvenimą, pasiekti rezultatai karjeroje nėra vien tik individualių pastangų atspindys, jai įtaką daro ir išoriniai veiksniai, kurių asmuo negali pilnai kontroliuoti. Čia svarbiausią vaidmenį vaidina jau minėta organizacija. Taigi, karjeros valdymas yra svarbi sritis tiek pavieniams asmenims, tiek organizacijoms.

Karjeros planavimas dažnai analizuojamas tiek šalies, tiek ir užsienio šalių autorių. Super, London, Beach, Schuler, Hall ir kt. analizavo tradicinės karjeros sampratą. Šiuolaikinės karjeros samprata do mėjosi Pukelis, Kazlauskas, Bazarov, Vaitkevičiūtė, Sakalas ir kt. Korsakienė, Chreptavičienė, Kučinskienė, Petkevičiūtė, Mikštienė, Sakalas ir kt. kaip ir nemažai užsienio šalių mokslininkų (Baruch, Brown, Wilensky, Super, Greenhaus ir kt.) savo dėmesį nukreipė į karjeros modelius. Kazlauskas, Baršauskienė, Stanišauskienė, Sakalas, Stankevičienė, Čiutienė, Stanickienė, Šekšnia, Adeniji, Byars ir kt., gilinosi į darbuotojų ir organizacijos interesus, planuojant karjerą. Nemažai dėmesio mokslininkai (Sakalas, Zlate, Antoniu, Adomaitienė ir kt.) skyrė karjeros planavimo principams. Visgi, mokslinių darbų analizė rodo, kad vis dar stokojama tyrimų, atskleidžiančių karjeros planavimo, grįsto darbuotojų ir organizacijos interesų derinimu, galimybes.

Tyrimo problema – kokius darbuotojų ir organizacijos interesus derinti, planuojant darbuotojų karjerą.

Tyrimo objektas - organizacijos ir darbuotojų interesų derinimu grįstas karjeros planavimas.

Darbo tikslas - išanalizuoti karjeros planavimo ypatumus ir parengti organizacijos ir darbuotojų interesų derinimo modelį.

Darbo uždaviniai:

1. Apžvelgti karjeros sampratą ir teorinius karjeros planavimo modelius bei procesą;
2. Nustatyti organizacijų ir darbuotojų interesus, planuojant darbuotojų karjerą;
3. Parengti organizacijos ir darbuotojų interesų derinimu grįstą karjeros planavimo modelį;
4. Atskleisti organizacijos ir darbuotojų interesų derinimo praktiką, planuojant darbuotojų karjerą Lietuvoje.

Darbo metodai: mokslinės literatūros analizė, lyginamoji analizė ir pusiau struktūrizuotas interviu.

1. KARJEROS PLANAVIMO PROBLEMATIKA

Karjera užima labai svarbią vietą tarp kitų žmogaus tikslų, nes ji užtikrina kokybišką gyvenimą: materialines ir socialines garantijas, finansinę laisvę, naujas tobulėjimo bei vystymosi galimybes, psichologinį pasitenkinimą. Karjeros atskaitos tašką žmogaus gyvenime galima įvardinti kaip susiformavusią nuomonę apie asmeninę ateitį, galimus saviraiškos būdus, konkrečius siekius. Dromantaitės (2012) teigimu, pirmosioms apie karjerą mintims konstruoti įtakos turi tokios artimosios aplinkos sudedamosios: šeima, mokykla, draugai, universitetas, taip pat kultūrinė aplinka, asmeninės savybės. Kiekvienam individui ši karjeros pradžia prasideda skirtingu gyvenimo periodu, tačiau, pasak Hallo (2007), tęsiasi visą darbinį gyvenimą, ir kiekviena konkreti darbinė patirtis yra atitinkamos karjeros sudėtinė dalis. Taigi, karjeros raida priklauso nuo nuolatinių individo pastangų, nes pats asmuo turi būti suinteresuotas siekti karjeros. Todėl visų žmonių karjeros yra skirtingos, nes skiriasi pats karjeros pamatas, t. y. prioritetai, gyvenimo prasmės suvokimas.

Karjeros koncepcija kaip mokslinių tyrinėjimų objektas analizuojamas gana plačiai, ir yra itin tarpdiscipliniškas, nors karjerą apibūdinti galima ir siauresniame kontekste. Seniau ji dažnai buvo tapatinama su profesijos ir užimtumo sampratomis, todėl personalo valdymo ir kitoje su karjeros valdymu susijusioje literatūroje esama įvairių sąvokos aiškinimų. Visgi panagrinėti karjeros koncepcijos evoliuciją verta, nes visi skirtingi požiūriai turėjo įtakos dabartinei karjeros sampratai.

Intensyviai besikeičiantis karjeros kontekstas bei žmogaus ir aplinkos sąveika padarė įtaką karjeros koncepcijos kitimui. Korsakienės ir kt. (2013) teigimu, praėjusiame šimtmetyje karjera daugiausiai buvo analizuojama iš tradicinių mokslo pozicijų. Sociologai ir psichologai tyrė bei siekė išsiaiškinti, kaip individai tinka tam tikroms darbo vietoms bei paaiškinti individo ir organizacijos sąveikos lemiamus dinamiškus socialinės kaitos procesus. Šios pastangos davė rezultatus, ir jau minėto dešimtmečio pabaigoje pradėjo formuotis karjeros teorijos užuomazgos. Adamson ir kt. (1998) savo dėmesį sutelkė į žmogiškųjų išteklių sistemas, organizacines praktikas, organizacijos darbuotojų ir vadovų derybas, susitarimus, t. y. sąveiką. Aštuntojo dešimtmečio viduryje mokslininkai Arthur, Hall, Lawrence, kuriuos mini Korsakienė ir kt. (2013), praplėtė karjeros sampratos lauką, apimdami skirtingas disciplinas. Jų teigimu, karjerą nagrinėja tokios mokslo sritys, kaip istorija, geografija, politika, ekonomika, sociologija, antropologija, psichologija bei socialinė psichologija. Vėlesni karjeros tyrimai neapsiribojo siaura teorine disciplina, buvo taikomi įvairūs požiūriai, analizuojami skirtingi lygmenys. Buvo pradėta analizuoti moterų karjeros problematika, darbo derinimas su šeima, problemos, su kuriomis susiduria karjeros siekiantys sutuoktiniai. Dar vėliau intensyviai buvo pradėtas tirti organizacijos vaidmuo: kokias pasekmes karjerai turi restruktūrizacija, lojalumas organizacijai bei karjerai, taip pat buvo susitelkta į karjeros kaitos valdymą. Nuo tada mokslinėje literatūroje išsiskyrė individo ir organizacijos požiūriai į karjerą.

Pradėjus atskirai nagrinėti karjeros suvokimą iš individo ir organizacijos pusės, atsiskleidė ir skirtinga jos reikšmė. Todėl dalis atliekamų tyrimų buvo nukreipta į darbuotojų interesus. Kiekvienas dirbantis žmogus

praktiškai visuomet galvoja apie kilimą karjeros laiptais, planuoja bei priima atitinkamus sprendimus dėl to. Individui karjera, visų pirma, yra tarsi priemonė patenkinti pagrindinius ekonominius poreikius. Analizuojant giliau, karjera, pasak Urbonienės ir kt. (2006), yra mokymasis veikti individualiai, tikslų pasiekimas, ambicijų patenkinimas atliekant įvairius socialinius vaidmenis. Todėl patenkinus pirminius poreikius, karjera gali atlikti antrines funkcijas – parodyti socialinį statusą, padėti visuomenėje ar vertę. Karjera dažnai asocijuojasi su gyvenimo kokybės standartais. Galiausiai, pasirenkant kasdienės veiklos kryptis ir tikslus, sietinus su karjera, kai kurie individai gali realizuoti svajones, gyvenimo užmojus bei siekti kitų individualių tikslų. O tai jie gali padaryti tik prisitaikydami prie kintančios aplinkos, kuri sąlygoja naujus reikalavimus – tikslingai veikti ir prisiimti už tai atsakomybę. Todėl, kaip teigia Bridges, kurią mini Stanišauskienė (2005), ypač svarbus tampa gebėjimas „keisti kursą“, t. y. prisitaikyti prie rinkos poreikių bei asmeninių savirealizacijos tikslų.

Organizacijos taip pat planuoja savo darbuotojų karjeras, tik deja, kaip parodė atlikti tyrimai, jų tikslai ne visada atitinka individualius darbuotojų išsikeltus tikslus. Pasak Korsakienės ir kt. (2013), karjera organizacijai pirmiausiai aktuali dėl žmogiškųjų išteklių poreikio patenkinimo, pareigų perėmimo, ypač, kai organizacijos deklaruojamos vertybės skatina ugdyti vadybines kompetencijas organizacijos viduje. Šiuo atveju karjera pasireiškia kaip darbo pareigų seka, ir sudaro sąlygas valdyti didelį potencialą turinčias individų grupes. Taip pasiekiamas pagrindinis organizacijos kasdieninės veiklos tikslas – pasiekti ekonominius tikslus šių laikų konkurencingoje rinkoje. Karjera, pasak minėtų autorių, žvelgiant iš organizacijos pusės, atlieka ir kitą, labai svarbią funkciją – skatina darbuotojo lojalumą, ir sudaro tarsi psichologinę sutartį tarp darbuotojo ir organizacijos. Tai ypač praverčia, kai organizacijos suvokia kokia didelė „smegenų kaina“ rinkoje, ir, kad personalas yra didžiausias organizacijos turtas, be kurio neįmanoma vykdyti veiklos bei pasiekti savo ekonominių tikslų.

Apjungiant šias mintis, verta remtis Hallu (2002), kuris teigė, kad „karjera yra darbo patirčių seka bei veiksmai, kuriuos asmuo praeina per visą gyvenimą, ir kurie yra nukreipti į asmeninius ir organizacinius tikslus“. Šiuos veiksmus, pagal autorių, iš dalies kontroliuoja patys asmenys, iš dalies kiti. Taigi, galima teigti, kad karjeros rezultatai yra bendras individualių bei išorinių pastangų, kurių neįmanoma visiškai reguliuoti, t. y. organizacijos veiksmų, rezultatas. Tai reiškia, kad siekiant rezultatyvaus karjeros valdymo, abi minėtos šalys turi pasidalyti įsipareigojimus, o ne primesti juos sau arba kitai šaliai. Darbuotojų ir organizacijos atitinkamų karjeros vadybos vaidmenų atlikimas, dialogas tarp personalo ir organizacijos, interesų ir poreikių derinimas garantuoja didesnę darbuotojų karjeros planavimo efektyvumą.

Visgi laikmetyje, kai vyksta tiek pokyčių, organizacijos nebegali garantuoti visų pastangų, kad suteiktų darbuotojams galimybes maksimaliai kilti hierarchinės karjeros laiptais organizacijos viduje. Tad pats individas privalo prisiimti atsakomybę už asmeninius karjeros sprendimus bei pasirinkimus. Tyrimų, apimančių organizacijos ir individų veiksmų įtaką organizacijos karjeros vadybai bei atskirų darbuotojų karjerai, atlikta nėra daug. Remiantis minėta Hallo samprata, svarbu ištirti ilgalaikę karjeros perspektyvą, išmatuoti karjeros

efektyvumą tiek objektyviai, tiek atsižvelgiant į asmens išsikeltus karjeros tikslus, ir jo pasitenkinimą pasiektais rezultatais. Taip pat nustatyti, kaip darbuotojai suvokia ir vertina organizacijos karjeros valdymo programas, kokios turėtų būti pagrindinės tokių programų sudedamosios dalys, ir kaip jos turėtų sietis viena su kita, kad atneštų didžiausią naudą savo darbuotojams. Iki šiol atlikti tyrimai vieningai parodė, kad tinkamas karjeros valdymas daro teigiamą įtaką tiek pačiai organizacijai tiek darbuotojams, nes jie jaučia didesnę pasitenkinimą, turėdami galimybę realizuoti savo karjeros tikslus.

Mokslininkai atliko tyrimus, susijusius su organizacinio ir individualaus karjeros valdymo įtaka karjeros sėkmei. Orpeno (1994) tyrimo rezultatai atskleidė svarbiausius sėkmingo organizacinio karjeros valdymo faktorius: karjeros valdymo politika, darbuotojų karjeros išvystymas ir karjeros informacija. Tyrimu buvo atskleista, kad organizacijose vykdoma oficiali karjeros valdymo politika kur kas labiau prisideda prie efektyvesnės ir sėkmingesnės darbuotojų veiklos, nei kitur vykdomi atsitiktiniai arba visai neegzistuojantys šios politikos veiksniai. Autoriui pavyko nustatyti, kad darbuotojai jaučia didesnę pasitenkinimą karjeromis organizacijose, kuriose jie yra aprūpinami visapusiška informacija. Taip pat paaiškėjo, kad geriau sekasi tiems darbuotojams, kurie nepertraukiamai planuoja savo karjerą, naudoja karjeros taktiką, o patys karjeros valdymo planai veikia geriau, kuomet organizacijai ir darbuotojams yra priskiriami aiškūs ir skirtingi vaidmenys. Kaip dar vienas tyrimo rezultatas, buvo identifikuoti keturi karjeros efektyvumo kriterijai, susiję su didesniu darbuotojų pasitenkinimu, t. y. atlyginimo augimas, pakėlimas pareigose, karjeros rezultatai ir pasitenkinimas karjera. Šia tema svarbią įžvalgą pateikė Hauffas ir kt. (2015), atlikę tarptautinius pasitenkinimo darbu tyrimus. Jie įrodė, kad ryšys tarp pasitenkinimo darbu ir darbo charakteristikų įvairiose šalyse skiriasi dėl kultūrinių skirtumų poveikio. Visgi anksčiau minėti mokslininkai ištyrė, kad organizacija ir individai dėdami pastangas į karjeros valdymą gali laukti stipresnio teigiamo efekto. Taigi, galima teigti, kad individualios karjeros valdymo pastangos duoda rezultatus, tačiau didesnę dėmesį vis dėlto reikėtų skirti organizacijos vaidmeniui.

Savo tyrimus į individualios karjeros reikšmę įtraukiant poveikį organizacijai nukreipė ir Rodrigues ir kt. (2015). Mokslininkai siekė ištirti organizacijos ir darbuotojų rezultatus, nepaisant karjeros orientacijų, ir bandė nustatyti, kokių mastu organizacijos gali valdyti šiuos įsipareigojimus valdydamos žmogiškuosius išteklius. Tyrimas atskleidė, kad visapusiškos karjeros orientacijos rezultatai atneša didesnę sėkmę ir naudą tiek organizacijai tiek darbuotojams, o ribota orientacija tarpusavio rezultatus pablogina. Taip pat tyrimas parodė, kad dideli įsipareigojimai žmogiškųjų išteklių valdymo srityje vaidina svarbų vaidmenį valdant tuos darbuotojus, kurie siekia tradicinės karjeros, ir turi ribotą poveikį tiems, kurie siekia ribotos karjeros orientacijos. Taigi, šie tyrimo rezultatai papildė anksčiau minėtas Orpeno (1994) išvadas.

Zaremba, Matthijs ir kiti mokslininkai taip pat orientavosi į karjeros valdymą, apimdami organizacinius faktorius. Zaremba (1994) į tyrimą įtraukė tokius kintamuosius, kaip vidinis ir išorinis pasitenkinimas darbu ir karjera, pasitenkinimas ateities perspektyvomis, pagalba vystant karjerą, pripažinimas, darbo tinkamumas, didžiavimasis dirbamu darbu. Tyrimu buvo nustatyta, kad organizacijos veiksmai turi didelę įtaką ypač tiems

darbuotojams, kurių karjera stabili daugiau kaip 5 metus, bei buvo pastebėti pasitenkinimo karjera skirtumai tarp skirtingo lygmens vadovų. Matthijs ir kt. (2015) taip pat į savo tyrimus įtraukė laiko dimensiją, ir siekė išsiaiškinti, kaip negatyvūs stereotipai apie amžių yra susiję su požiūriu baigti karjerą, pasitraukti į pensiją, ir ar šių santykių stiprumas turi įtakos darbuotojų savęs priskyrimui „vyresnio amžiaus“ kategorijai. Tyrimu buvo atskleista, kad negatyvūs stereotipai siejami su mažesnėmis suvokiamomis galimybėmis darbe ir su stipresniu ketinimu išeiti į pensiją. Savęs priskyrimas „vyresnio amžiaus“ kategorijai apriboja santykius tarp negatyvių amžiaus stereotipų ir profesinės ateities laiko perspektyvos. Mokslininkai taip pat atskleidė, kad darbuotojų, kurie dar nelinkę savęs priskirti šiai kategorijai, tarpusavio santykiai yra kur kas stipresni. Apskritai, rezultatai pabrėžė psichosocialinių procesų svarbą ketinant baigti darbinę veiklą.

Kitokį tyrimą atliko Baruchas (2002). Tyrimo tikslas buvo nustatyti geriausią karjeros valdymo organizavimo planą, apibrėžiant gaires, kuriomis vadovaujantis įmonė galėtų patenkinti besikeičiančius darbuotojų profesinius poreikius. Tam mokslininkas atliko tradicinės karjeros valdymo praktikos analizę ir sudarė organizacijų naudojamų praktinių karjeros valdymo elementų sąrašą, įtraukiant laisvą darbo vietų skelbimą įmonės viduje, darbuotojų rezultatų vertinimą, išėjimo į pensiją ruošimosi programas, karjeros seminarus, psichologinių kontraktų kūrimą, raštiškus asmeninius darbuotojų karjeros planus bei kt. Karjeros valdymo srities akademikai šiuos veiksnius vertino įvairiais aspektais. Rezultatai parodė, kad karjeros valdyme didžiausias dėmesys vis tik yra skiriamas individualiam karjeros vystymui, šią tendenciją sujungiant su aukštu organizacinio dalyvavimo lygiu. Taip pat paaiškėjo poreikis žmogiškųjų išteklių profesionalams labiau vystyti darbuotojų karjeros valdymo praktikas jų organizacijose.

Daugelis kitų tyrimų buvo nukreipta į pačių darbuotojų veiksmus. Simosis ir kt. (2015) tyrė jaunų specialistų karjeros elgesį finansinio nuosmukio metu. Rezultatai atskleidė profesinio tapatumo ir profesiją atitinkančių mokslų dominuojantį poveikį. Buvo patvirtinta, kad asmenys be stiprios profesinės tapatybės ar neišsikėlę profesiją atitinkančių mokymosi tikslų, labiau tikėtina, užsiims tokia karjeros veikla, kuri nesusijusi su jų profesija. Ir, priešingai – tiksliai savo karjerą nusimatę bei stipriai orientuoti į profesinį mokymąsi asmenys, labiau tikėtina, vykdys karjeros veiklą susijusią su jų profesija. Zhou ir kt. (2015) mokslinę erdvę papildė nustatydami individualius veiksnius, kurie gali prisidėti adaptuojant karjerą. Rezultatai parodė, kad vidinės saviraiškos, darbo bei asmeninio gyvenimo pusiausvyra daro teigiamą įtaką karjeros adaptacijai, kuri savo ruožtu numato karjeros sprendimų priėmimo saviefektyvumą. Nilforooshanas (2015) nagrinėjo karjeros adaptacijos vaidmenį kaip tarpininko tarp asmenybės dimensijų ir įsipareigojimų karjerai. Tyrimu buvo atskleista, kad karjeros prisitaikymo dimensijos teigiamai susijusios su darbine veikla, neigiamai su neurotizmu, ir teigiamai su įsipareigojimu karjerai. Šie rezultatai parodė, kad karjeros adaptacija yra dinamiškas mechanizmas, kuris padeda reguliuoti santykius tarp specifinių asmenybės bruožų ir karjeros adaptacinio elgesio.

Fiori (2015) taip pat atliko tyrimą, susijusį su gebėjimu sėkmingai valdyti karjerą ir, mechanizmus, prisidedančius prie teigiamo jos poveikio. Šis tyrimas nagrinėjo karjeros susiplanavimo poveikį pasitenkinimui darbu ir stresui dėl darbo. Paaiškėjo, kad darbuotojai, aiškiai nusimatę savo karjerą, patiria tris kartus didesnę pasitenkinimą darbu ir mažesnę stresą. Lambertas ir kt. (2015) analizavo tris vidines organizacines paramas: administracinę, kontrolinę ir bendradarbių, ir vieną išorinę paramos formą – šeimos / draugų palaikymą, susijusį su įsitraukimu į darbą, pasitenkinimu darbu, stresu. Paaiškėjo, kad administracinė ir kontrolinė parama yra atvirkščiai susijusi su stresu darbe. Tuo tarpu įsitraukimui didelę įtaką daro kontrolinė parama, o šeimos / draugų palaikymas įtakos neturi. Visos trys vidinės organizacinės paramos formos yra reikšmingos pasitenkinimui darbu ir organizaciniam įsipareigojimui, tačiau nėra reikšmingos šeimos / draugų paramai. Pratęsdami šią temą, Brazileras ir kt. (2015) pasiūlė modelį, kaip susidoroti su karjeros neryžtingumu, kurį sudaro trys pagrindinės strategijų rūšys: produktyvi veikla, palaikymo siekimas ir neproduktyvi veikla. Rezultatai parodė, kad neproduktyvios veiklos strategijos naudojimas lemia sunkesnę individualios karjeros sprendimų priėmimą, ir leido atskirti apsisprendusius ir neapsisprendusius dalyvius programos pradžioje ir pabaigoje. Mažėjant neproduktyvios veiklos strategijos naudojimui ir didėjant produktyvios veiklos naudojimui numatoma individų pažanga priimant sprendimus dėl karjeros.

Dar kitas tyrimas buvo atliktas Wiley (1995). Autorė tirdama pasitenkinimą darbu veiksnius skirstė į higieninius (veiksniai, kurie gali pašalinti nepasitenkinimą darbu) ir motyvacinius veiksnius. Atlikus tyrimą, buvo nustatyta, kad labiausiai darbuotojus motyvuoja geras darbo užmokestis, teisingas įvertinimas, darbo užtikrinimas, parama ir augimas organizacijoje bei įdomus darbas. Tačiau pasitenkinimas darbu, pasak Loundsbury ir kt., kuriais remiasi Dromantaitė (2012), yra susijęs su konkrečiomis profesijomis ir organizacijos veiksniais, tuo tarpu pasitenkinimas karjera – su individo pasitenkinimo ar nepasitenkinimo jausmais visos tęstinės karjeros procese. Pasak autorės, sėkminga karjera matuojama ne apčiuopiamais subjektyviais aspektais, o psichologine būseną, emociniu fonu profesinėje veikloje, asmens gerove ir viso to suderinimu su asmens vertybėmis. McGregoras ir kt., Luthansas ir kt., kuriais taip pat remiasi ši autorė, įrodė, kad ryšys tarp šių veiksnių ir karjeros yra labai glaudus.

Mokslinėje bendruomenėje stokojama Lietuvos situaciją atspindinčių tyrimų, nors Darbo ir socialinių tyrimų instituto duomenimis, yra sukurtos politinės prielaidos karjeros paslaugų plėtotei: karjeros valdymo kompetencijų ugdymo svarba pabrėžiama Europos Tarybos rekomendacijose, pagrindiniuose švietimo ir užimtumo įstatymuose, juos įgyvendinančiuose teisės aktuose, strateginiuose dokumentuose, skirtuose švietimo sistemai plėtoti, gyventojų užimtumui didinti. Pats Darbo ir socialinių tyrimų institutas šioje srityje atliko porą tyrimų. 2007 m. buvo atliktas „Studentų *career development* kompetencijų (CDK) ir paslaugų kokybės įvertinimo“ tyrimas, kurio tikslas buvo įvertinti studentų CDK įsisavinimo lygį ir nustatyti jų ugdymo poreikį. Rezultatai parodė, kad studentai CDK yra įsivainę dalinai arba pakankamai, ir visoms CDK jaučia didesnę poreikį. Taip pat paaiškėjo, kad naudojimasis karjeros centrų paslaugomis didina CDK ugdymo poreikį.

Respondentų nuomone, CDK geriausia pradėti ugdyti bendrojo lavinimo mokyklose, o aukštosiose mokyklose jų ugdymas turėtų būti kaip pasirenkamas studijų dalykas. Studentai labiausiai CDK norėtų ugdyti ir savarankiškai, ir padedant karjeros konsultantams, treneriams.

Taip pat Darbo ir socialinių tyrimų institutas 2007 m. atliko sociologinį tyrimą „Studentų karjeros valdymo kompetencijų ir paslaugų kokybės įvertinimas“, kurio tikslas buvo įvertinti studentų karjeros valdymo kompetencijas (KVK) ir aukštųjų mokyklų karjeros centrų veiklą. Sekančiais metais šis institutas organizavo tyrimą „Pilotinio karjeros valdymo kompetencijų ugdymo modelio efektyvumo įvertinimas“, skirtą įvertinti karjeros valdymo ugdymo paslaugų (KVK auditorinių ir savarankiškų (nuotolinių) mokymų) efektyvumą. Buvo atliktas dar vienas tyrimas „Lietuvos aukštųjų mokyklų studentų karjeros valdymo kompetencijų ugdymo modelio įdiegimo galimybės“, kuriuo buvo įvertintos visų karjeros valdymo srityje sukurtų produktų integravimo į vieningą Lietuvos aukštųjų mokyklų studentų karjeros valdymo kompetencijų ugdymo modelį galimybės. Dar kito tyrimo tikslas buvo karjeros paslaugų politikos Europoje ir Lietuvoje kontekste išnagrinėti Lietuvos situaciją ugdant karjeros kompetencijas švietimo, užimtumo, socialinės politikos ir kitose srityse, pateikti išvadas bei rekomendacijas politikams ir praktikams dėl ugdymo karjerai plėtros.

Čiutienė ir kt. (2006) atliko tyrimą, kurio tikslas buvo įvertinti darbuotojų interesų įtaką šiuolaikinės karjeros formavimui. Buvo tiriama kokią reikšmę profesinė veikla turi individo gyvenime, kokia jos svarba, kokios naudos žmogus siekia iš šios veiklos ir ką gauna. Paaiškėjo, kad dauguma žmonių darbą suvokia kaip būtiną gyvenimo dedamąją, jie dirba tam, kad galėtų gyventi, tačiau pusė apklaustųjų siekia, kad darbinė veikla netrukdytų jų asmeniniam gyvenimui. Taip pat paaiškėjo, kad moterys labiau nori parodyti savo profesinius gebėjimus ir jausti socialinį pripažinimą, bei labiausiai vertina lankstų darbo grafiką. Tai papildė Urbonienės (2006) tyrimų rezultatus, kurie atskleidė, kad moterims, kylant karjeros laiptais, svarbiausia yra žmogiškieji veiksniai ir orientacija į artimuosius, todėl joms priimtinesnis šiuolaikinės karjeros sampratos kontekstas, o vyrams biurokratinis karjeros siekimo modelis. Taip pat minėtas Čiutienės ir kt. (2006) atliktas tyrimas konstatavo, kad Lietuvoje derinant organizacijos ir darbuotojų interesus išryškėja socialinių ir psichologinių interesų derinimo tendencijos. Vėlesni šios autorės tyrimai leido nustatyti, kad darbuotojų interesai priklauso nuo jo požiūrio į darbą, ir nubrėžė atitinkamų interesų tenkinimo gaires organizacijoms, t. y. kokie veiksmai leistų patenkinti atitinkamus darbuotojų interesus. Tačiau, svarbu atkreipti dėmesį, kad laikui bėgant interesai gali kisti, todėl atliekant šį tyrimą, darbuotojų bei organizacijų interesai bus nustatomi iš naujo.

Apžvelgus karjeros koncepcijos evoliuciją ir išanalizavus atliktus tyrimus, matyti, kad darbuotojų ir organizacijų interesų derinimui mokslo darbuose skiriamas pakankamas dėmesys. Tačiau jaučiama stoka tyrimų, kurie atskleistų, kokie yra darbuotojų ir organizacijos interesai, kokius iš jų bei kokiais būdais organizacija derina. Tai bus bandoma padaryti šiame darbe.

2. TEORINIS ORGANIZACIJOS IR DARBUOTOJŲ INTERESŲ DERINIMU GRĮSTO KARJEROS PLANAVIMO DISKURSAS

2.1. Karjeros samprata

Karjera, kaip tyrimų objektas, nagrinėjama ekonomikos, vadybos, edukologijos, psichologijos ir sociologijos mokslinėje literatūroje. Tokio įvairialypiško konteksto dėka galima susidaryti platų požiūrį. Deja, nors karjera mokslinėje literatūroje ir analizuojama gana plačiai, karjeros koncepcija neturi vieningo apibrėžimo ir vis dar yra suprantama skirtingai (1 lent. pateikiami skirtingų autorių siūlomi karjeros apibrėžimai). Adenijis ir kt. (2012) teigimu, vieningo termino „karjera“ nėra ir dėl to, kad skirtingiems žmonėms ji turi skirtingą reikšmę. Šią situaciją apsunkina ir tai, kad, kaip teigia Pattonas ir kt. (2006), yra sulyginamos karjeros, profesijos ir užsiėmimo sampratos, ir tai kelia dviprasmiškumo pavojų. Tokia situacija, siekiant suprasti karjeros esmę, skatina apžvelgti karjeros sąvokos kilmę ir transformacijas.

1 lentelė. Karjeros samprata skirtingų autorių darbuose (sudaryta autorės)

Autorius, metai	Samprata	Sampratos struktūriniai vienetai
Super (1980)	Karjera – tai pagrindinių pozicijų seka, kurią individas užima ikiprofesiniame, profesiniame ir gyvenimo baigus profesinę veiklą etape bei apima su darbu susijusius vaidmenis, tokius kaip studento, darbuotojo ir pensininko, bei papildomus profesinius, šeiminius ir pilietinius vaidmenis.	1) Ikiprofesinis, profesinis ir baigus profesinę veiklą etapai 2) Susiję su darbu bei papildomi vaidmenys
London ir kt. (1982)	Karjera – tai visą individo gyvenimą trunkanti su darbu susijusių pareigų seka.	1) Visas individo gyvenimas 2) Su darbu susijusios pareigos
Beach (1985)	Karjera yra per gyvenimą besitęsianti darbų seka, susijusi su asmenybės pažiūromis ir motyvais, kai jis ar ji veikia tuose darbuose.	1) Per gyvenimą besitęsianti darbų seka 2) Asmenybės pažiūros ir motyvai
Hall ir kt. (1989)	Karjera - laiko atžvilgiu plėtojama individo darbo patirčių seka, akcentuojant darbą bei laiką.	1) Darbo patirčių seka 2) Darbas ir laikas
Schuler (1995)	Karjera – tai požiūrių ir elgsenų seka, susijusi su darbine patirtimi per visą žmogaus gyvenimą.	1) Požiūrių ir elgsenų seka 2) Visas žmogaus gyvenimas
Sakalas ir kt. (2000)	Karjera – tai stimulus, verčiantis žmogų siekti geresnių darbo rezultatų, jo našumo, tobulėjimo.	Stimulus siekti: 1) rezultatų 2) našumo 3) tobulėjimo
Vaitkevičiūtė (2001)	Karjera - greitas ir sėkmingas kilimas tarnyboje, visuomeninės, mokslinės veiklos srityse.	Greitas ir sėkmingas kilimas
Bazarov ir kt. (2001)	Karjera - tai ne tik kilimas tarnyboje, nes žmogus ne visą gyvenimą praleidžia darbe. Žmogaus veikla, nesusijusi tiesiogiai su jo darbu, turi didelį poveikį jo karjerai ir yra jo karjeros valdymo proceso dalis. Visa jo veikla orientuota į kilimą pareigose, naujų įgūdžių įgijimą, galimą apdovanojimą. Tai pasirinktas kelias, kuriuo sekant tikimasi gauti daugiau įgaliojimų, aukštesnio statuso, valdžios ar materialinės naudos. Tai individualus savo pozicijos supratimas ir elgsena, glaudžiai susijusi su darbine patirtimi ir veikla viso žmogaus gyvenimo metu.	1) Kilimas tarnyboje 2) Veikla, orientuota į kilimą pareigose 3) Pasirinktas kelias 4) Individualus savo pozicijos supratimas ir elgsena

1 lentelės tęsinys kitame puslapyje

Kazlauskas (2004)	Karjera - bet kuris sąmoningas individualus žmogaus elgesys, susietas su darbine veikla.	Sąmoningas elgesys
Pukelis (2008)	Karjera – įvairių socialiai reikšmingų žmogaus vaidmenų seka, susijusi su saviraiška ir individualiu profesiniu tobulėjimu bei atspindinti asmenybės gyvenimo viziją, stilių.	1) Saviraiška, individualus profesinis tobulėjimas 2) Atspindi gyvenimo viziją, stilių

„Tarptautinių žodžių žodyne“ (1985) teigiama, kad pats terminas „karjera“ yra prancūzų kilmės (pranc. *carriere* – veikimo dirva, sritis), ir reiškia „greitas ir sėkmingas kilimas tarnyboje, mokslinėje veikloje; pasisekimas gyvenime“ arba „veiklos rūšis, pvz., artisto“. Taip pat karjeros samprata kildinama iš lotynų kalbos žodžio „*carraria*“ (išvestinis terminas iš lot. „*carrus*“ – vežimas), kuris reiškia žmogaus gyvenimo kelią, bėgimą. Karjeros termino atsiradimą, apjungdama žodyne pateiktus paaiškinimus, išsamiai išvysto Kučinskienė (2003), teigdama, kad karjeros ištakos glūdi istorinėje žmogaus santykio su savo gyvenimu ir darbine veikla kaitoje. Autorės teigimu, poreikis vystyti karjerą susijęs su išaugusiais siekiais patenkinti ne tik žemesnius, bet ir aukštesnius poreikius, kelti ir realizuoti ilgalaikės perspektyvos tikslus, vis didesnę reikšmę teikiant savo profesinės veiklos ir gyvenimo kokybei, sėkmei ir pasitenkinimui. Šis požiūris papildė Sakalo ir kt. (2000) pateiktą karjeros prilyginimą stimului verčiančiam žmogų siekti geresnių darbo rezultatų, jo našumo, tobulėjimo.

Visi požiūriai paliečia skirtingus karjeros aspektus, bet jų harmoninga visuma leidžia suprasti karjerą plačiąja prasme. Taigi, tradiciškai karjera suprantama kaip greitas ir sėkmingas kilimas tarnyboje, visuomeninės, mokslinės veiklos srityse (Vaitkevičiūtė, 2001). Remiantis šiuo apibrėžimu, karjera tampa neatsiejama nuo aukštesnio statuso, prestižo, pripažinimo siekimo, didesnės atsakomybės. O tokio profesinio gyvenimo pažangos vertikalia dimensija šaltinis, Čiutienės ir kt. (2006) teigimu, kurie remiasi Hall ir kt., yra konkreti pažanga ar plėtros srautas. Remiantis ankstesniais apibrėžimais, randamais mokslinėje literatūroje, karjera buvo suvokiama profesijos pagrindu. Šalčius, kurį mini Valackienė (2005), pabrėžia, kad ilgą laiką terminas „karjera“ reiškė tik individo laiko trukmę atitinkamoje organizacijoje. Super, kuriuo remiasi Patton ir kt. (2006), nepritarė tokiai siauriai sąvokai, apimančiai tik profesiją ir kopimą hierarchijos laiptais bei karjerą apibūdino kaip pagrindinių pozicijų seką ikiprofesiniame, profesiniame ir gyvenimo baigus profesinę veiklą etape, taip įtraukiant tiek studento, darbuotojo, tiek pensininko vaidmenis. Ankstesniuose moksliniuose darbuose tam pritarė ir kiti mokslininkai (London ir kt., Hall ir kt.), pabrėždami, kad karjera trunka visą individo gyvenimą, ir apima visas su darbu susijusias pareigas. Kiti autoriai (Beach, Schuler) dar praplėtė karjeros sampratos suvokimo lauką, įtraukdami asmenybės pažiūras, elgsenas ir motyvus, susijusius su darbine patirtimi. Kučinskienė (2003) šiuos apibrėžimus sukritikavo dėl pernelyg plačios, miglotos ir netinkamos moksliniam vartojimui formuluotės, tačiau tuo metu jie buvo vieni pirmųjų išplėtusių karjeros suvokimo ribas. Taigi, visų pirma karjerą buvo bandoma suvokti kaip profesiją ir kaip nuolatinio darbo nuoseklią tąsą. Tai siauroji karjeros

samprata, paremta konkrečios veiklos aiškinimu, asmens tobulėjimu profesinėje veikloje, ir visa tai atspindi tradicinį požiūrį į karjerą.

Žodis „karjera“ ankstesnėje mokslinėje literatūroje reiškė tik kopimą tarnybiniais laiptais vienoje organizacijoje, o dabar personalo specialistai, Kazlauskas (2004) teigimu, karjerą vadina bet kurią sąmoningą individualų žmogaus elgesį, susietą su darbine veikla. Toks apibrėžimas atskleidžia plačiąją karjeros sampratą ir išreiškia šiuolaikinį požiūrį į karjeros procesą. Bazarov ir kt. (2001) atkreipia dėmesį, kad žmogus ne visą gyvenimą praleidžia darbe, o ši tiesiogiai su darbu nesusijusi veikla daro poveikį karjerai. Žmogus pats pasirenka kelią, kuriuo sekant tikisi gauti daugiau įgaliojimų, aukštesnio statuso, valdžios ir materialinės naudos. Individualus savo pozicijos supratimas ir elgsena yra glaudžiai susijusi su darbine patirtimi ir veikla viso gyvenimo metu, taip karjerą susiejant su viso gyvenimo įvairiais vaidmenimis. Negano to, karjera ne tik susijusi su saviraiška ir individualiu profesiniu tobulėjimu, bet atspindi asmenybės gyvenimo viziją, stilių (Pukelis, 2008). Taigi, įvairių šiuolaikinių autorių apibūdinta karjeros samprata skamba taip: „karjera – žmogaus vaidmenų ir darbinių veiklų seka per visą jo gyvenimą“ (Stanišauskienė, 2004; Čiutienė ir kt., 2006).

Nors karjeros samprata laikui bėgant keitėsi, jai galima pritaikyti Schuler (1995) išskirtas savybes. Kadangi karjera apima ilgą periodą – nuo žmogaus rengimosi karjerai iki išėjimo į pensiją, o savanoriškos veiklos atveju – ir ilgiau, ją galima skirstyti į etapus, skirstymą pagrindžiant asmenybės raidos psichologinėmis teorijomis. Taip pat minėtas mokslininkas išskiria tai, kad karjera apima ne tik individo veiklas, bet ir kintančius jo požiūrius, nuostatas, žinias ir mokėjimus; taip pat joje dera objektyvūs ir subjektyvūs aspektai. Dar viena savybė ta, kad kai kurios nuostatos ir veiklos yra fundamentalios ir tęsiasi per visą individo karjeros procesą. Šiuos bruožus galima pritaikyti bet kurio asmens karjerai.

Tikslinga paminėti ir tai, kad apimant visus minėtus požiūrius, Chreptavičiūtės ir kt. (2010) teigimu, karjerą galima aiškinti dviem aspektais: kaip vertikalų asmens kilimą į aukštesnes pareigas arba kaip horizontalią asmens plėtrą, užtikrinančią nuolatinį asmens tobulėjimą, profesinį lankstumą ir mobilumą. Taip pat išnagrinėjus karjeros koncepciją, galima teigti, kad ji būna dviejų tipų: profesinė karjera ir karjera daroma konkrečioje organizacijoje. Negana to, karjera gali būti laikoma individo, kurį veikia naujos socialinės normos „nuosavybe“, tačiau darbuotojų karjerą daugiausiai valdo organizacijos, todėl mokslinėje literatūroje išsiskiria jų požiūriai į karjerą (Korsakienė ir kt., 2013). Skirtingi požiūriai bei pastovūs pokyčiai lemia karjeros planavimo būtinybę.

Šiandieninės ekstremalios ekonomikos sąlygomis karjeros planavimo svarbą tiek privačiame tiek viešajame sektoriuje lemia daug veiksnių: rinkos prisotinimas ir internacionalizavimas, valdymo orientacija į tikslus, konkurencijos didėjimas, nuolatinis gamybos bei darbo organizavimo formų ir aplinkos sąlygų keitimasis ir kt. Visa tai skatina ieškoti naujų galimybių, kaip įvairiose srityse ir procesuose padidinti efektyvumą. Tokiose pertvarkose dažniausiai lemiamą vaidmenį suvaidina darbuotojai, todėl ir jų išlaikymas, sudarant galimybes plėtoti jų gabumams yra ypač svarbus. Karjeros planavimas – ypatinga sprendimų rūšis,

nukreipta į konkrečius ateities siekius. Ši sąvoka aiškinama labai įvairiai, tačiau daugumą paaiškinimų apibendrina Robbins (2002) pateiktas apibrėžimas: karjeros planavimas – tai darbuotojų pareigybių arba darbo vietų raidos planavimas organizacijoje ir tų planų įgyvendinimo kelių numatymas. Taigi, matyti, kad karjeros planavimas apima pasiekimų visuomenėje ar mokslinėje veikloje plano sudarymą bei greitą ir sėkmingą kilimą tarnyboje. Personalo valdymo požiūriu, karjeros planavimas – tai individualiai suvokta požiūrių ir elgsenos seka, susijusi su darbo patyrimu bei asmeniniu gyvenimu. Iš sampratos išryškėja, kad karjeros planavimas tai ne tik kilimas aukštyn, bet ir perėjimas iš vieno į kitą to paties lygio, tik kitokios darbo specifikos reikalaujančias pareigas, perėjimas iš vieno organizacijos skyriaus į kitą, ar išvis į kitą organizaciją. Planavimas nėra vienkartinis veiksmas, kurio pradžia ir pabaiga aiški. Stoner ir kt. (2000) teigimu, tai nenutrūkstamas procesas, atspindintis supančios aplinkos pokyčius bei prisitaikymą prie jų. Karjeros planavimas apima visus darbuotojus, nepriklausomai nuo jau pasiekto jų karjeros lygio. Visi turi galimybių tobulėti ir kilti karjeros laiptais. Nepaisant to, pasitaiko atvejų, kai darbuotojai visą gyvenimą paskiria darbui toje pačioje darbo vietoje ir nieko nepasiekia. Nėgana to, kai kurie jų dėl kompetencijos trūkumo ar kitų priežasčių būna pažeminami pareigose. Kiti karjeros planavimo įgyvendinimo principai buvo apibrėžti Sakalo (2003) ir išliko sąlyginai nepakitę:

- į karjeros planavimą įtraukiami visi darbuotojai;
- personalo ugdymas yra ilgalaikio darbo su personalu sudedamoji dalis;
- orientuojamasi tiek į individualių poreikių struktūrą, tiek į ekonominius tikslus;
- darbuotojai tiesiogiai įtraukiami į planavimo, organizavimo procesą, nes tik taip galima įvertinti individualius poreikius;
- personalo ugdymo planas yra integruotas į organizacijos plėtros planą;
- bazinis mokymas ir kvalifikacijos kėlimas derinamas su karjeros planu;
- už plano vykdymą atsakingas pats darbuotojas;
- daugiau reikšmės teikiama ilgalaikiams tikslams;
- planai turi būti konkretūs, nes tik tuomet galima juos tinkamai realizuoti: parinkti atitinkamus metodus, vietą.

Taigi, apibendrinant galima teigti, kad karjeros samprata nuo senų laikų ženkliai pakito ir šiuolaikinė karjera susideda iš visų gyvenimo vaidmenų ir darbinių veiklų, o jos planavimas teikia abipusę naudą – ir organizacijai ir darbuotojams.

2.2. Karjeros planavimo modeliai

Analizuojant karjeros galimybes ir karjeros planavimą, būtų tikslinga atkreipti dėmesį ir į karjeros planavimo modelius bei juos panagrinėti. Mokslinėje literatūroje pavyko rasti tradicinius bei modernius karjeros planavimo modelius, bei įvairias koncepcijas: humanistinės vadybos mokyklos, paties darbuotojo mokyklos

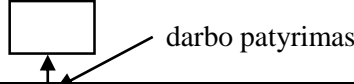
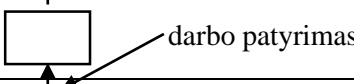
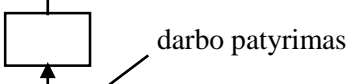
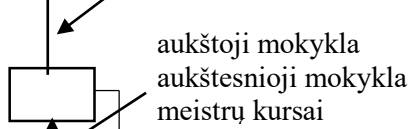
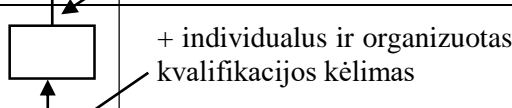
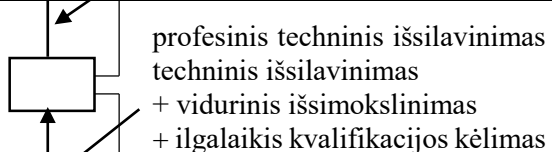
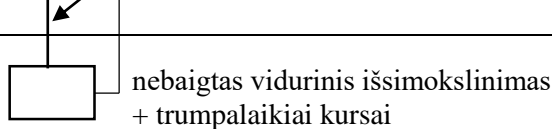
karjeros, Kalifornijos sukurtos karjeros planavimo, Bensono ir Thorntono karjeros planavimo, mokymo ir kvalifikacijos kėlimo, plėtojant inovacinę kvalifikaciją, individualizuotos organizacijos. Visgi, dažniausiai pasitaikantys mokslinėje literatūroje karjeros modeliai yra tradicinė karjera (kitai dar vadinama biurokratine, organizacine, vertikalia) ir šiuolaikinė karjera (kitai – asmeninė, individuali, kintama, horizontali). Pagrindiniai tradicinės ir šiuolaikinės karjeros skirtumai pateikti 2 lent.

2 lentelė. Tradicinės ir šiuolaikinės karjeros modelių skirtumai (sudaryta pagal Korsakienė, 2014; Chreptavičienė ir kt., 2010; Kučinskienė, 2013; Petkevičiūtė, 2006)

Kriterijai	Tradicinės karjeros modelis	Šiuolaikinės karjeros modelis
Įtaka modelio susiformavimui	Spartus ekonomikos augimas, išaugusi žmogiškojo kapitalo paklausa ir darbo galimybės rinkoje	Darbo ir įsidarbinimo nepastovumas ir kiti nuolatiniai pokyčiai
Atsakomybės prisiėmimas	Organizacija	Darbuotojas
Darbuotojų mobilumo laipsnis	Žemas	Aukštas
Darbuotojams keliami reikalavimai	Paklusnumas, geras įprastų užduočių atlikimas, specifiniai profesiniai įgūdžiai	Novatoriškumas, iniciatyvumas, specifiniai ir universalūs įgūdžiai
Karjeros galimybės	Riboja organizacijos interesai ir išteklių	Priklauso nuo asmens siekių, galimybių ir asmens vystymosi tempo
Karjeros trukmė	Ribota laiko atžvilgiu	Tęsiasi visą gyvenimą
Judėjimo kryptis	Vertikalus hierarchinis kilimas	Galima tiek vertikali, tiek horizontali kryptis
Užimtumas	Nuolatinis nuoseklus užimtumas	Užimtumas nenuoseklus, pertraukos naudojamos įgūdžiams įgyti
Karjeros ateities planavimas	Numatomas, aiškus, susijęs su organizacija	Nenusėjamas, susijęs su kompetencija pasirinktų tikslų atžvilgiu
Socialinis / materialinis saugumas	Stabilus	Reliatyvus, priklauso nuo daugelio personalinių ir socialinių veiksnių
Esminės vertybės	Paaukštinimas, valdžios galia	Augimo galimybės, veiklos laisvė
Sėkmės veiksniai	Pareigos, atlygis	Psichologinė sėkmė
Esminis požiūris	Lojalumas organizacijai	Pasitenkinimas darbu, lojalumas profesijai

Tradicinės karjeros modelis susiformavo per kelis dešimtmečius po Antrojo pasaulinio karo. Korsakienės ir kt. (2014) teigimu, tam įtakos turėjo spartus ekonomikos augimas, išaugusi žmogiškojo kapitalo paklausa ir darbo galimybės rinkoje. Minėti autoriai, remdamiesi Baruch, teigia, kad karjeros progresijos modelis yra įtvirtinamas organizacijoje, ir yra suprantamas kaip linijinis progresas iš apačios į viršų. Šiam požiūriui pritaria ir Wilensky, kurį cituoja Brown ir kt. (1997), teigdamas, kad žiūrint struktūriškai, karjera apibrėžta kaip pagal prestižą išsidėsčiusių realizuotų darbų, kuriais darbuotojas kykla tvarkinga seka. Todėl kad sudaromas individualus karjeros planas būtų ir realus, būtina žinoti realius jo vykdymo variantus. Tai apsunkina įmones, neturinčias reglamentuoto pareigybių sąrašo, ar kurioje tų pačių pareigybių darbuotojai atlieka skirtingas funkcijas. Sakalo ir kt. (1997) teigimu, toks tipinis dokumentas leidžia susiorientuoti kokios yra karjeros galimybės konkrečioje organizacijoje. Taigi, kilimas hierarchinėje struktūroje lengviau įgyvendinamas toje pačioje organizacijoje, ir tikslingai Stanišauskienės (2004) yra įvardijamas kaip „karjeros laiptai“.

Kalbant apie tipinio karjeros plano sudarymą Sakalas ir kt. (1997) siūlo pradėti nuo pagrindinių funkcijų išskyrimo. Šio etapo tikslas – išvesti vienos dimensijos funkcijų klasifikatorių. Tam galima naudoti tiek bendras, tiek konkrečias funkcijas, dar vienas variantas – mėginti iš jų sudėti lengvai suprantamą sistemą. Antrame etape privaloma visas pareigybes suskirstyti pagal darbo atlikimo sudėtingumą į skirtingus lygius. Tai galima padaryti atsižvelgiant į gaunamą darbo užmokestį, tačiau būtina tikslingai įvertinti jų teisingumą. Vėliau privaloma atlikti tarpgrupinės faktiškos karjeros analizę, kuri atskleidžia tarpfunkcinį bei atskirų grupių judėjimą, nustato giminingas bei uždaras funkcijas. Galiausiai, suformuojamas siūlomas karjeros planas, kuriame atsispindi realūs karjeros variantai bei jų prielaidos, įvertinant susiklosčiusias tendencijas bei pareigybių reikalavimus. Plane taip pat nurodomi konkretūs reikalavimai darbuotojams, tokie kaip: asmeninių savybių, išsilavinimo ar patirties. Dažnai pasirenkamas kitas variantas – apsiribojama atskleidžiant minimalius reikalavimus, kuriuos turi tenkinti darbuotojas siekdamas užimti atitinkamas pareigas. Tai sudaro vieną pagrindinių tipinių planų pranašumą – vaizdumą. Suinteresuotiems darbuotojams planas nubrėžia gaires kuria linkme jiems yra galimybės kilti karjeros laiptais ir ko reikia norint tokią karjerą realizuoti. 1 pav. pateiktas linijinės funkcijos darbuotojų tipinis karjeros planas.

Pareigybės pavadinimas	Judėjimas funkcijos viduje	Ryšys su kitomis funkcijomis
Gamybos direktorius		Įėjimas: bet kuri funkcija, būtinas aukštasis išsimokslinimas ir darbo patyrimas
Cecho viršininkas		Įėjimas: analogiški reikalavimai direktoriui
Vyresnieji viršininkai		Įėjimas: iš bet kurios funkcijos, būtinas aukštasis išsimokslinimas
Meistrai		Įėjimas: iš bet kurios funkcijos, būtinas aukštasis, aukštesnysis išsimokslinimas ir gamybininko patirtis
Aukštos kvalifikacijos darbuotojai		Įėjimas: iš bet kurios funkcijos darbininkiškų atitinkamo parengimo profesijų
Kvalifikuoti darbininkai		Įėjimas: iš bet kurios funkcijos darbininkiškų atitinkamo parengimo profesijų
Nekvalifikuoti darbininkai		Įėjimas: neturintys specialaus pasirengimo mokiniai ir kt.

1 pav. Linijinės funkcijos darbuotojų tipinio karjeros plano pavyzdys (Sakalas ir kt., 1997)

Palaikydama tradicinės karjeros modelį, organizacija kontroliuoja paaukštinimą, didėjančią atlygį, o darbuotojai konkuruoja, nes galimybės yra ribotos. Greenhaus ir kt. (2010) savo darbe atkreipia dėmesį į tradiciniam karjeros modeliui būdingą savybę sudarant psichologinę sutartį – keliama prielaida apie abipusį lojalumą ir santykinai stabilią ir nuoseklią karjerą. Chreptavičienė ir kt. (2010), Kučinskienė (2013) išskiria dar vieną tradicinio karjeros modelio bruožą – organizacijos interesų prioritetą prieš darbuotojo. Didelėse organizacijose yra palankesnė terpė plėtotis organizacinei karjerai, nes jaučiamas tiek vidinis tiek išorinis stabilumas bei tęstinumas. Organizacijai tai leidžia daugiau išteklių skirti personalo ugdymui ir užtikrina ekonominę bei socialinę naudą. Tuo tarpu darbuotojo karjera yra tikslingai planuojama ir aiški, o tai darbuotojams sukelia socialinį saugumą ir stabilumą. Masiulio (2007) teigimu, apžvelgtas karjeros modelis daugiausia vyrauja savivaldybės administracijose, kur vadybinę logiką pakeičia administraciniai reglamentai. Kitose organizacijose pokyčių laikmetyje nebegalima darbuotojui garantuoti įdarbinimo visam gyvenimui ar kilimo hierarchinės karjeros laiptais, o ir pati tradicinės karjeros samprata daugeliui žmonių nebėra priimtina.

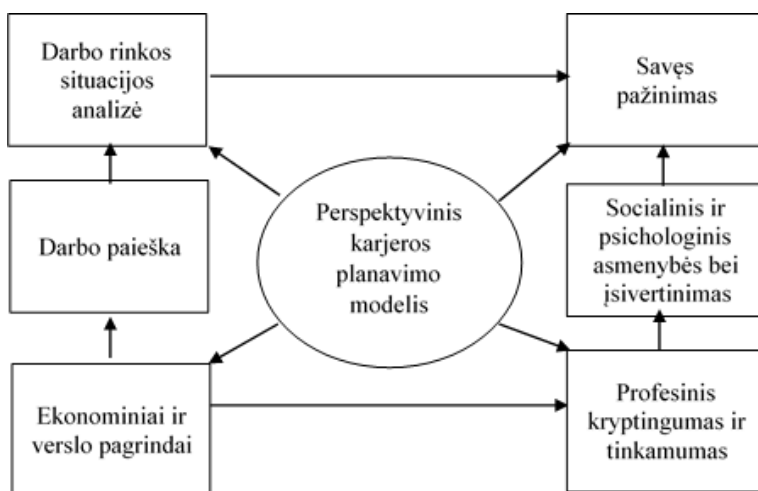
Priešingybe tradicinei karjerai galima laikyti šiuolaikinę karjerą. Pasak Brown (1997), dėl darbo ir įsidarbinimo nepastovumo ir kitų nuolatinių pokyčių karjeros tampa kur kas lankstesnės ir trumpalaikės, kyla poreikis asmenybės autonomijai, savęs pažinimui, atsakomybei, nuolatinei saviugdai. Petkevičiūtė (2006) pateikia tokį Hall asmeninės karjeros apibrėžimą: „individualiai suvokiama, suprantama seka nuostatų ir elgsenų, susijusių su dabartine patirtimi ir veikla per visą asmenybės gyvenimo laikotarpį“. Jos teigimu, šioje karjeroje dominuoja asmeninės vertybės, tikslai ir sprendimai. Robbins (2000) antrina, kad tik žinant savo galimybes ir pageidavimus, galima individualiai planuoti karjerą, todėl įvertinant save siūlo pradėti nuo savo įgūdžių, poreikių, darbo reikalavimų nustatymo ir išsianalizavimo. Vėliau siūloma šiuos veiksnius susieti su pagrindiniais karjeros tikslais ir konkrečiu darbu, o paskutiniame etape realiai išmėginti savo jėgas darbo rinkoje. Tik tada į karjeros planavimą įsijungia organizacijos vadovybė. Vadovai atlieka su darbuotojais vertinamuosius, dažniausiai metinius, pokalbius, ir jų metu, pasak Steiger (1998), nustato konkrečius lūkesčius, palygina faktiškai atliktą veiklą nuo planuotų rezultatų, analizuoja atsiradusius skirtumus bei numato tobulėjimo galimybes ir profesines perspektyvas. Šiuo požiūriu, organizacijos siekia tik sutartinių santykių su darbuotojais, todėl tradicinis lojalumas yra mažiau svarbus, ir karjeros gali būti realizuojamos keliose organizacijose, procesas tęsiasi visą gyvenimą, ir už savo karjeros valdymą yra atsakingas pats asmuo. Tokia karjera, pasak Hall (2007), apima tiek išsilavinimo, tiek išsiauklėjimo, darbinės veiklos ir kt. sričių patirtį, ir jos sėkmė matuojama ne darbo užmokesčiu, bet asmenine savirealizacija ir asmeniniu tobulėjimu. Chreptavičienė ir kt. (2010) kaip tokios karjeros pasiekimo pavyzdį pateikia hierarchinio lygio pareigų kaitos dėka gautas žinias apie įvairių padalinių darbą, nes tai ugdo gebėjimus vadovaujančiam darbui. Šiuolaikinės karjeros modelis leidžia ieškoti ir išreikšti save, tačiau neatsiejamas jos elementas – nestabilus socialinis saugumas. Šis modelis nėra įtvirtintas organizacijoje, neturi stabilios struktūros. Taip pat, pasak Maguire (2002), atsiranda būtinybė lavinti strateginį mąstymą, konstruktyviai modeliuoti ugdymo procesus, greitai persiorientuoti aplinkybėms pakitus, nes būtent

tokių įgūdžių reikalauja karjera globalizacijos sąlygomis. Taigi, šiuolaikinės karjeros modelis išlaisvina iš organizacijos vadovavimo gniaužtų, bet kartu suteikia ir daug daugiau atsakomybės pačiam individui.

Alternatyva tradicinės karjeros modeliui – beribė karjera. Sąlygas išgryninti šį modelį, anot Baruch (2006), lėmė visuomenės transformacijos: individai tampa vis mobilesni, didėja jų atsakomybė už savo karjerą, karjera nebegali būti apribota vienu darbdaviu ir pan. Taigi, šis modelis sudarytas taip, kad atitiktų lanksčius darbo santykius. Korsakienė ir kt. (2014), remdamiesi Parker, Arthur, konstatuoja šias beribės karjeros sėkmės rodiklių grupes: psichologinės sėkmės rodikliai, suvokiamos paklausos esamoje organizacijoje rodikliai bei suvokiamos paklausos išorinėje rinkoje rodikliai. Tiriant šį modelį daugiausiai dėmesio buvo skirta subjektyviems veiksniams. Minėti mokslininkai nustatė, kad psichologinė sėkmė svarbesnė už objektyvius rodiklius, o sėkmingais individais laikomi ne tik paklausūs darbo vietoje, bet ir tarp kitų darbdavių. Korsakienės ir kt. (2014) teigimu, beribės karjeros moksliniai tyrimai fokusavosi į karjeros motyvaciją, prasmę, su darbu susijusius kontaktus ir ryšius bei gebėjimus ir žinias.

Dar vienas modelis – Brown ir kt. (2002) analizuojamas Super karjeros modelis, grįstas įsitikinimu, kad savivoka laikui bėgant kinta ir vystosi kaip patirties rezultatas. Mokslininkas išskyrė penkis gyvenimo ir plėtros etapus, aprašė jų charakteristikas ir įtraukė skirtingus pogrupius. Buvo atkreiptas dėmesys į tokius gyvenimo stiliaus faktorius kaip aplinkos (darbo rinka, darbo praktika), situacijos (istorija, socio-ekonomika) ir asmeniniai (psichologija, biologija) veiksniai. Super teigia, kad profesiniai siekiai ir kompetencijos kinta priklausomai nuo laiko ir patirties. Taigi, remdamiesi sudarytu modeliu, individai gali prognozuoti savo darbines veiklas ateityje ir nusimatyti tam galimybes, o organizacijos įsivertinti darbuotojų profesinius poreikius pagal jų amžių.

Paskutinis šiame darbe aptariamas su karjeros planavimu susijęs modelis – Spencer (2001) aptariamas Super karjeros raidos ir gyvenimo pakopų modelis. Šis modelis sudarytas iš keturių dedamųjų: žvalgybinio (įsitvirtinimo), darbo pradžios, jo išlaikymo ir karjeros lėtėjimo. Pats modelio sumanytojas atliktų tyrimų pagalba išsiaiškino, kad minėtų pakopų eiliškumas ne visada gali būti nuoseklus, o darbuotojo patirtį lemia ne tik pastovi profesija, bet ir darbo rinkos ypatumai bei individualios priežastys. Remiantis šiuo modeliu Mikštienė (2004) pristato projekto Improcomas (Socrates Grundtvig 2) modulio medžiagos rengėjų parengtą perspektyvinį karjeros planavimo modelį (žr. 2 pav.), kuris remiasi anksčiau minėtu Super modeliu.



2 pav. Perspektyvinis karjeros planavimo modelis (Mikštienė, 2004)

Parengtas modelis pabrėžia svarbiausius strateginius akcentus šiuolaikinėje darbo rinkoje, užtikrinančius sėkmingą karjeros planavimą:

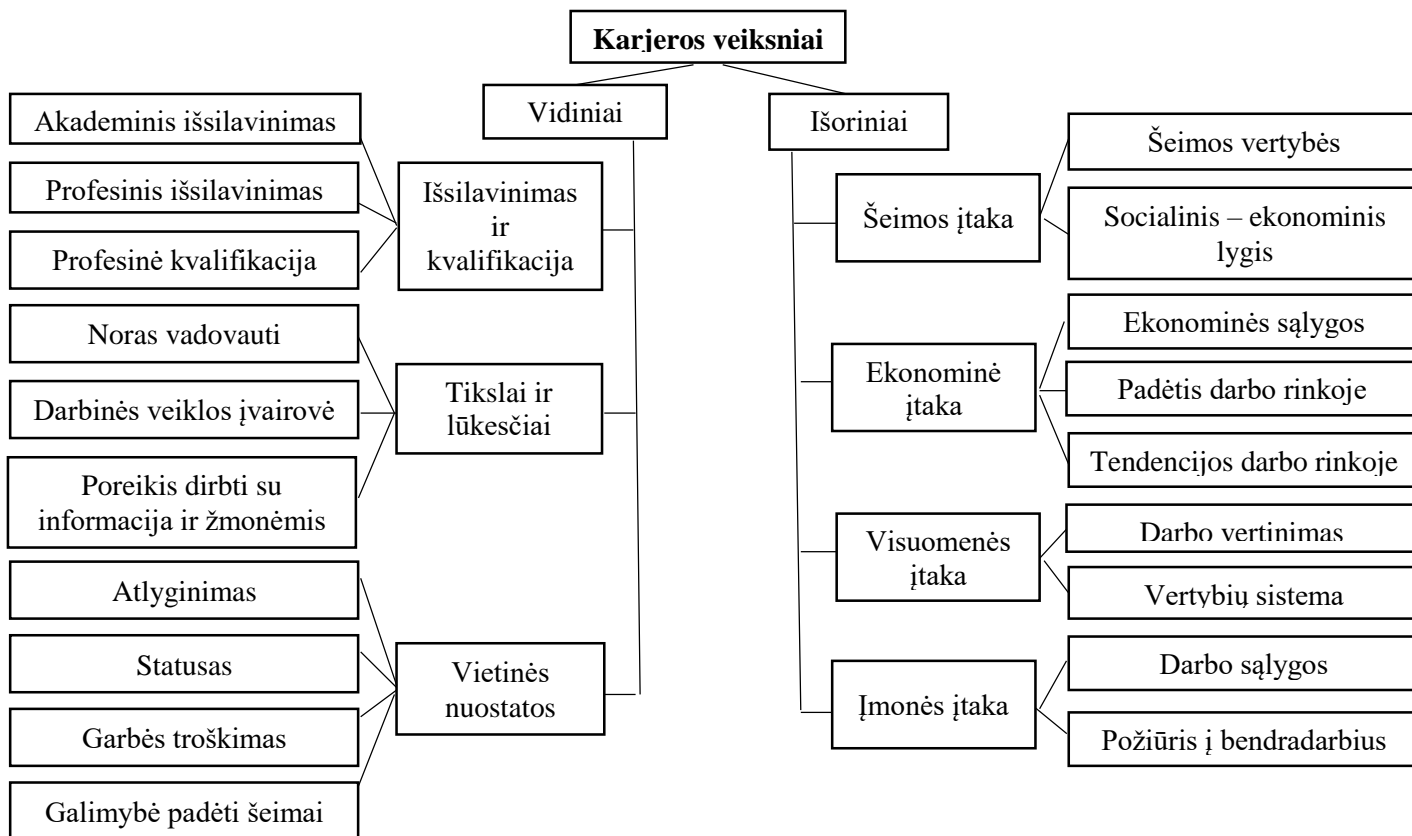
- darbo rinkos situacijos analizė;
- savęs pažinimas;
- ekonominiai ir verslo pagrindai;
- darbo paieška;
- profesinis kryptingumas ir tinkamumas;
- socialinis ir psichologinis asmenybės bei įsivertinimas.

Taigi, mokslinėje literatūroje galima aptikti įvairių karjeros planavimo modelių, ir visi jie koncentruojasi į dvi – organizacijos ir darbuotojo dimensijas. Organizacijos gali vadovautis sau priimtinu modeliu, tačiau darbuotojui nedera niekam visiškai patikėti karjeros planavimo. Tai nėra nei organizacijų, nei profesinių sąjungų, nei valstybės, o tik jo paties atsakomybės sritis. Taip pat įvertinus biurokratinio ir šiuolaikinio karjeros modelių specifiką galima daryti išvadą, kad šio laikmečio individams priimtinesnis antrasis modelis. Būtent jis organizacijų valdymo plotmėje turėtų būti iškeltas į pirmąją vietą. Ir priešingai – biurokratiniam karjeros modeliui turėtų būti skiriama vis mažiau dėmesio.

2.3. Organizacijos ir darbuotojų interesai, sąlygojantys karjerą

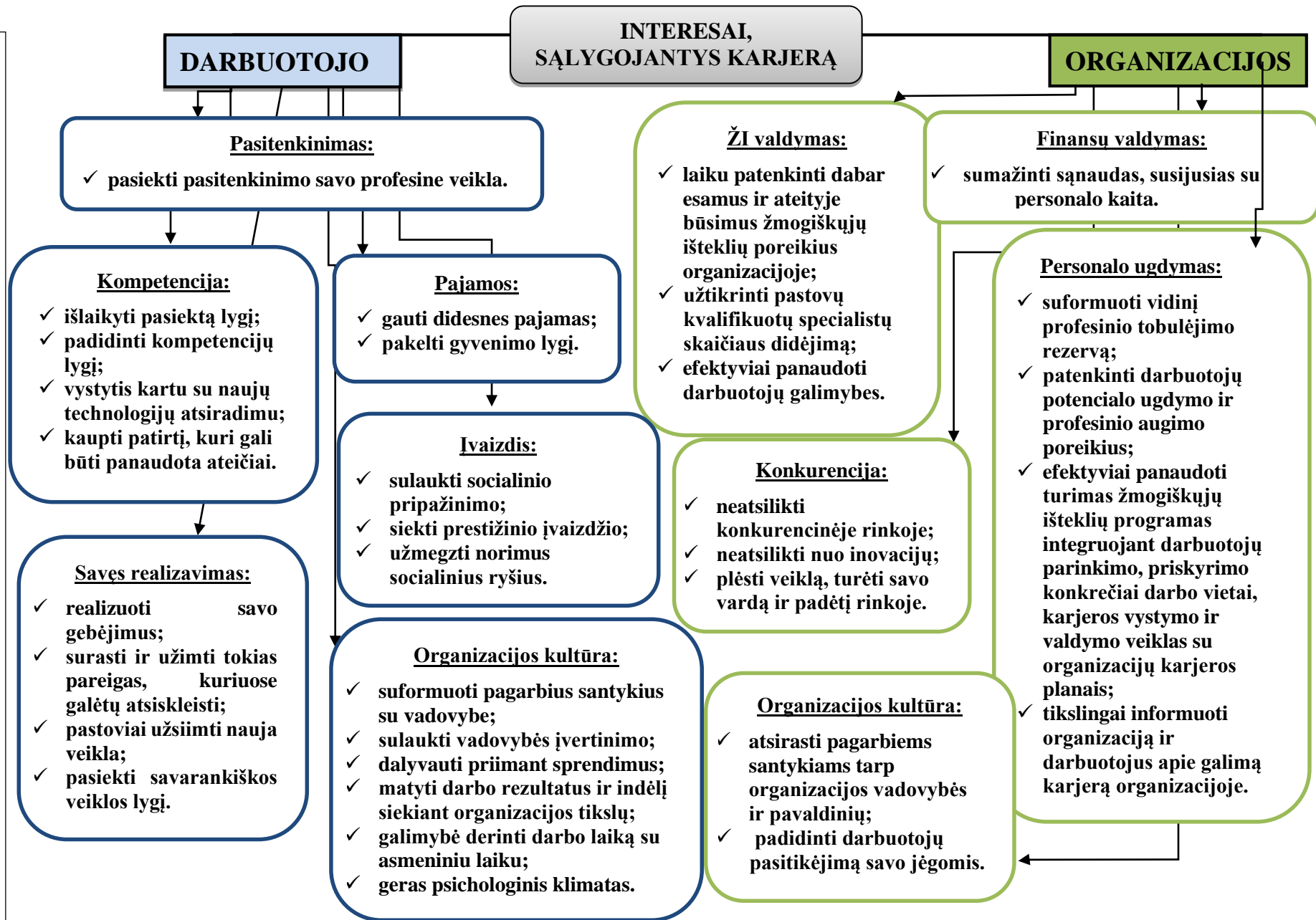
Darbas žmonėms nebėra vien tik materialinės gerovės šaltinis, tačiau jis sudaro pagrindą efektyviai socializacijai ir savirealizacijai. Ir nors atsakomybė už savąjį gyvenimą, o tame tarpe ir karjeros planavimą, guli ant kiekvieno individo pečių, ne visada pasiekiamas pasitenkinimas. Karjeros pasirinkimui įtaką daro įvairūs veiksniai. Pasak Sakalo ir kt. (1997) jie gali būti objektyvūs ir subjektyvūs. Objektyvūs veiksniai gali būti tokie kaip vyraujantys visuomeniniai santykiai, galimybės, o subjektyvūs - charakteris, situacija gyvenime,

šeimyninės aplinkybės, sveikatos būklė ir pan., ir tai gali turėti įtakos karjeros pobūdžiui bei tempui. Populiariesnis šių veiksmų skirstymas į vidinius bei išorinius. Vidiniai veiksniai: išsilavinimas ir kvalifikacija, tikslai, lūkesčiai ir vietinės nuostatos, o išoriniai veiksniai: šeimos, ekonominė, visuomenės ir įmonės įtaka. Detalesnė šių veiksmų klasifikacija pateikta 3 pav.



3 pav. Karjerai įtaką darantys veiksniai (Sakalas ir kt., 1997)

Tai, kad karjeros planavimas kaip žmogiškųjų išteklių vadybos sistemos grandis yra išties svarbi, galima spręsti iš suteikiamos naudos. Suteikiama nauda ir su karjera sietini interesai gali būti klasifikuojami dviem aspektais: organizacijos požiūriu ir individo požiūriu (Stankevičienė ir kt., 2006). Šiuos interesus tarpusavyje suderinti labai sunku, tačiau atotrūkį sumažinti padeda tikslingas karjeros planavimas. Organizacijos ir darbuotojų interesus, sąlygojančius karjerą, nagrinėjančių mokslinių publikacijų žemėlapis, perteikiantis autorių mintis vizualiai ir klasifikuotai pateiktas 4 pav.



4 pav. Karjerą sąlygojantys interesai (sudaryta autorės)

Iš pateikto paveikslo matyti, kad organizacijos interesai gali būti priskiriami penkioms dimensijoms: finansų valdymui, ŽI valdymui, personalo ugdymui, konkurencijai, organizacijos kultūrai. Stankevičienės ir kt. teigimu (2006) pagrindinis organizacijos interesas planuojant darbuotojų karjerą yra sumažinti sąnaudas, susijusias su personalo kaita, nes darbuotojai turėdami galimybes tobulėti neieškos darbo kitose organizacijose. Šį ekonominį interesą vienu svarbiausių laiko ir Adeniji ir kt. (2012), papildydami, jog planavimas gali „padėti sumažinti išlaidas, skiriamas naujų darbuotojų samdymui ir apmokinimui organizacijose“. Detalesnius organizacijos interesus išskiria Sakalas ir kt. (2000), Byars (2004), Baršauskienė (2006):

- laiku patenkinti dabar esamus ir ateityje būsimus žmoniškųjų išteklių poreikius organizacijoje;
- užtikrinti pastovų kvalifikuotų specialistų skaičiaus didėjimą;
- patenkinti darbuotojų potencialo ugdymo ir profesinio augimo poreikius;
- tikslingai informuoti organizaciją ir darbuotojus apie galimą karjerą organizacijoje;
- efektyviai panaudoti turimas žmoniškųjų išteklių programas, integruojant darbuotojų parinkimo, priskyrimo konkrečiai darbo vietai, karjeros vystymo ir valdymo veiklas su organizacijų karjeros planais;
- efektyviai panaudoti darbuotojų galimybes;
- padidinti darbuotojų pasitikėjimą savo jėgomis;
- suformuoti vidinį profesinio tobulėjimo rezervą;
- atsirasti pagarbiems santykiams tarp organizacijos vadovybės ir pavaldinių.

Planuojant darbuotojų profesinę veiklą organizacijų interesai gali būti siejami ir su išore:

- neatsilikti konkurencinėje rinkoje;
- neatsilikti nuo inovacijų;
- plėsti savo veiklą, turėti savo vardą ir padėtį rinkoje.

Taigi, karjeros planavimas yra viena pagrindinių personalo valdymo veiklų organizacijoje, kuri užtikrina organizacijos gyvybingumą.

Kalbant apie darbuotojų karjerą, išsigrūnina jų asmeninės orientacijos, ir minėti įmonės poreikiai prieš juos nublanksta. Plėtodami karjerą, Kazlauskas (2004) teigimu, darbuotojai privalo atsižvelgti į savo interesus bei turimų talentų vertę rinkoje. Tuo turi būti pagrįstas karjeros planas, ir jis privalo būti koreguojamas kas penkerius metus. Stanišauskienės (2004) nuomone, skirtingi interesai, susiję su karjeros planavimu, dar labiau parodo koks individualus gali būti karjeros kelias, bei skirtinga žmogaus aktyvumo, atsakomybės už savąjį gyvenimą reikšmė.

Nuo seno manyta, kad pagrindinis stimulus darbui – pinigai, tačiau laikams keičiantis atsirado ir kitų motyvuojančių veiksnių - pažanga, prestižas, draugystės ryšiai ir pan. Kaip matyti iš pateikto paveikslo, be siekio gauti didesnes pajamas, darbuotojų interesus galima priskirti dar penkioms dimensijoms: įvaizdis, savęs realizavimas, kompetencija, pasitenkinimas, organizacijos kultūra. Sakalo ir kt. (2000) teigimu, kuo aukštesnis

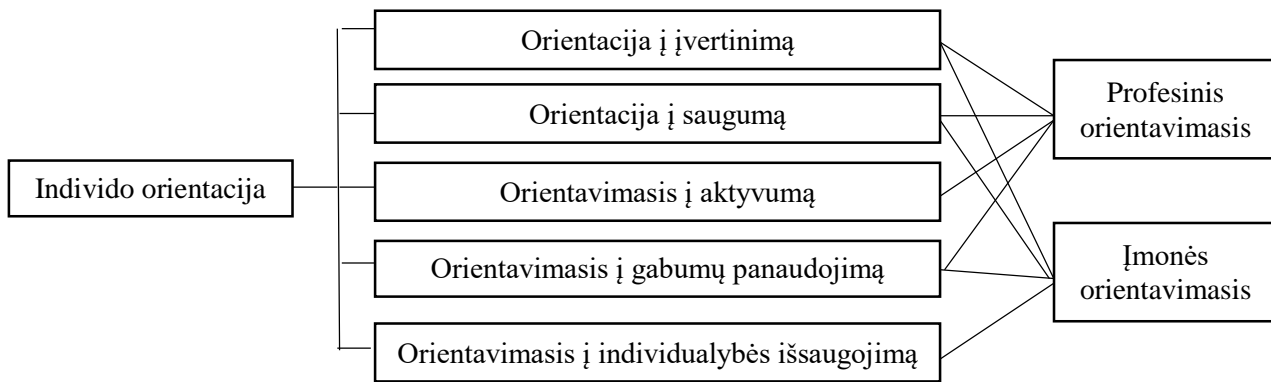
darbuotojų gyvenimo lygis, išsilavinimas bei kultūra, tuo svarbesni tampa pastarieji interesai. Kiti minėtų autorių įvardinti darbuotojų interesai, sąlygojantys karjerą, yra padidinti kompetencijų lygį, vystytis kartu su naujų technologijų atsiradimu, kaupti patirtį, kuri gali būti panaudota ateičiai. Dėl galimybės išreikšti savo gebėjimus ir kelti kvalifikaciją svarbos pritaria Čiutienė ir kt. (2006). Pastarieji papildo, kad darbuotojai išreiškia norą dirbti įdomų, nemonotonišką, tikslą turintį darbą bei matyti darbo rezultatus ir indėlį, siekiant organizacijos tikslų, dalyvauti priimančiam sprendimams. Visi minėti autoriai sąrašą papildo ir interesu siekti karjeros, kuri suteiktų ne tik didesnes pajamas, bet ir prestižinį įvaizdį, socialinį įvertinimą. Sakalas ir kt. (2000) mini dar vieną darbuotojų interesą – planuojant karjerą suformuoti pagarbius santykius su vadovybe. Čiutienė ir kt. (2006) papildo šį sąrašą, pabrėždami ir kitus darbuotojų interesus:

- pozityvus psichologinis klimatas kolektyve;
- lankstus darbo grafikas;
- tinkamas aprūpinimas darbo priemonėmis;
- galimybė derinti darbo laiką su asmeniniu laiku šeimai, pramogoms.

Apibendrinant galima teigti, kad pagrindinis darbuotojų karjeros planavimo interesas yra didinti sėkmingos karjeros galimybes, t. y. didinant tikimybę, kad bus pasiekta norima karjera (Stankevičienė ir kt., 2006). Tačiau, kaip ir buvo pabrėžta, kiekvienam individui karjera turi vis kitokią reikšmę, todėl pati karjeros sėkmė gali būti traktuojama labai įvairiai, o ir interesai jos siekiant yra skirtingi.

Sakalas (2003) išskyrė penkias darbuotojų kategorijas pagal jų orientacijas (žr. 5 pav.): darbuotojai orientuoti į įvertinimą, saugumą, aktyvumą, gabumų panaudojimą, individualybės išsaugojimą. Kiekvienos kategorijos darbuotojai pasižymi tik jiems būdinga charakteristika ir kitokiais karjeros interesais:

- orientuoti į vertinimą darbuotojai, pasak autoriaus, pasižymi aukštu atsakomybės lygiu ir kaip tikslingo atlygio siekia įvertinimo ir sėkmingos karjeros;
- darbuotojai, orientuoti į saugumą, yra patenkinti jau pasiektu lygiu, ir siekia šį lygį išlaikyti;
- darbuotojų, orientuotų į aktyvumą, interesas – pastoviai užsiimti nauja veikla, ir šis bruožas organizacijose jiems sukuria vertę;
- darbuotojai, orientuoti į gabumų panaudojimą, siekia realizuoti savo gebėjimus, todėl jų interesas – surasti ir užimti tokias pareigas, kuriuose jie galėtų atsiskleisti;
- darbuotojų, orientuotų į individualybės išsaugojimą, interesas – savarankiškumas.



5 pav. Darbuotojų karjeros orientacijos (Sakalas, 2003)

Čiutienė ir kt. (2009) pateikia kitokį darbuotojų skirstymą pagal požiūrį į darbą. Pirmoji grupė darbuotojų dirba tik tam, kad galėtų gyventi, pirmenybę jie teikia asmeniniam gyvenimui, o darbą suvokia tik kaip priemonę asmeniniams tikslams pasiekti. Tokiems darbuotojams didėjančio darbo užmokesčio galimybė nėra labai aktuali. Antra darbuotojų grupė – tie, kurie linkę vardan darbo aukoti asmeninį gyvenimą. Jų interesai susiję su socialiniu pripažinimu, ir, priešingai nei pirmajai grupei, su didesnio darbo užmokesčio galimybėmis. Trečioji grupė – darbuotojai, kurie siekia rasti balansą tarp asmeninio gyvenimo ir darbo. Tokie asmenys siekia socialinio pripažinimo, kompetencijų plėtojimo, gero psichologinio klimato.

Taigi, nuo orientacijos ir požiūrio į darbą priklauso svarbiausi darbuotojų interesai, ir organizacijos, plėtodamos darbuotojų karjerą, turi numatyti atitinkamas jų tenkinimo galimybes. Interesų derinimas leidžia susieti darbuotojo profesinio augimo planus su organizacijos uždaviniais. Tokiu principu planuojant karjerą gaunama abipusė reali nauda. Stanickienė (2009) pabrėžia, kad šitaip darbuotojai tampa labiau suinteresuoti organizacijos sėkme, jie patys siekia kelti kvalifikaciją, gilinti ir atnaujinti profesines žinias bei panaudoti savo galimybes. Šekšnios (1996) teigimu, taip didėja pasitenkinimas darbu, darbo našumas, lojalumas, suteikiama galimybė profesionaliam augimui bei gyvenimo lygio kilimui.

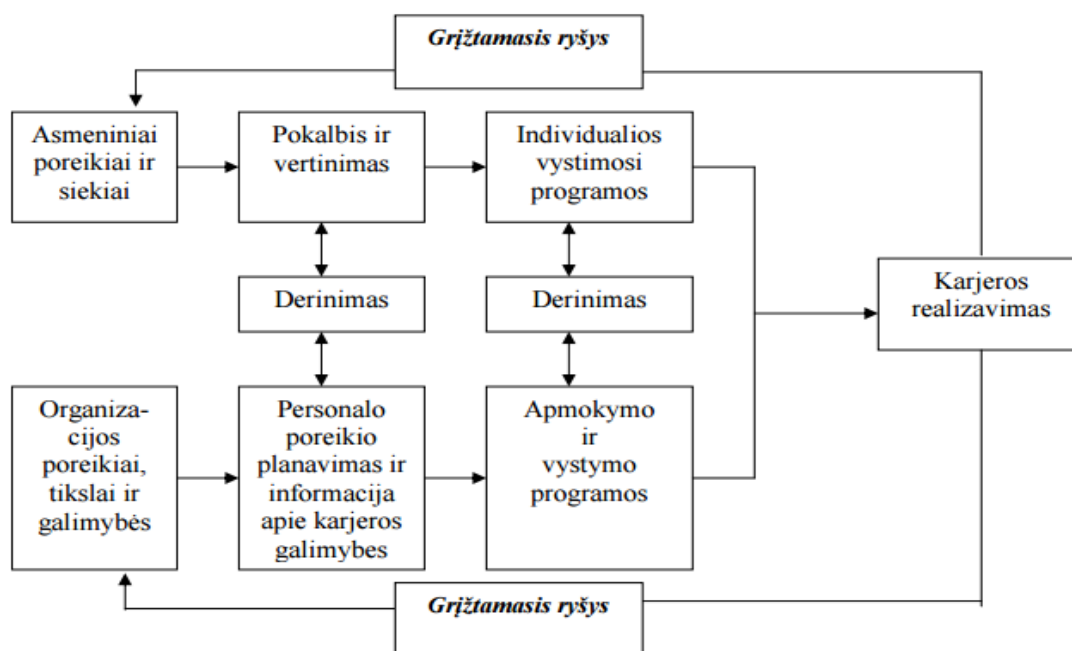
2.4. Darbuotojų karjeros planavimo procesas

Darbuotojų karjeros planavimo procesas visuomet sudėtingas, nes jame dalyvauja dvi priešingos pusės - organizacija ir darbuotojas. Šis procesas yra abiejų pusių atsakomybė ir susideda iš tokių etapų (žr. 6 pav.):

- 1) darbuotojai nustato asmeninius poreikius ir tikslus; organizacija nustato poreikius, tikslus ir galimybes;
- 2) vyksta pokalbis su darbuotojais ir vertinimas; organizacija planuoja personalo poreikį ir perduoda informaciją apie karjeros galimybes;
- 3) sudaromos individualios vystymosi programos darbuotojams; sudaromos apmokymo ir vystymo programos;
- 4) realizuojama karjera;

5) suteikiamas grįžtamasis ryšys; ciklas prasideda iš naujo.

Kiekvienas šio proceso etapas yra savaime reikšmingas ir būtinas nuosekliai grandžiai. Tik pilnai įgyvendintas procesas atneša naudą darbuotojams ir organizacijai.



6 pav. Karjeros planavimo procesas (Sakalas ir kt., 1997)

Galima išskirti funkcijas, kurias šiame procese prisiima organizacija, ir kurias darbuotojai (žr. 3 lent.).

3 lentelė. Darbuotojo ir organizacijos vaidmuo planuojant darbuotojų karjerą (Sakalas ir kt., 2000)

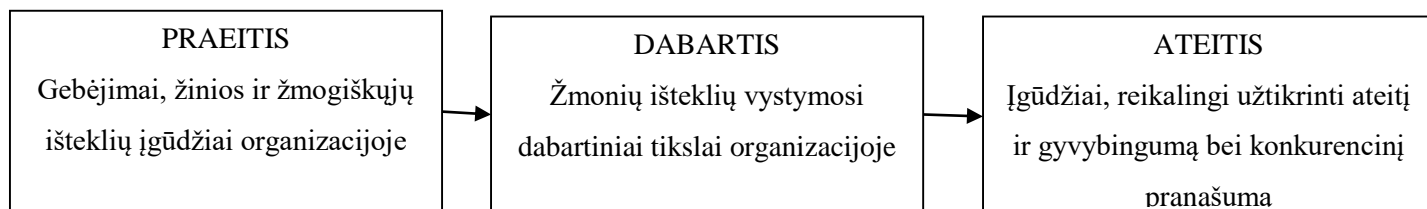
Karjeros formavimas	Darbuotojas	Organizacija
Atsakomybė	Prisiima atsakomybę už individualų karjeros planavimą	Prisiima atsakomybę už darbuotojo tobulėjimui plano sudarymą
Informacija	Gauna informaciją per savianalizę ir duomenų rinkimą: <ul style="list-style-type: none"> • Ką aš mėgstu daryti? • Kokios mano stipriosios savybės? • Kur aš noriu pasukti? 	Suteikia atspindinčią realybę informaciją: <ul style="list-style-type: none"> • Kaip vadovas vertina darbuotoją? • Kaip kiti vertina darbuotoją? • Kokia yra reali situacija?
Planavimas	Sudaro individualų karjeros planą	Padedą darbuotojui įvertinti planą
Veikla	Rodo iniciatyvą, vykdydamas plano užduotis	Teikia konsultacijas ir informaciją apie tolesnes galimybes

Dar prieš pradėdant karjeros valdymo procesą svarbu nustatyti už ką yra atsakingos abi šalys (darbuotojas ir organizacija). Remiantis Sakalu (2000), karjeros planavimas yra paties darbuotojo atsakomybė, o organizacija atsakinga už tobulėjimo plano sudarymą. Šiame procese darbuotojas gauna informaciją per savianalizę ir duomenų rinkimą, o organizacija privalo suteikti realybę atspindinčią informaciją. Darbuotojas sudaro individualų karjeros planą, o organizacija jį įvertina ir teikia konsultacijas.

2.4.1. Darbuotojų karjeros planavimas organizaciniu ir individo požiūriais

Norėdama ne tik gyvuoti, bet ir išlaikyti konkurencinį pranašumą, organizacija turi turėti darbuotojus su atitinkamais įgūdžiais. Kokie įgūdžiai organizacijai reikalingi apsprendžia ekonominis sektorius, prekės / paslaugos vartojimo savybės, technologijos ir kt. Todėl darbuotojų karjeros planavime organizaciniu požiūriu kone svarbiausią vaidmenį užima būtent darbuotojų vertinimas. Svarbu, kad vertinimas būtų objektyvus bei reguliarus, nes tik taip bus atrinkti perspektyvūs darbuotojai, iš kurių galima tikėtis profesinio augimo galimybių. Deja, Zlate (2004) teigimu, daugelis darbdavių suteikia daug galimybių tobulėti tik toms pareigybėms, kurių darbuotojams priskiriami unikalūs įgūdžiai, ir tai kuria vertę organizacijai, ir ribotas galimybes kitiems.

Sakalas (1998) išsamiai išnagrinėjo darbuotojų karjeros planavimą organizaciniu požiūriu bei pateikė metodiką bei dokumentacijos gaires (žr. 1 priedą). Pasak jo, karjeros planavimo procesas yra sudarytas iš dešimt etapų ir prasideda karjeros formavimo koncepcijos suformulavimu. Tam būna sudaroma iniciatyvinė grupė, parengiamas ir aprobuojamas koncepcijos projektas. Antru etapu koncepcija propaguojama – parengiamas formalus eigos reglamentas ir organizuojami propagandiniai renginiai. Vėliau numatomos perspektyvinės įmonės karjeros įgyvendinimo galimybės – planuojamas perspektyvinio personalo poreikis. Po to, autoriaus nuomone, vertinamas personalas masinio įvertinimo ir savęs vertinimo priemonėmis, taip pat įtraukiant konsultantus. Kitame etape formuluojami individualūs, įmonės bei abipusiai karjeros tikslai. Įpusėjus karjeros planavimo procesui, numatomos jos įgyvendinimo priemonės bei jų realizavimo mechanizmas (individualios įgyvendinimo priemonės bei tos, kurioms reikia vadovybės paramos). Aštuntu etapu šios priemonės realizuojamos (planuojamas individualus mokymasis, įmonės priemonių kompleksas). Galiausiai įvertinama karjeros priemonių įgyvendinimo sėkmė individualiai bei vadovybės. Procesas pasibaigia realiu karjeros judėjimu. Svarbu paminėti, kad, minėto autoriaus nuomone, ties kiekvienu etapu privaloma pildyti atitinkamą dokumentaciją. Negana to, šis autorius bei Stankevičienė ir kt. (2006) pabrėžia būtinybę greta šio karjeros planavimo proceso lygiagrečiai parengti darbuotojų rezervą, kurie galėtų užimti vadovaujančias ar kitas pareigas, bei sudaryti pavadavimo planą.



7 pav. Organizacijos požiūris į karjerą (sudaryta pagal Antoniu, 2010)

Kaip matyti 7 paveiksle, šis procesas apima praeitį (gebėjimų, žinių ir žmogiškųjų išteklių įgūdžius organizacijoje), dabartį (žmonių išteklių vystymosi dabartinius tikslus organizacijoje) bei ateitį (įgūdžius,

reikalingus užtikrinti ateitį ir gyvybingumą bei konkurencinį pranašumą). Taigi, darbuotojų karjeros planavimas organizaciniu požiūriu turi svarbų vaidmenį pritraukiant, vystant ir išlaikant darbuotojus.

Organizacijoje negali būti taikoma vienoda strategija visiems darbuotojams, kadangi jos pagrindą lemia individualūs įgūdžiai, gebėjimai, poreikiai. Pasak Adomaitienės ir kt. (2002) visas karjeros planavimas individo požiūriu apima penkis etapus:

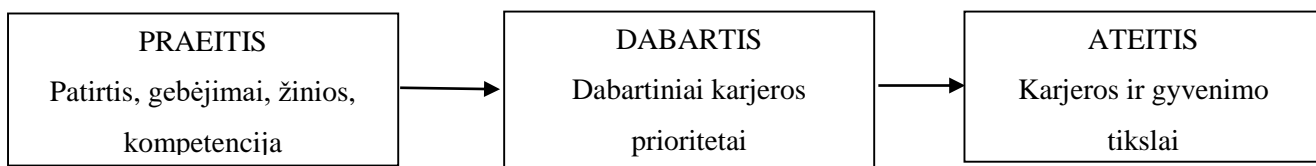
1) savęs pažinimas ir įvertinimas. Šiame etape siekiama, kad darbuotojas kritiškai įvertintų savo gebėjimus, siekius, vertybes, polinkius, trūkumus, pasiekimus. Zlate (2004) pabrėžia, kad šiame etape surinktą informaciją apie save reikėtų pasidalinti su kitais;

2) galimybių tyrinėjimas ir numatymas. Šiame etape renkama informacija apie galimybes organizacijos viduje ir už jos ribų ir jos susiejamos su savo numatytais galimybėmis ir užsibrėžtais tikslais (Sakalas ir kt., 2000);

3) tikslų nustatymas. Zlate (2004) rekomenduoja nusistatyti tikslus ir trumpuoju ir ilguoju periodu, o Sakalas ir kt. (2000) papildo, kad tikslai privalo būti etiški, konkretūs ir lengvai pamatuojami, motyvuojantys ir vaizdingi;

4) individualių karjeros tikslų parengimas. Sakalas ir kt. (2000) pabrėžia kad tikslai turi apimti naujas žinias bei patirtį, kurių siekiama, organizacijos išpareigojimus pasirengti kitam karjeros etapui ir pan. Zlate (2004) teigimu, būtent dabar darbuotojai privalo suplanuoti ir būdus bei priemones tikslams pasiekti, atsižvelgiant į galimas pasekmes, nustatytus terminus ir reikalavimus ištekliams;

5) plano įgyvendinimas. Paruošus tikslingą karjeros planą, aktualu, kad darbuotoją palaikytų visa organizacijos aplinka. Ypač karjeros realizavimo sėkmei įtakos turi vadovo domėjimasis plano įgyvendinimo rezultatais (Sakalas ir kt., 2000). Zlate (2004) į šį etapą įtraukia ir tikslų pasiekimo vertinimą, atskirai išanalizuojant sėkmes ir nesėkmes bei priimant atitinkamus sprendimus dėl sudaryto plano tęstinumo arba koregavimo.



8 pav. Individo požiūris į karjerą (sudaryta pagal Antoniu, 2010)

Kiekvienam proceso etapui skyrus pakankamai laiko, tampa daug lengviau pasiekti užsibrėžtus karjeros tikslus, o darbas tampa norimo pobūdžio, todėl kasdieninės užduotys nereikalauja tiek daug pastangų. Tačiau, kaip matyti 8 paveiksle, karjeros planavimo procesui individo požiūriu įtaką daro tokie praeities veiksniai, kaip: patirtis, gebėjimai, žinios, įgytos kompetencijos bei dabarties veiksniai – dabartiniai karjeros prioritetai. Tai ir lemia karjeros bei gyvenimo tikslus.

2.4.2. Darbuotojų karjeros planavimo modelis, grįstas organizacijos ir individualių interesų derinimu

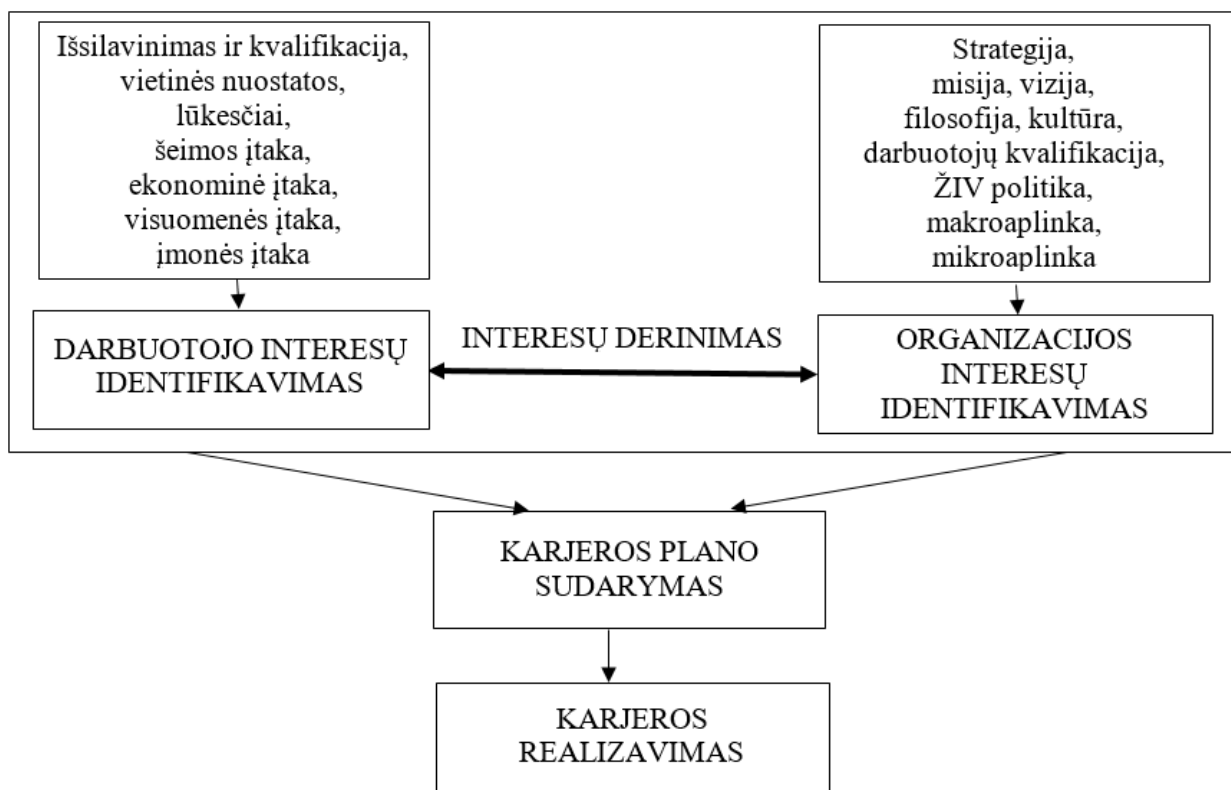
Darbuotojų karjeros planavimo procesas, aptartas 2.4. skyriuje atskleidė penkis pagrindinius etapus, tolygiai apimančius organizacijos ir darbuotojų atsakomybę. Šiems proceso etapams įtakos daro aptarti organizacijos ir darbuotojų interesai. Tam, kad būtų sukurta palanki aplinka karjeros vystymui, būtina identifikuoti ir valdyti kiekviename etape tam tikrus aktualius interesus (žr. 2 priedą).

Karjeros planavimo proceso pradžia stimulą duoda atsiradęs darbuotojo noras pasiekti pasitenkinimą savo profesine veikla (šis interesas daro įtaką visuose etapuose), o tam, pirmiausiai reikia išsianalizuoti asmeninius poreikius ir siekius. Darbuotojai gali pasinaudoti daugeliu šaltinių, kad geriau pažintų save. Suvokimui apie profesinės veiklos tikslus stimulą duoda atsiradęs noras užimti tokias pareigas, kuriose darbuotojas galėtų atsiskleisti. Darbuotojai taip pat jaučia poreikį nusistatyti karjeros tikslus tam, kad būtų suformuojami pagarbūs santykiai su vadovybe ir sulaukiamas jų įvertinimas. Tuo tarpu pati organizacija darbuotojų karjeros planavimo proceso pirmuoju etapu nusistatydama savo tikslus ir galimybes, visų pirma, siekia sumažinti sąnaudas susijusias su personalo kaita (šis interesas išlieka svarbiausiu visuose proceso etapuose), taip pat jie suinteresuoti laiku patenkinti dabar esamus ir ateityje būsimus žmogiškųjų išteklių poreikius, efektyviai panaudoti darbuotojų galimybes, suformuoti vidinį profesinio tobulėjimo rezervą, efektyviai panaudoti turimas žmogiškųjų išteklių programas bei tikslingai informuoti darbuotojus apie galimą karjerą. Kito etapo, per kurį vyksta vertinamieji darbuotojų pokalbiai, pagrindinis darbuotojų interesas išlieka tas pats – pasiekti pasitenkinimą savo profesine veikla. Bandydami vadovams atskleisti savo žinias ir patirtį jie siekia sulaukti vadovybės įvertinimo, dėka kurio galėtų realizuoti savo gebėjimus ir užimti norimą poziciją. Pati organizacija planuodama personalo poreikį ir atlikdama darbuotojų vertinimą siekia efektyviai panaudodama turimas žmogiškųjų išteklių programas laiku patenkinti dabar esamus ir ateityje būsimus žmogiškųjų išteklių poreikius ir suformuoti vidinį profesinio tobulėjimo rezervą bei užtikrinti pastovų kvalifikuotų specialistų skaičiaus didėjimą. Vertinamųjų pokalbių metu organizacija gali tikslingai informuoti darbuotojus apie galimą karjerą. Sudarant apmokymo ir vystymosi programas darbuotojams, organizacijos interesai yra šie: užtikrinti pastovų kvalifikuotų specialistų skaičiaus didėjimą, suformuoti vidinį profesinio tobulėjimo rezervą, patenkinti darbuotojų potencialo ugdymo ir profesinio augimo poreikius, efektyviai panaudoti turimas žmogiškųjų išteklių programas, neatsilikti konkurencinėje rinkoje. Sudarydama tobulėjimo galimybes, organizacija netiesiogiai padidina ir darbuotojų pasitikėjimą savo jėgomis. Tuo tarpu darbuotojai, sudarinėdami savo asmeninio tobulėjimo planus, ir vykdydami priskirtus organizacijos, siekia išlaikyti arba padidinti kompetencijų lygį, vystytis kartu su naujų technologijų atsiradimu, kaupti patirtį. Jie tobulina savo įgūdžius ir žinias tikėdamiesi, kad jų pastangos bus įvertintos ir galės ateityje užimti tokias pareigas, kuriose galėtų visa tai pritaikyti. Pagrindiniame – karjeros realizavimo proceso etape veikia visi anksčiau išvardinti

interesai. Greta jų, įsijungia ir tokie papildomi darbuotojų interesai kaip noras pakelti gyvenimo lygį, gauti didesnes pajamas, pastoviai užsiimti nauja veikla, pasiekti savarankiškos veiklos lygį, sulaukti socialinio pripažinimo, siekti prestižinio įvaizdžio, užmegzti norimus socialinius ryšius. Lygiagrečiai kituose etapuose karjerą sąlygojančių interesų, organizacija, įgyvendindama darbuotojų karjerą, siekia išugdyti pagarbų darbuotojų požiūrį, taip padidinant jų nuolankumą, lojalumą. Paskutinis karjeros planavimo proceso etapas – grįžtamojo ryšio suteikimas. Šiame etape veikia nedaug interesų. Darbuotojai, kaip ir per visą procesą, siekia pasitenkinimo darbu bei sukaupti patirtį ateičiai, kadangi turi galimybę sužinoti vadovų vertinimą, taisytnas vietas. Suteikdami ir gaudami grįžtamąjį ryšį jie siekia suformuoti pagarbūs santykius su vadovybe ir pagerinti psichologinį klimatą. Organizacijos interesai šiame etape yra tikslingai informuoti darbuotojus apie įvykusį procesą bei galimas karjeros galimybes ateityje, taip padidinant darbuotojų pasitikėjimą savo jėgomis. Grįžtamąjį ryšį organizacija suteikia taip, kad atsirastų pagarbūs santykiams su pavaldiniais.

Akivaizdu, jog karjeros realizavimo etape pasireiškia labai daug organizacijos ir darbuotojų interesų, tačiau daugelyje kitų etapų jie nėra lemiantys. Į poreikių, tikslų, galimybių vertinimo etapą patenkantys interesai yra perleidžiami per svarbesnius filtrus, ir būtent jie daro įtaką karjeros planui.

Norint dar geriau suvokti patį procesą ir išanalizuoti jam būdingus aspektus, 9 pav. pavaizduotas susistemintas karjeros planavimo modelis, grįstas organizacijos ir darbuotojų interesų derinimu.



9 pav. Karjeros planavimo modelis, grįstas organizacijos ir darbuotojų interesų derinimu

Taigi, modelis atvaizduoja, kad karjeros planavimo procesas prasideda nuo darbuotojų ir organizacijos interesų identifikavimo. Šioms dedamosioms įtaką daro skirtingi veiksniai, nulemiantys visiškai skirtingus interesus. Savo ruožtu formuojamiems darbuotojų interesams vaidmenį vaidina išsilavinimas ir kvalifikacija, vietinės nuostatos, lūkesčiai, šeima, ekonominė padėtis, visuomenė, įmonė, o organizacijos interesus koreguoja strategija, misija, vizija, filosofija, kultūra, darbuotojų kvalifikacija ir profesionalumas, ŽIV politika, makro- ir mikroaplinkos. Todėl norėdami pasiekti bendrų tikslų ir parengti vieningą karjeros planą, darbuotojai ir organizacija turi šiuos interesus derinti. Darbuotojai skyrę laiko savęs pažinimui ir įsivertinimui, pereina prie galimybių tyrinėjimo ir numatymo, tikslų nustatymo ir individualių karjeros tikslų parengimo, t.y. karjeros plano parengimo etapo. Organizacija šiame etape jau yra numačiusi karjeros formavimo koncepciją ir vertina personalą, formuluoja karjeros tikslus ir nustato įgyvendinimo priemones. Paskutinis vieningas etapas – karjeros realizavimas, kurio metu darbuotojai įgyvendina planus, o organizacija suteikia karjeros įgyvendinimo priemones, bei abi šalys vertina tikslų pasiekimą. Taigi, šis vertinimas ir priklauso nuo to, kaip sėkmingai pirmajame etape buvo suderinti šalių interesai.

3. ORGANIZACIJOS IR DARBUOTOJŲ INTERESŲ DERINIMU GRĮSTO KARJEROS PLANAVIMO TYRIMO METODOLOGIJA

3.1. Tyrimo metodika

Išanalizavus organizacijos ir darbuotojų interesus, sąlygojančius karjerą, teoriniu lygmeniu, svarbu iširti, kaip šie veiksniai pasireiškia praktikoje. Teoriniams teiginiams pagrįsti dėmesys buvo nukreiptas į paslaugų sektorių.

Tyrimo objektas – organizacijų ir darbuotojų interesai bei jų derinimas planuojant karjerą.

Tyrimo tikslas – nustatyti paslaugų sektoriaus darbuotojų karjeros interesus bei iširti kokios interesų derinimo priemonės taikomos planuojant karjerą.

Uždaviniai:

1. Nustatyti organizacijos ir darbuotojų interesus, sąlygojančius karjerą;
2. Nustatyti interesų derinimo praktiką;
3. Pateikti pasiūlymus karjeros planavimo gerinimui.

Tyrimo hipotezės:

H1. Darbuotojams, planuojant karjerą, svarbiausi interesai yra užimti tokias pareigas, kurios leistų atsiskleisti bei gauti didesnes pajamas;

H2. Organizacijoms, planuojant darbuotojų karjerą, svarbiausi interesai yra susiję su didesniu pelnu: plėsti savo veiklą, turėti padėtį ir vardą rinkoje bei efektyviai panaudoti darbuotojų galimybes;

H3. Paslaugų sektoriaus organizacijos karjeros planavimą vykdo derindamos savo ir darbuotojų interesus.

Tyrimo metodas. Norėdama išsiaiškinti išsikeltą tyrimo tikslą ir uždavinius, pasirinkau naudoti anketinę apklausą bei kokybinį tyrimo metodą - pusiau struktūrizuotą interviu. Apklausos metodu tirsiu darbuotojus, siekdama išsiaiškinti jų interesus, bei kaip organizacija vykdydama karjeros planavimo procesą juos bando tenkinti. Šis metodas pasirinktas dėl anonimiškumo, kuris skatina didesnę sąžiningumą ir gaunamus tikslesnius duomenis. Vykdam apklausą nedidelėmis laiko ir lėšų sąnaudomis gausiu ne tik faktinę medžiagą, bet ir išsiaiškinsiu subjektyvų tiriamojo požiūrį, valdysiu tyrimo kryptį. Pasirinkta imtis yra determinuota, nereprezentatyvi, kurios elementai pasirinkti atsitiktinai. Kad tyrimas būtų išsamesnis ir geriau atspindėtų situaciją, bus panaudotas ir interviu su vienos paslaugų įmonių personalo skyriaus vadovo asistente. Ši įmonė Panevėžyje įsikūrė 2001 metais. Per 15 veiklos metų tapo vienu didžiausių regiono darbdavių, o įmonės darbuotojų skaičius 2016 m. I ketvirtyje siekė 600 darbuotojų, kurie specifines technines žinias įgyja dirbdami įmonėje. Minėta šios įmonės atstovė greta kitų pareigų, yra atsakinga už personalo valdymo politiką, veiksmingą jos įgyvendinimą, taigi, ir už karjeros valdymą. Todėl gali pateikti argumentuotą, išsamią ir tvirtą nuomonę šia tema. Interviu klausimai parengti taip, kad gautus atsakymus būtų galima palyginti su anketomis surinktais

atsakymais. Interviu metu tikimasi gauti informaciją, kokius savo interesus organizacija tenkina, vykdydama darbuotojų karjeros planavimą, kokius yra nustačiusi darbuotojų interesus bei kokių veiksmų imasi šiems interesams suderinti. Pusiaus struktūrizuoto interviu metodą pasirinkau todėl, kad jo specifika leidžia gauti tikslingesnius duomenis gilesnei analizei, išsiaiškinti rūpimus tyrimo klausimus sukuriant laisvesnę atmosferą. Kadangi interviu procedūra nebus griežtai formalizuota, atsiras galimybė gauti papildomos naudingos informacijos.

Instrumento konstravimo pagrindimas. Apklausiai atlikti buvo parengta anketa (žr. 3 priedą) bei numatyti interviu klausimai (žr. 4 priedą). Pagal loginę seką bei atitikimą parengtam modeliui juos galima suskirstyti į 3 dalis:

1. Įvadinė dalis. Šioje anketos dalyje buvo apibūdintas tyrimo tikslas, akcentuotas anketos anonimiškumas, trumpai apibūdinta pildymo instrukcija. Interviu pradžioje vyko prisistatymas, atskleistas tyrimo tikslas.

2. Socialinis blokas. Anketos 1 - 4 klausimai buvo skirti atskleisti paslaugų sektoriaus darbuotojų sociokultūrinius-demografinius kintamuosius: lytį, amžių, pareigas ir darbo stažą dabartinėje organizacijoje. Klausimai buvo pateikti naudojant nominalinę ir intervalinę skales bei galimybę įrašyti atsakymą. Interviu tam skirtas tik 1-as klausimas, kad būtų susipažįstama su intervante.

3. Pagrindinė dalis. Šią dalį galima suskirstyti į atskirus skyrelius:

- pirmame skyrelyje (anketos 5 - 8 klausimai, interviu 2 – 3 klausimai) skirti išsiaiškinti respondento karjeros sampratą, būtinybę derinti organizacijos ir darbuotojų interesus, taip pat ar respondentas siekia profesinės karjeros ir kuriems karjeros planavimo etapams skiria dėmesio. Atsakymai padeda atskleisti respondentų požiūrį į karjeros reikšmę bei indėlį planuojant savo karjerą. Klausimai buvo pateikti naudojant nominalinę ir intervalinę skales. Interviu klausimai skirti išsiaiškinti kaip šios srities specialistė vertina karjeros sąvoką ir ką ji reiškia organizacijai, bei ar jų darbuotojai siekia karjeros.

- antrame skyrelyje (anketos 9 - 11 klausimai, interviu 4 – 6 klausimai) klausama ar darbovietėje yra vykdomas karjeros planavimas, ar konkrečiam respondentui suteikiamos galimybės kilti karjeros laiptais, bei prašoma įvertinti konkrečius karjeros aspektus. Taip siekiama sužinoti respondentų nuomonę apie karjeros galimybes dabartinėje organizacijoje. Klausimai buvo pateikti naudojant nominalinę ir intervalinę skales. Interviu klausimai skirti atskleisti kaip įmonėje vyksta karjeros planavimas, kaip darbuotojai motyvuojami siekti karjeros, ir kokios sąlygos sudarytos individualiai karjerai.

- trečias skyrelis (anketos 12 – 16 klausimai, interviu 7 – 10 klausimai) apima pirmąją ir trečiąją parengto modelio dalis ir dalinai padeda įgyvendinti iškeltus pirmą ir antrą tyrimo uždavinius. Šie atsakymai skirti patvirtinti arba paneigti pirmąją ir trečiąją tyrimo hipotezes. Šiame anketos skyrelyje nustatomi veiksniai, darantys įtaką respondentų karjerai, ir darbuotojų interesai, taip pat išsiaiškinama, kokius darbuotojų interesus organizacija vykdo ir kokių veiksmų tam imasi. Tam buvo sukonstruota nuomonių skalė (pagal Likerto ranginę

skalę), naudota nominalinė skalė bei palikta galimybė pateikti savo atsakymą. Interviu visa tai atskleidžia iš įmonės pozicijos, ir papildomai leidžia sužinoti, kaip administracija tiria darbuotojų lūkesčius, interesus.

- ketvirtas skyrelis (anketos 17 – 18 klausimai, interviu 11 – 12 klausimai) apima antrąją parengto modelio dalį ir dalinai padeda įgyvendinti iškeltus pirmą ir antrą tyrimo uždavinius. Anketos klausimais nustatomi, kokie, respondentų nuomone, organizacijos interesai daro įtaką jų karjeros planavimui. Šio skyrelio informacija skirta patvirtinti / paneigti antrąją iškeltą tyrimo hipotezę. Tam buvo sukonstruota nuomonių skalė (pagal Likerto ranginę skalę) bei palikta galimybė pateikti savo atsakymą. Interviu pagalba atskleidžiami tikrieji įmonės interesai bei nurodomi tam įtaką darantys veiksniai.

- penktas skyrelis (anketos 19 klausimas, interviu 13 – 14 klausimai) apima trečiąją parengto modelio dalį ir padeda įgyvendinti trečią tyrimo uždavinį. Respondentai, apžvelgę savo ir organizacijos interesus bei jų derinimą, apklausos pabaigoje atvira forma pateikia pasiūlymus karjeros valdymo gerinimui.

5 ir 6 prieduose pateikiami detalesni anketos ir numatyti interviu klausimai bei kiekvieno klausimo pagrindimas.

Pateikiant galimus atsakymus į anketos klausimus buvo panaudoti antriniai duomenys, kurie padėtų respondentui suprasti bei greitai užpildyti anketą. Interviu klausimai buvo ruošiami atsižvelgiant į anketos klausimus ir respondentų atsakymus tam, kad būtų galima palyginti žmonių išteklių vadovo ir darbuotojų atsakymus. Tad išvados bus padarytos gavus surinktus pirminius duomenis.

3.2. Tyrimo organizavimas

Organizacijos ir darbuotojų interesų derinimu grįstam karjeros planavimui darbuotojų tarpe išsiaiškinti buvo parengta anketa, kuri turėjo būti pateikta paslaugų organizacijos darbuotojams. Prieš pateikiant anketą respondentams buvo atliekamas bandomasis tyrimas, kurio metu buvo siekiama išsiaiškinti, ar parengtas klausimynas yra tikslus ir aiškiai suprantamas. Paaiškėjo, kad klausimynas nėra visiškai aiškus respondentams, ir jam reikalingos korekcijos. Bandomojo tyrimo metu iš klausimyno buvo išimta keletas klausimų, kurie buvo netikslingi. Taip pat buvo pakeista kai kurių klausimų struktūra ir buvo pridėtos vertinimo skalės, kad respondentams būtų lengviau vertinti. Kai kuriuose klausimuose buvo pridėta daugiau atsakymų pasirinkimui. Taip pat buvo pridėtas klausimas su informacija apie turimą darbo stažą.

Tyrimui atlikti buvo naudota tikimybinė sluoksniuota atranka. Tiriama visuma (generalinė aibė) – visi paslaugų sektoriaus darbuotojai. Paskutiniiais Lietuvos statistikos departamento duomenimis, paslaugų sektoriuje dirba 1305,5 tūkst. darbuotojai. Imties dydis apskaičiuotas pagal Paniotto formulę:

$$n=1/(\Delta^2+1/N)=1/(0,05^2+1/11892)=384$$

čia: n – reikiamas respondentų skaičius; Δ – paklaida; N – visumos narių skaičius.

Kad tyrimo rezultatus būtų galima išplėsti generalinei visumai, reikėjo apklausti ne mažiau kaip 384 respondentus.

Anketa buvo patalpinta internetiniu adresu „<http://apklausa.lt/f/darbuotoju-ir-organizacijos-interesu-derinimo-tyrimo-anketa-11b3wyy/answers/new.fullpage>“, o nuoroda į ją su kvietimu dalyvauti apklausoje patalpinta internete. Į tyrimą buvo įtraukti atsakymai, pateikti nuo 2016 metų balandžio 8 dienos iki 2016 metų balandžio 25 dienos. Kadangi anketa buvo patalpinta internete, negalima apskaičiuoti grįžtamumo, t.y. kiek žmonių perskaitė kvietimą dalyvauti apklausoje, ir kiek iš jų užpildė anketą. Buvo sulaukta 128 respondentų atsakymų. Rezultatų patikimumas yra mažesnis nei 95%. Rezultatų nuokrypis yra didesnis nei 5%, todėl gauti duomenys yra nereprezentatyvūs.

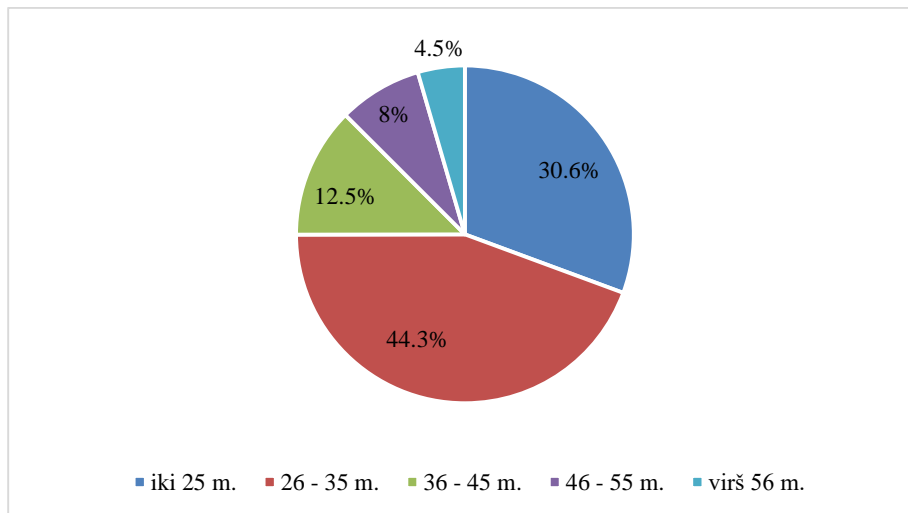
Pirminiai duomenys buvo suvesti į MS Excel programą. Duomenys buvo apdoroti naudojant statistinį paketą socialiniams mokslams – SPSS. Statistinei duomenų analizei buvo naudojamas vienas populiariausių ir plačiausiai taikomų neparimetrinių kriterijų - Chi kvadrato testas. X^2 kriterijus yra pagrindinis anketinių apklausų duomenų analizės įrankis. Skirtumas kintamųjų poroje buvo laikomas statistiškai reikšmingu, kai reikšmingumo lygmuo $p \leq 0,05$. Koreliacinė analizė buvo naudojama siekiant įvertinti ryšio tarp dviejų parametrinių kintamųjų stiprumą. Koreliacija statistiškai reikšminga, kai $p < \alpha$, statistiškai nereikšminga, kai $p \geq \alpha$, čia α – nustatytas reikšmingumo lygmuo. Kuo koreliacijos koeficiento r reikšmės absoliučiuoju didumu arčiau 1 arba -1, tuo koreliacija tarp kintamųjų yra stipresnė. Taigi, su šiuo paketu duomenys buvo analizuojami, vėliau duomenis eksportavus į MS Excel buvo sukurtos lentelės bei grafikai, nustatyti ryšiai tarp kintamųjų bei patikrintos tyrimo hipotezės.

Tyrimo apribojimai. Tyrimo rezultatai yra nereprezentatyvūs, nes respondentų imtis buvo per maža. Apklausti reikėjo 384 paslaugų sektoriaus darbuotojus, o apklausta tik 128. Norint, kad apklausa būtų patikima ir ją būtų galima taikyti generalinei aibei, reikėtų apklausti darbuotojus iš visų ekonominės veiklos rūšių.

4. ORGANIZACIJOS IR DARBUOTOJŲ INTERESŲ DERINIMU GRĮSTO KARJEROS PLANAVIMO TYRIMO REZULTATAI IR ANALIZĖ

4.1. Tyrimo rezultatų analizė ir interpretavimas

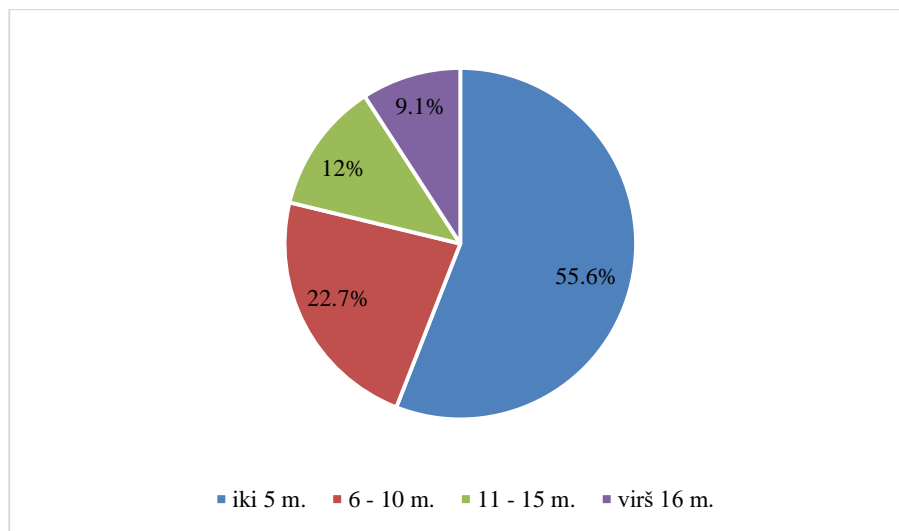
Šio tyrimo rezultatų analizę pradėsiu įvertindama respondentų demografines charakteristikas: lytį, amžių, užimamas pareigas bei darbo stažą (visų užpildytų anketų suvestinė pateikta 7 priede). Dauguma respondentų buvo moterys (65,9 proc.) ir tik 34,1 proc. vyrai. Daugiausiai respondentų, net 44,3 proc., priklausė nuo 26 iki 35 m. amžiaus kategorijai, taip pat sąlyginai daug buvo iki 25 m. (30,6 proc.), 12,5 proc. apklaustųjų buvo sulaukę 36 - 45 m., 8 proc. 46 – 55 m., ir tik 4,5 proc. respondentų buvo vyresni nei 56 m. (žr. 10 pav.). Šie skaičiai rodo, kad apklausti darbuotojai yra vidurinėje karjeros pakopoje, kai individai tampa visiškai nepriklausomi, gerai orientuojasi organizacijos veikloje, ir yra suinteresuoti kilimu tarnyboje arba yra patenkinti einamomis pareigomis.



10 pav. Respondentų procentinis pasiskirstymas pagal amžių

Tarp apklaustųjų buvo įvairių profesijų atstovų: administratoriai, bendrosios praktikos slaugytojai, direktoriai, informacinių sistemų architektai, kareiviai – vairuotojai, klientų aptarnavimo specialistai, mechanikai, mokytojai, projektų finansininkai, staliai, sistemų analitikai ir t.t. Tad respondentai pagal darbo pobūdį sudarė platų spektrą. Siekiant iširti ryšius tarp užimamų pareigų ir kitų kintamųjų, pateiktos pareigos buvo suskirstytos į 3 lygius pagal galią ir atsakomybę: vadovai, specialistai, techniniai vykdytojai. Vadovai - darbuotojai, kurių pagrindinė funkcija priimti sprendimus ir organizuoti jų įgyvendinimą; specialistai - tai valdymo sistemos darbuotojai, kurie atlieka informacinę – analitinę darbą, reikalingą parengiant ir priimant sprendimus; techniniai vykdytojai – tai galutinius darbus atliekantys darbuotojai. Pagal šį skirstymą vadovai sudarė 14,8 proc. visų respondentų, specialistai - 47,7 proc. ir techniniai vykdytojai - 37,5 proc. Tad dauguma respondentų darbovietėse užima vidutinio atsakingumo pareigas. Tiriant darbo stažą dabartinėje organizacijoje,

paaikškėjo, kad daugiau nei pusė respondentų (55,6 proc.) dirba neilgiau nei 5 m., 22,7 proc. 5 – 10 m., 12 proc. 10 – 15 m., ir likę 9,1 proc. virš 15 metų (žr. 11 pav.). Taigi, dauguma respondentų yra nauji darbuotojai, tačiau laikotarpis iki 5 m. yra optimalus, suteikia galimybę susipažinti su karjeros galimybėmis organizacijoje ir jas objektyviai įvertinti.

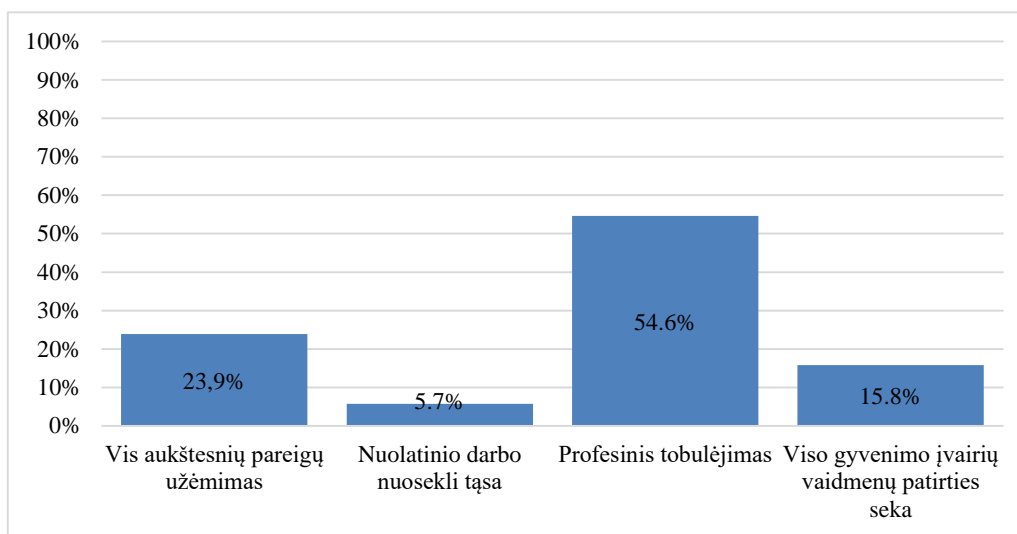


11 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą dabartinėje organizacijoje

Interviu davusi UAB „X“ personalo skyriaus vadovo asistentė (interviu pateiktas 8 priede) pagal lytį ir amžių atitinka apklaustų respondentų vidurkius. Jos darbo stažas dabartinėje įmonėje yra 6 m. (pradėjusi dirbti sekretorės – administratorės pareigose, po 3 m. užėmė dabartines pareigas). Todėl jos asmeninės demografinės charakteristikos neišsiskiria ir, galima teigti, negali nulemti statistiškai reikšmingai skirtingų atsakymų.

Pora kitų klausimų buvo skirti išanalizuoti respondentų bendrą požiūrį į darbą ir karjerą. Apklaustųjų buvo prašoma atsakyti, kaip jie suvokia karjerą. Šiame klausime respondentai turėjo pasirinkti tiksliausiai, jų nuomone, karjerą atitinkantį apibrėžimą. Tyrimo rezultatai parodė, kad daugiau nei pusė respondentų (54,6 proc.) karjerą supranta kaip profesinį tobulėjimą. Verta paminėti, kad šį atsakymo variantą rinkosi daugiau nei 63 proc. respondentų iki 35 m., ir tik keli procentai vyresnių. Vyresni nei 35 m. respondentai buvo labiau linkę karjerą tapatinti su viso gyvenimo įvairių vaidmenų patirties seka, nors visų apklaustųjų tarpe šis variantas surinko tik 15,8 proc. Kalbinta karjeros srities specialistė taip pat sutiko, kad pasiekimai tiesiogiai su darbu nesusijusiose veiklose gali būti vertinami kaip karjera, tačiau organizacijai tai nėra aktualiausias dalykas: „*pritariu, kad ir papildomas veiklas galima vertinti kaip karjerą, tačiau tai antraeilis dalykas po profesinio tobulėjimo*“. Todėl drįstu daryti išvadą, kad iki 35 m. respondentai apibrėždami karjeros sąvoką, greičiausiai, sprendžia vertindami savo daromą karjerą, kuri ir yra dažniausiai daroma tokiame amžiuje, ir neįvertina veiklos, tiesiogiai nesusijusios su darbu. Tuo tarpu vyresnių respondentų nuomonei įtaką daro ne tik kilimas tarnyboje, bet ir per gyvenimo patirtį įgytas savo pozicijos supratimas, kas, šiuo atveju, jiems suteikia pranašumą. Visgi, koreliacija tarp amžiaus ir karjeros suvokimo yra silpna ir statistiškai nereikšminga ($p = 0,52$). Likę 23,9 proc.

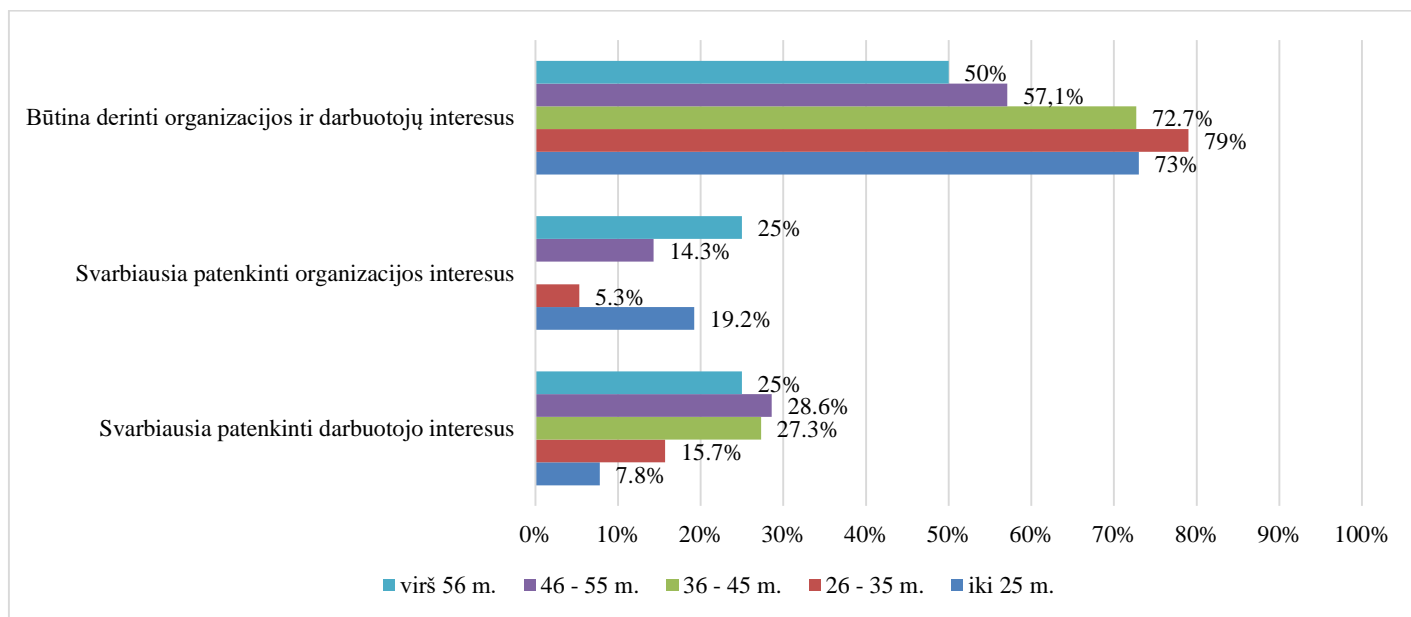
visų respondentų rinkosi kur kas labiau apčiuopiamą variantą – „aukštesnių pareigų užėmimas“, ir tik 5,7 proc. pritaria karjeros sulyginimui su nuolatinio darbo nuoseklia tąsa. Todėl, galima teigti, kad 12 pav. atspindi visų respondentų nuomonę apie karjeros suvokimą. Kalbinta personalo skyriaus vadovo asistentė labiausiai pritarė daugumos nuomonei: „karjera yra vienas iš gyvenimo siekių - dirbti norimą darbą. Tai nebūtinai turi būti kuo aukštesnės pareigos, tai gali būti siekis tapti tam tikros srities specialistu“. Tačiau, kalbėdama iš įmonės pozicijos, intervantė atskleidė karjerą matanti kaip vis aukštesnių pareigų užėmimą: „jei žiūrint iš įmonės perspektyvos, tai yra darbuotojų ugdymas ir skatinimas kilti karjeros laiptais“. Tai parodo, kad iš darbuotojų ir organizacijų pusės karjera yra suprantama skirtingai.



12 pav. Respondentų atsakymų apie karjeros sampratą pasiskirstymas

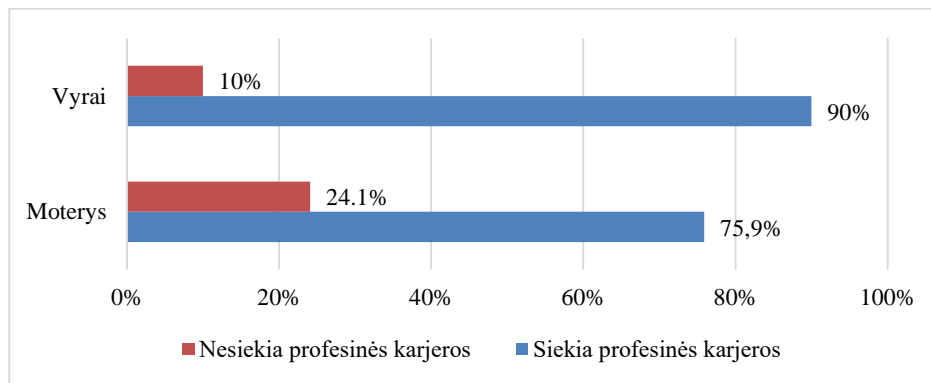
Kitu anketos klausimu buvo siekta sužinoti, ką respondentai mano apie organizacijos ir darbuotojų interesų derinimo būtinybę. Iš visų respondentų net 73,9 proc. pritaria, kad tik derinant abiejų pusių interesus galima pasiekti maksimalią naudą. Tiriant pagal amžiaus grupes, poreikį derinti interesus labiausiai jaučia 26 – 35 m. darbuotojai (žr. 13 pav.). Tai galima sieti su aktyviu tokio amžiaus gyvenimo būdu, atsiradusiais įvairiais vaidmenimis, kas plečia interesų spektrą, bei su įsitvirtinimu darbo rinkoje, karjeros lūkesčiais, kas suteikia įžvalgas apie būtinybę derinti savo ir organizacijos interesus. Šiuo motyvu galima pagrįsti ir tai, kodėl mažiausią būtinybę derinti interesus išvelgia vyriausio amžiaus kategorijos darbuotojai. Pastarieji išsiskyrė teigdami, kad svarbiausia patenkinti organizacijos interesus, ir darbuotojai turi prie jų prisitaikyti, nes tik taip garantuojama efektyvi organizacijos veikla. Visgi visų respondentų tarpe su šiuo požiūriu sutiko tik 10,2 proc. Likę 15,9 proc. respondentų svarbesniais laiko darbuotojų interesus, nes kompetentingą ir lojalų darbuotoją prilygina pagrindiniam sėkmingo verslo veiksniumi. Darbuotojų interesų patenkinimo svarba labiausiai išryškėjo 46 – 55 m. tarpe, todėl organizacijoms ypač verta atkreipti dėmesį į šio amžiaus darbuotojų lūkesčius, įvertinant jų sukauptą darbo patirtį. Tuo tarpu mažiausiai apie darbuotojų interesų tenkinimo svarbą pritaria jauni, iki 25 m.

darbuotojai, ir tai galima pagrįsti nedidele darbo patirtimi, kas stabdo savo interesų iškėlimą aukščiau organizacijos. Visgi, koreliacija tarp amžiaus ir suvokimo apie organizacijos ir interesų derinimo būtinybę yra silpna, ir statistiškai nėra reikšminga ($p = 0.295$). Apibendrinant galima teigti, kad visų respondentų tarpe populiariausia yra įžvalga apie būtinybę derinti interesus.



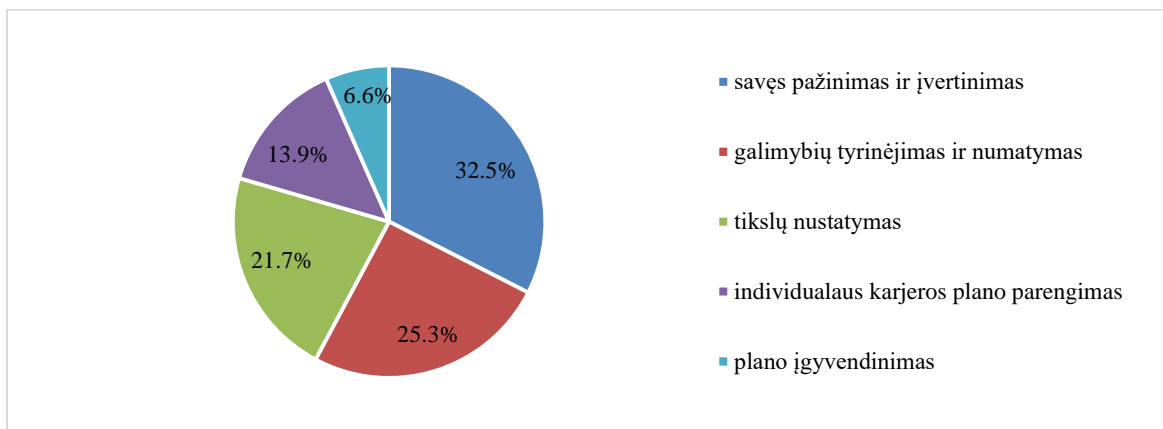
13 pav. Interesų derinimo būtinybė pagal respondentų amžių

Respondentų, siekiančių profesinės karjeros ir nesiekiančių profesinės karjeros santykis yra 81,2 proc. ir 18,8 proc. Tai atskleidė respondentai atsakydami į kitą anketos klausimą. 14 pav. rodo, kad siekdami karjeros aktyvesni respondentai vyrai (90 proc. atsakė teigiamai), o moterų tarpe 75,9 proc. karjeros siekia ir 24,1 proc. karjeros nesiekia. Mažesnę moterų aktyvumą siekiant karjeros galima pateisinti tuo, kad veikloje vyrai dažniausiai siekia prestižo, moterys - geros darbo atmosferos, joms labiau rūpi žmonės, jų tarpusavio santykiai. Taip pat moterys dažnai savo karjerą dalinai paaukvoja dėl šeimos kūrimo. Vertinant pagal koreliacijos stiprumą ir statistinį reikšmingumą tarp šių dviejų kintamųjų, koreliacija yra teigiama, tačiau statistiškai nėra reikšminga ($p = 0.064$). Apibendrinant galima teigti, kad tik mažiau nei penktadalis respondentų nesiekia karjeros. Apklaustos šios srities specialistės minėtas rodiklis nenustebino: „*manau, atitinka realybę*“. Jos teigimu, šiais laikais darbuotojai stengiasi pasiekti užsibrėžtų karjeros tikslų, o būtent šioje įmonėje aktyvumas užimant aukštesnes pareigas priklauso nuo darbo pobūdžio: „*būna didesnis susidomėjimas, būna visai jokie*“. Taigi, galima teigti, kad organizacijų vadovybės jaučia darbuotojų norą siekti karjeros.



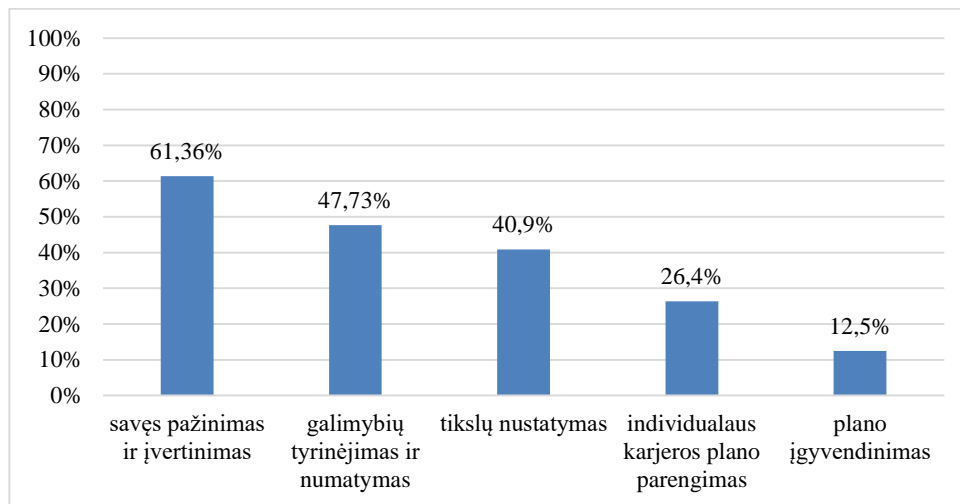
14 pav. Karjeros siekimas pagal respondentų lytį

Vėliau buvo prašoma atskleisti, kuriems karjeros planavimo etapams respondentai skiria dėmesį, planuodami savo karjerą. Paaikškėjo, kad kuo tolimesnis karjeros planavimo ciklo etapas, tuo mažiau dėmesio jis susilaukia (žr. 15 pav.).



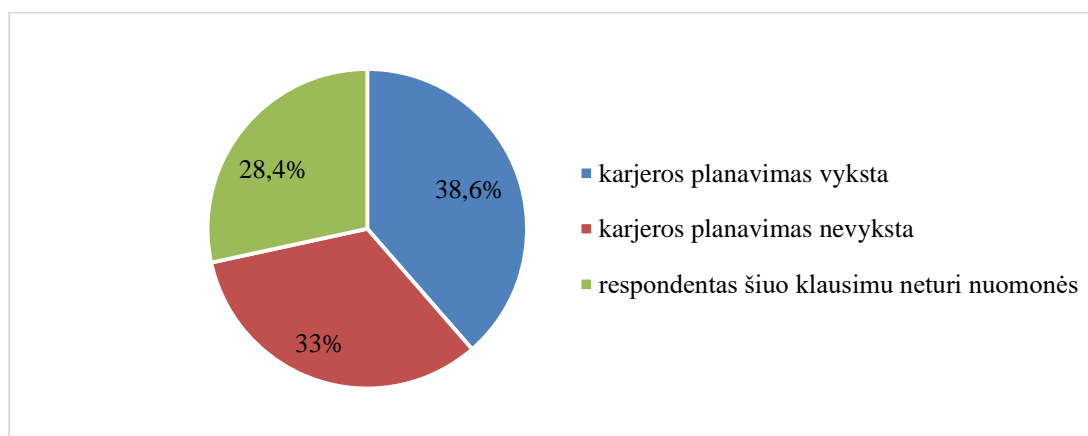
15 pav. Skiriamo dėmesio karjeros planavimo etapams pasiskirstymas

61,36 proc. respondentų kritiškai įvertina savo gebėjimus, siekius, vertybes, polinkius, trūkumus, pasiekimus (žr. 16 pav.). Respondentai, skyrę pakankamai dėmesio savęs pažinimui ir įvertinimui, 47,73 proc. tyrinėja ir numato galimybes – renka informaciją apie galimybes organizacijos viduje ir už jos ribų. Deja, dalis šių respondentų nenusimato tikslų ilguoju ir trumpuoju periodu (šis etapas aktualus tik 40,9 proc. respondentų). Individualių karjeros tikslų parengimas yra aktualus tik 26,4 proc. respondentų. Tai rodo, kad nedaugelis apklaustųjų susiplanuoja būdus bei priemones tikslams pasiekti, o tai gali turėti neigiamos įtakos galutiniam rezultatui. Iki karjeros plano įgyvendinimo etapo ateina tik 12,5 proc. respondentų, ir tai patvirtina respondentų neryžtingumą planuojant savo karjerą. Taigi, planuodami savo karjerą respondentai daugiausiai dėmesio skiria savęs įsivertinimui ir savo interesų nusistatymui, tačiau jų patenkinimui skiria nepakankamai dėmesio. Ir tai yra gerai bent jau tuo aspektu, kad aiškių savo interesų apsibrėžimas yra viena sėkmingo organizacijos ir darbuotojų interesų derinimo dedamųjų.



16 pav. Respondentų karjeros planavimo etapų įgyvendinimo pasiskirstymas

Kitu klausimu buvo pereinama prie situacijų organizacijose, kuriose dirba respondentai. Paaiškėjo, kad karjeros planavimas vyksta tik 38,6 proc. organizacijų (žr. 17 pav.). Likusiose 33 proc. organizacijų karjera nėra planuojama, o 28,4 proc. respondentų šiuo klausimu neturi nuomonės. Interviu davusi šios srities specialistė, taip pat prisipažino, kad įmonė neturi aiškaus karjeros modelio, o darbuotojams nėra sudaromi karjeros planai. Tai rodo, kad paslaugų įmonėse karjeros planavimas nėra gerai išvystytas arba darbuotojams apie tai nesuteikiama pakankamai informacijos. Tai tampa kliūtimi darbuotojams, siekiantiems profesinės karjeros. Net 35,3 proc. visų apklaustųjų susiduria su šia problema – jie siekia profesinės karjeros, tačiau organizacijos nevykdo karjeros planavimo arba jie neturi informacijos apie tai. Koreliacija tarp šių kintamųjų yra statistiškai reikšminga ($p < 0,05$). Tai rodo, kad daugiau nei trečdalis darbuotojų lūkesčiai karjeros klausimu nėra patenkinami vien dėl organizacijose neparengtų karjeros planavimo ir realizavimo sistemų arba neinformavimo apie jas.



17 pav. Organizacijų, vykdančių ir nevykdančių karjeros planavimo, pasiskirstymas

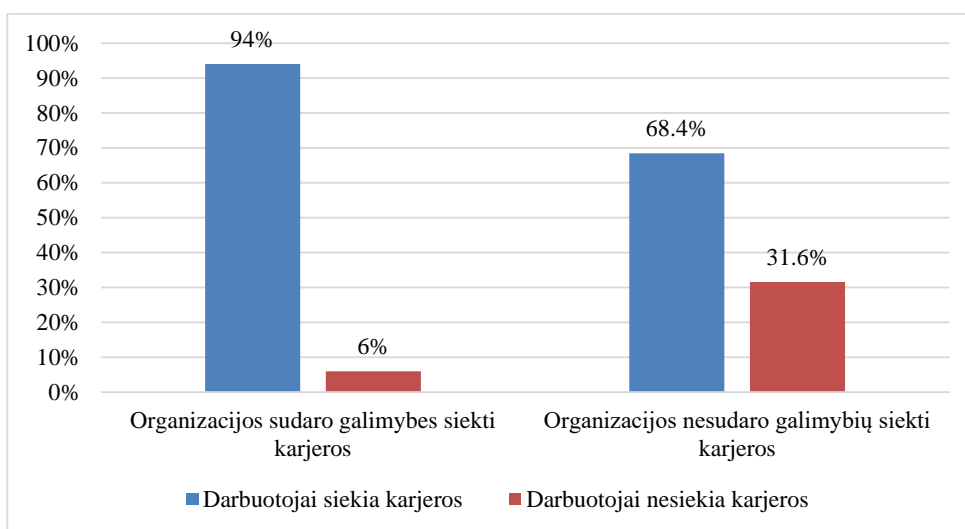
Interviu davusios specialistės teigimu, organizacijai net ir nevykdant karjeros planavimo veiklos, darbuotojus siekti karjeros turi motyvuoti norimo darbo pobūdis, palankesnės sąlygos: „jei žmonės dirba nekvalifikuotą darbą, <...> tai nori dirbti administracinį darbą, kur darbo valandos palankesnės, atlyginimas

geresnis“. Papildomų motyvavimo priemonių šioje įmonėje nėra taikoma. Taip pat intervantė atskleidė, kad darbo rinkoje trūksta reikiamos kvalifikacijos darbuotojų: „<...> susiduriame su jaunų žmonių nemokėjimu anglų kalbos“, „Panevėžio miestui trūksta specifinių sričių specialistų“. Todėl darbuotojus reikia apmokinti, ir tik tada jie tampa pasirengę siekti tolimesnės karjeros.

Nepaisant kitose organizacijose vykdomo karjeros planavimo, ne visų pareigybių atstovams gali būti sudaromos vienodos galimybės siekti karjeros. Todėl ištyrus karjeros valdymo faktą organizacijose, buvo tiriamos sudaromos galimybės respondentų atveju. 58,8 proc. respondentų teigia, kad jiems suteikiamos pakankamos galimybės, o 41,2 proc. respondentų šiam teiginiui prieštarauja. Remiantis ankstesniais atsakymais, matyti, kad penktadalis darbuotojų išvelgia nišas profesiniam tobulėjimui patys, nors organizacijos karjeros planavimo veiklos nevykdo. Remiantis apklausos duomenimis, buvo patikrinta minėta galimybė dėl nevienodų galimybių suteikimo pagal profesijas. Paaiškėjo, kad visi respondentai, kurių organizacijos planuoja darbuotojų karjeras, pritarė palankioms galimybėms siekti savo karjeros. Analizuojant pagal respondentų užimamas pareigas, didžiąją dalį (48 proc.) teigusią, kad jiems sudarytos galimybės siekti karjeros, sudaro 2 lygio darbuotojai, 30,7 proc. respondentų – 3 lygiui ir likę – 1 lygiui. Taigi, karjeros planavimo sistemos paslaugų įmonėse labiausiai nukreiptos į specialistus, nors pagal turimą kompetencijų lygį daugiausiai tobulėjimui galimybių turėtų turėti techniniai darbuotojai. Visgi, koreliacija tarp užimamų pareigų ir sudarytų galimybių siekti karjeros statistiškai nėra reikšminga ($p = 0,08$).

Interviu davusios specialistės teigimu, jų įmonėje visiems darbuotojams sudarytos vienodos galimybės siekti karjeros: „nei vienos pareigybės darbuotojai nėra diskriminuojami“. Deja, įvardinti konkrečių suteikiamų galimybių intervantė negalėjo, nes tai nėra formaliai apibrėžta, o galimybės tobulėti priklauso nuo situacijos: „esant galimybei tikslingai nukreipiame darbuotojus“. Specialistės teigimu, jų įmonė sudaro palankias galimybes vidinei darbuotojų migracijai: „visada pirmenybė teikiama esamam darbuotojui, o ne iš išorės“. Kadangi įmonės personalo skyrius renka informaciją apie visų darbuotojų išsilavinimą ir įgūdžius, esant galimybei, patys pakviečia kriterijus atitinkantį kandidatą (jau esamą darbuotoją) sudalyvauti atrankoje. Taip darbuotojams šioje įmonėje sudaromos vienodos galimybės siekti karjeros: „ne vienas darbuotojas taip pakviestas į atrankas pakilo karjeros laiptais t.y. dirbo nekvalifikuotą darbą, o šiuo metu dirba administracijoje“.

Vėliau, pagal tai ar organizacijos sudaro respondentams galimybes siekti karjeros ar jų nesudaro, buvo analizuojamas respondentų noras siekti karjeros. Paaiškėjo, kad organizacijose, kurios šias galimybes sudaro, net 94 proc. respondentų siekia karjeros, ir tik 6 proc. respondentų šios galimybės nevilioja (žr. 18 pav.). Tai rodo, kad sudaromos galimybės yra tikslingos. Sudarydamos šias sąlygas, organizacijos motyvuoja darbuotojus kelti kompetenciją, didina lojalumą. Tuo tarpu, organizacijose, kurios šių galimybių nesudaro, karjeros siekia 68,4 proc. respondentų. Skirtumas tarp atsakymų „siekiu profesinės karjeros“ ir „nesiekiu profesinės karjeros“ atsižvelgiant į tam sudaromas galimybes organizacijose yra patikimas ($p = 0,01$), koreliacija teigiama.



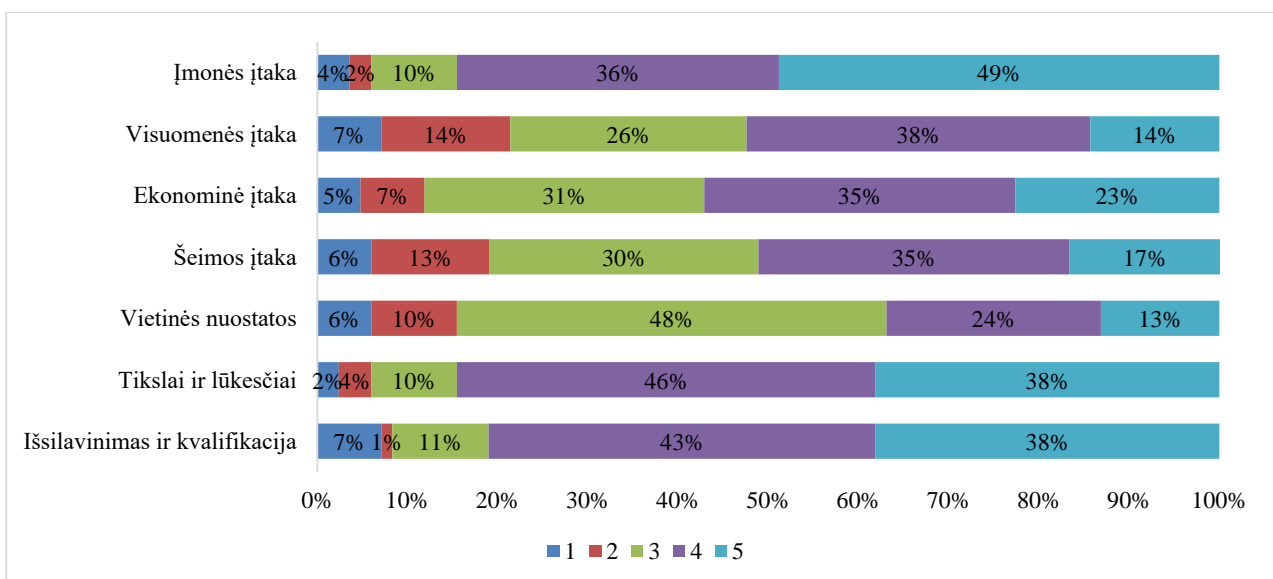
18 pav. Karjeros siekimo procentinis pasiskirstymas priklausomai nuo sudarytų galimybių

Kitu anketos klausimu buvo siekiama išsiaiškinti respondentų ir karjeros suvokimo santykį organizacijose lankstesniais aspektais. Rezultatai parodė, kad 65,1 proc. respondentų nesutinka su teiginiu, kad jų karjera turėtų priklausyti tik nuo organizacijos, kuriose dirba, poreikių bei galimybių (žr. 4 lent.). Tai leidžia suprasti, kad ši dalis respondentų gina savo interesus, ir neatmeta galimybės dėl karjeros galimybių stokos išeiti dirbti į kitas organizacijas. Beveik pusė respondentų (48,8 proc.) mato galimybes pereiti į aukštesnes pareigas savo ar kitame skyriuje ir 36,9 proc. respondentų tokių galimybių neįžvelgia. Tačiau net 61,4 proc. apklaustųjų karjera laikytų ir tai, kad dirbdami savo tiesioginį darbą, dar būtų papildomai įtraukiami į darbo grupes kaip savo srities specialistai. Taigi, organizacijos negalėdamos pasiūlyti aukštesnių pozicijų, gali plėsti horizontalią karjerą, kuri daugeliui būtų priimtina. Taip pat kaip rezultatas, paaiškėjo neigiamas rodiklis – daugiau kaip pusė respondentų (55,5 proc.) teigia, kad nėra pakankamai informuojami apie karjeros galimybes organizacijos padaliniuose. Tai gali turėti sąsają su tuo, kad apie 28 proc. respondentų nežino, ar jų organizacijose yra vykdomas karjeros planavimas. Taip pat ir kalbinta intervantė atskleidė, kad darbuotojus informuoja tik apie laisvas darbo vietas, tačiau apie karjeros planavimą informacijos nėra teikiama. Tai galima laikyti organizacijų tobulintina sritimi. Organizacijos turi suteikti informaciją apie galimas perspektyvas bei apie tai, kokių rodiklių darbuotojas privalo pasiekti, kad galėtų tikėtis būti paaukštintas.

4 lentelė. Respondentų požiūris į karjeros galimybes organizacijose

Klausimas	Taip	Ne	Nežinau
Ar manote, kad Jūsų karjera turėtų priklausyti tik nuo šios organizacijos poreikių bei galimybių?	24,1%	65,1%	10,8%
Ar matote galimybes pereiti į aukštesnes pareigas savo ar kitame skyriuje?	48,8%	36,9%	14,3%
Ar laikytumėte karjera tai, kad dirbdamas savo tiesioginį darbą Jūs dar papildomai įtraukiamas į darbo grupes kaip savo srities specialistas?	61,4%	22,9%	15,7%
Ar esate pakankamai informuojamas apie karjeros galimybes įmonės padaliniuose?	34,9%	55,5%	9,6%

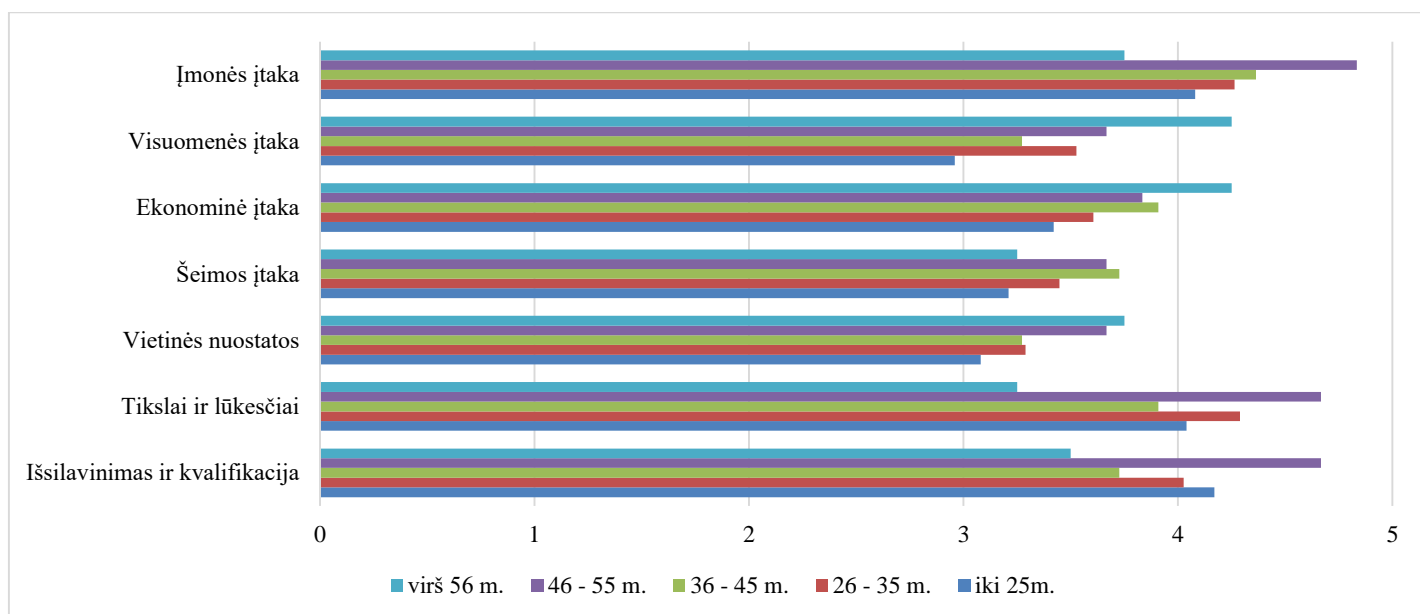
Daug dėmesio buvo skiriama nustatyti veiksnius, darančius įtaką darbuotojų karjerai. Buvo naudojama skalė, kurioje 1 atitiko „visiškai nesvarbu“, 2 – „nesvarbu“, 3 – „vidutiniškai svarbu“, 4 – „svarbu“, 5 – „labai svarbu“. Paaiškėjo, kad išsilavinimas ir kvalifikacija, tikslai ir lūkesčiai, vietinės nuostatos, šeimos, ekonominė, visuomenės, įmonės įtaka respondentams yra daugiau nei vidutiniškai svarbūs veiksniai. Respondentų nuomone, didžiausią poveikį siekiant karjeros daro pati organizacija per suteikiamas sąlygas, galimybes (vidutiniškai įvertinta 4,24). Tikslai ir lūkesčiai: noras vadovauti, darbinės veiklos įvairovė, poreikis dirbti su informacija ir žmonėmis, anot respondentų, daro ne ką mažesnę įtaką, ir surinko 4,14 vertinimą. Taip pat daugiau nei svarbus veiksnys respondentams pasirodė išsilavinimas ir kvalifikacija (4,04). Tarp šių ir likusių vertintų veiksnių yra sąlyginai didelis atotrūkis. Ekonominė įtaka, t.y. ekonominės sąlygos, esama padėtis ir tendencijos darbo rinkoje buvo įvertinta 3,63 balo, o šeimos įtaka ir visuomenės įtaka atitinkamai surinko po 3,43 ir 3,38 balo. Mažiausiai reikšmingos, siekiant karjeros, respondentams atrodo vietinės nuostatos: statusas, garbės troškimas, galimybė padėti šeimai – 3,29. Detalesnis veiksnių reikšmingumo įvertinimas procentais pateiktas 19 pav. Apklausta personalo skyriaus vadovo asistentė labai tiksliai išreitingavo šiuos darbuotojų karjerai įtaką darančius veiksnius, tačiau jos nuomone, organizacija daro mažesnę įtaką nei asmeniniai žmogaus tikslai, išsilavinimas ar ekonomika („žmonės pripranta prie užimamų pareigų ir nužudo savo norą tobulėti, kažką keisti, jei organizacijos to nepasiūlo“). Kalbėdama apie darbuotojų turimą išsilavinimą ir kvalifikaciją, intervantė pabrėžė, kad tai ne visada suteikia pranašumą („gali būti be išsilavinimo, bet turėti patirties toje srityje, ir jis jau bus tinkamas kandidatas“), o ekonomikos įtaką išvelgė per darbo rinkos pasiūlą ir paklausą bei atlyginimo dydį. Likę paminėti veiksniai, jos nuomone, šiais laikais nėra tokie aktualūs arba persidengia su kitais. Tad, galima teigti, kad organizacijų vadovybė labai gerai supranta, kas darbuotojams daro įtaką, planuojant karjerą, tačiau nemano, kad pati daro tokį didelį poveikį.



19 pav. Veiksnių, darančių įtaką karjerai, įvertinimo pasiskirstymas

Analizuojant šio klausimo rezultatus pagal respondentų lytį, ryškių skirtumų nepastebėta. Tiek vyrai tiek moterys sutinka, kad siekiant karjeros didžiausią įtaką daro įmonė, tikslai ir lūkesčiai, išsilavinimas ir kvalifikacija bei ekonominė įtaka. Nuomonės išsiskiria dėl visuomenės įtakos (moterys šią įtaką vidutiniškai vertina 3,54 balo, vyrai – 3,07, ir tai daro jiems mažiausią įtaką). Tuo tarpu moterims mažiausią įtaką daro vietinės nuostatos. Rezultatai atskleidė ir tai, kad šeimos įtaką vyrai ir moterys vertina identiškai vienodai. Skirtumai dėl moterų ir vyrų atsakymų apie šių veiksmų daromą įtaką yra nepatikimi ($p > 0,05$).

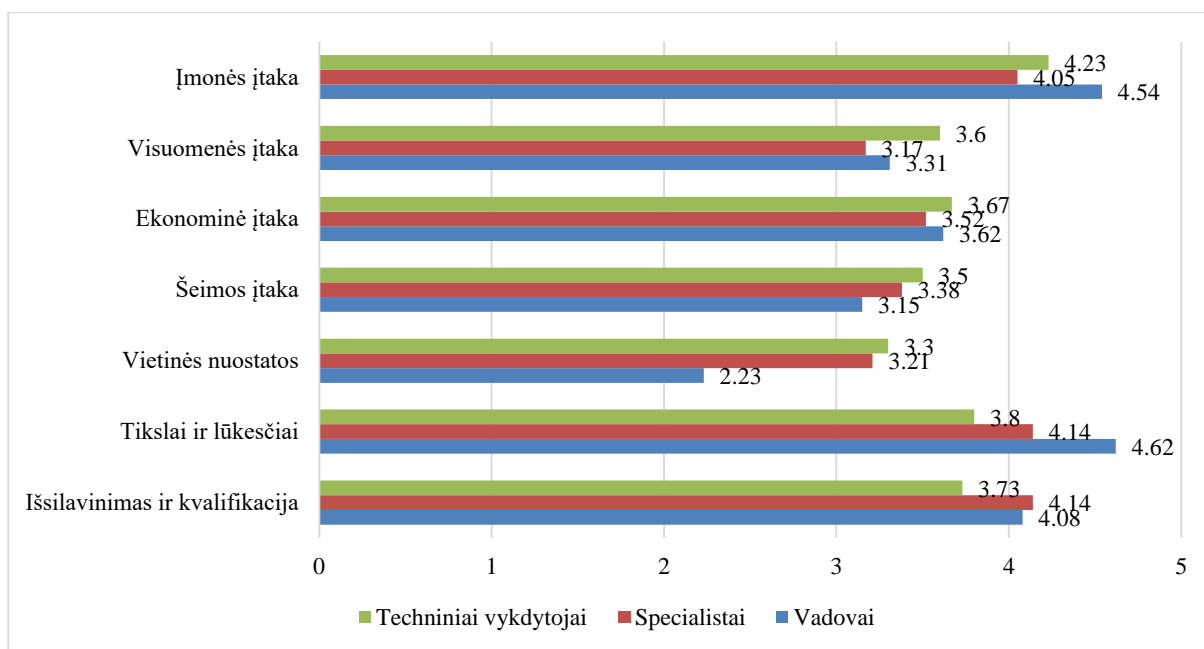
Kokie veiksniai daro įtaką karjerai buvo tirama ir atsižvelgiant į respondentų amžių (žr. 20 pav.). Paaikškėjo, kad respondentams iki 25 m. didžiausią įtaką daro išsilavinimas ir turima kvalifikacija, o mažiausią įtaką - visuomenė. Asmenims nuo 26 iki 35 m., lyginant su visų respondentų vidurkiu, kur kas daugiau įtakos daro tikslai ir lūkesčiai, 36 – 45 m. asmenims - ekonominė įtaka, ir kur kas mažiau nei kitiems – išsilavinimas ir kvalifikacija. 46 – 55 m. respondentai turimą išsilavinimą ir nusistatytus tikslus laiko vienodai reikšmingais veiksniais, jie taip pat sulygina vietinių nuostatų, šeimos, visuomenės įtakas, tačiau pritaria, kad didžiausią įtaką daro pati įmonė. Vyriausiajai kategorijai priklausantys respondentai išsiskiria tuo, kad tikslus ir lūkesčius bei šeimos įtaką įvardina kaip mažiausiai įtaką darančius veiksmus. Skirtumas tarp amžiaus kategorijų atsakymų dėl visuomenės daromos įtakos karjerai yra patikimas ($p = 0,028$), o koreliacija teigiama. Likusieji atsakymai yra mažiau patikimi.



20 pav. Veiksmų, darančių įtaką karjerai, įvertinimas pagal respondentų amžių

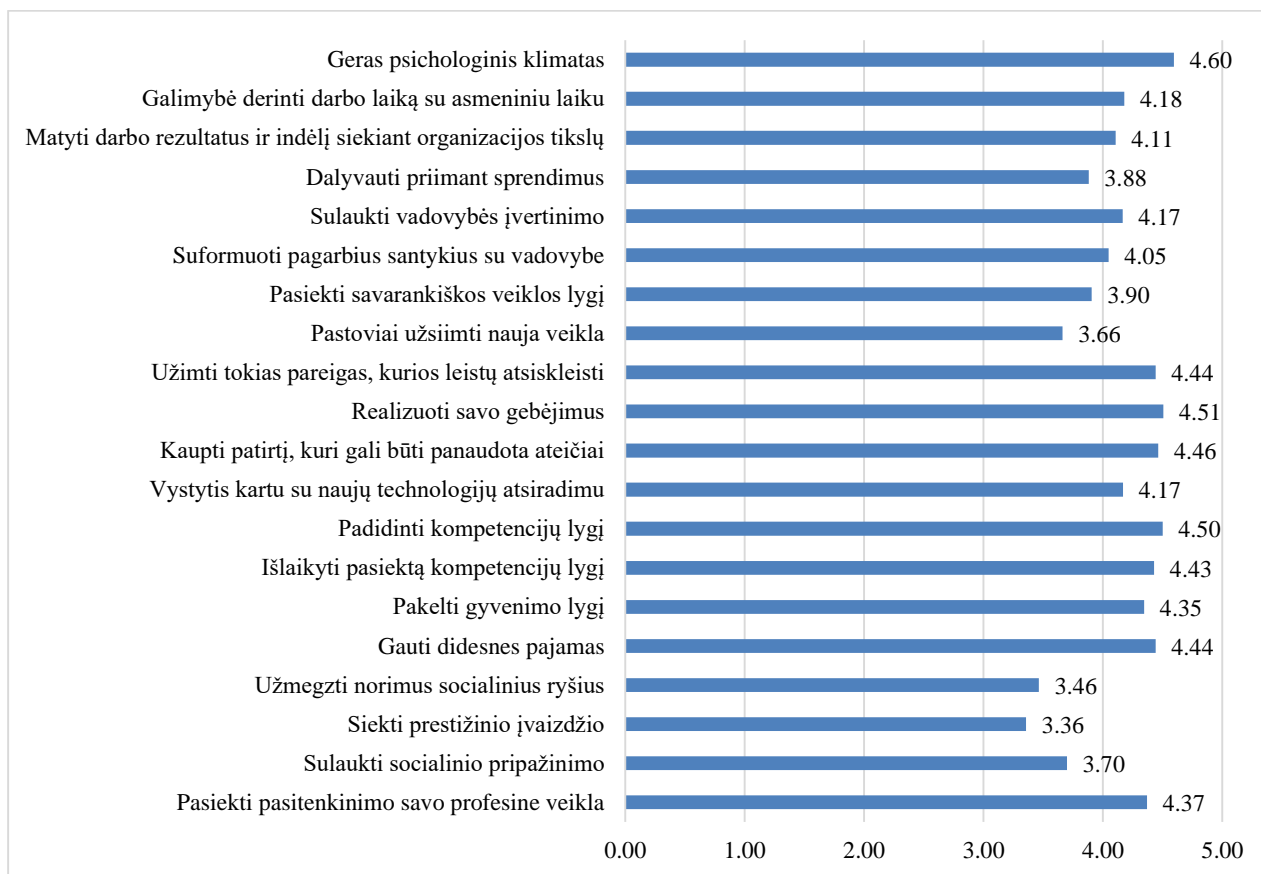
Buvo tiriamas ryšys tarp užimamų pareigų bei karjerai įtaką darančių veiksmų. Ryškių skirtumų nebuvo pastebėta, tačiau verta paminėti, kad vadovaujančias pareigas einantiems respondentams didžiausią įtaką daro tikslai ir lūkesčiai, o mažiausiai, kaip ir daugumai, vietinės nuostatos (tačiau šis veiksnys jiems yra kur kas mažiau aktualus nei kitiems). Specialistų karjerą daugiausiai paveikia išsilavinimas ir kvalifikacija, o techninių vykdytojų – įmonė. Verta atkreipti dėmesį į minėtą tikslų ir lūkesčių veiksmį, nes skirtumas tarp užimamų

pareigų ir šio veiksnio vertinimo yra statistiškai patikimas ($p = 0,029$). Detalesnę informaciją, kuris veiksnys kurias pareigas užimančių respondentų grupę paveikia mažiausiai ar daugiausiai atspindi 21 pav.



21 pav. Veiksnių, darančių įtaką karjerai, įvertinimas pagal respondentų užimamas pareigas

Toliau buvo pereinama prie interesų, sąlygojančių darbuotojų karjerą. Buvo naudojama skalė, kurioje 1 atitiko „visiškai nesvarbu“, 2 – „nesvarbu“, 3 – „vidutiniškai svarbu“, 4 – „svarbu“, 5 – „labai svarbu“. Kiekvieno intereso įvertinimo vidurkis viršija 3 balus, t.y. visi interesai respondentams daugiau nei „vidutiniškai svarbūs“ (žr. 22 pav.). Papildomų interesų nei respondentai nei kalbinta specialistė neišreiškė. Kaip matyti paveiksle, iš visų interesų didžiausią įtaką respondentų karjerai daro geras psichologinis klimatas (4,60). Respondentams labai svarbu realizuoti savo gebėjimus (4,51) bei padidinti kompetencijų lygį (4,50). Į svarbiausių 4-uką dar buvo įtrauktas interesas kaupti patirtį, kuri gali būti panaudota ateičiai (4,46). Pasirodo, kad respondentams vienodai svarbu gauti didesnes pajamas ir užimti tokias pareigas, kurios leistų atsiskleisti (4,44). Taip pat vienodai buvo įvertinti ir interesai „vystytis kartu su naujų technologijų atsiradimu“ ir „sulaukti vadovybės įvertinimo“ (4,17). Planuojant karjerą, respondentams mažiausiai aktualu yra siekti prestižinio įvaizdžio (3,36) ir užmegzti norimus socialinius ryšius (3,46).



22 pav. Darbuotojų interesų, darančių įtaką karjerai, įvertinimas

Interviu metu personalo skyriaus vadovo asistentė pripažino, kad įmonė netiria, todėl ir nežino savo darbuotojų interesų bei lūkesčių: „*kalbant apie lūkesčius, siekius - visų darbuotojų jų kol kas nežinome*“. Visgi, įmonėje administracijos darbuotojai turi galimybes metinių pokalbių metu atskleisti savo tikslus. Nepaisant to, ji gana tiksliai įvardino darbuotojų interesus. Jos manymu, pirmiausiai, tiek jos tiek kitų įmonių darbuotojai siekia karjeros norėdami užimti tokias pareigas, kurios leistų atsiskleisti, ir patikslino, kad šis interesas atsiranda įgijus poros metų darbinę patirtį, nes „*per tą laiką žmogus susipažįsta su darbo rinka ir savimi, ir pradeda susidaryti išpūdį apie savęs realizavimą*“. Antroje vietoje, jos nuomone, darbuotojams yra noras gauti didesnes pajamas: „*tai svarbu kone visiems darbuotojams*“. Šie išskirti interesai, kaip ir buvo minėta, respondentams yra vienodai svarbūs, tačiau užima 5 – 6 vietas. Intervantės nuomone, darbuotojams šiek tiek mažiau svarbu, bet siekiant karjeros vis vien daro didelę įtaką, ir patirties, kuri gali būti panaudota ateičiai, kaupimas: „*bendraudama su savo įmonės darbuotojais, pastebėjau kad jiems labai svarbi įgyjama patirtis*“ bei geras psichologinis klimatas. Įvardindama šiuos interesus, specialistė pataikė į svarbiausiųjų šešetuką. Specialistė netikslingai įvardino interesą „sulaukti vadovybės įvertinimo“. Ji teigė, kad „*darbuotojai džiaugiasi, jei vadovybė pastebi jų pastangas*“, tačiau patys respondentai tam skiria kur kas mažiau dėmesio. Taip pat specialistė neatkreipė dėmesio į tai, kad respondentams labai svarbu realizuoti savo gebėjimus bei padidinti kompetencijų lygį. Galima teigti, kad bent jau šioje įmonėje, planuojant darbuotojų karjerą, yra atsižvelgiama į

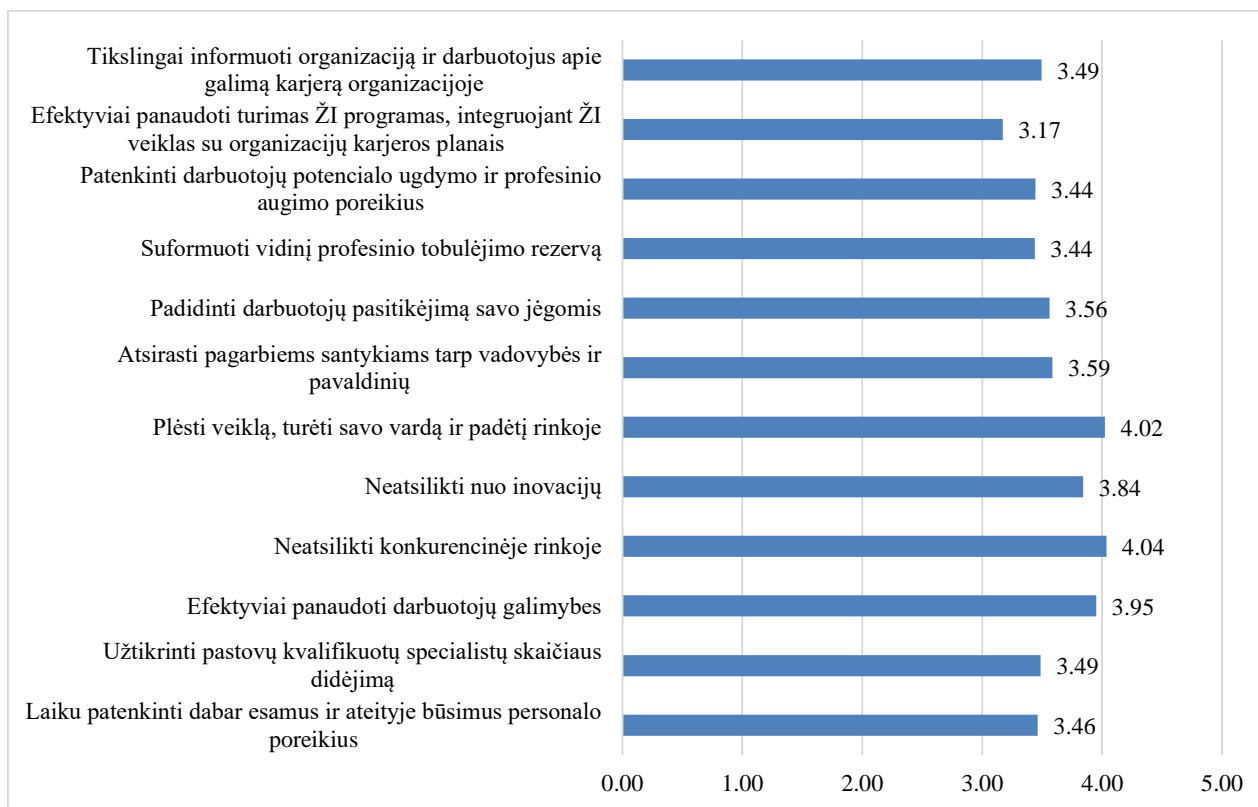
darbuotojų interesą atsiskleisti, įgyti patirties, gauti didesnę atlygį, tačiau neįvertinamas darbuotojų noras panaudoti gebėjimus bei padidinti kompetencijas.

Darbuotojų interesai, darantys įtaką karjerai, buvo analizuojami ir pagal respondentų lytį (žr. 9 priedą). Rezultatai parodė, kad vyrams, palyginti su moterimis, šiek tiek svarbiau yra pasiekti pasitenkinimo savo profesine veikla (4,39), dalyvauti priimant sprendimus (3,89), pasiekti savarankišką veiklos lygį (3,93). Vyrai pasižymėjo tuo, kad labiau nori siekti prestižinio įvaizdžio (3,5), pastoviai užsiimti nauja veikla (3,79) ir suformuoti pagarbius santykius su vadovybe (4,11). Tuo tarpu moterims dauguma pateiktų interesų pasirodė kur kas svarbesni, pvz. sulaukti socialinio pripažinimo (3,77), užmegzti norimus socialinius ryšius (3,59). Moterys pasižymėjo tuo, kad siekia karjeros turėdamos interesą gauti didesnes pajamas (4,57) ir pakelti gyvenimo lygį (4,46). Tokie rezultatai gali stebinti, nes įprasta manyti, jog vyrai siekia valdžios ir pinigų, o moterims svarbesni kiti dalykai. Tačiau tai galima paaiškinti statistika. Lietuvos statistikos departamento duomenimis, skirtumas tarp moterų ir vyrų atlyginimų yra apie 13 proc. Ekspertai tai aiškina tuo, kad moterys patenka arba yra išstumiamos į tuos sektorius, kur daug mažesni atlyginimai. Tuo tarpu vyrai patenka į tuos sektorius, kur gauna didesnes pajamas. Tačiau natūralu, kad kuo aukštesnės pareigos, tuo didesnis atlygis. Todėl moterys, norėdamos gauti didesnes pajamas ir pakelti savo gyvenimo lygį, turi siekti karjeros. Tik taip jos gali susilyginti su vyrais. Tai atveda į kitą statistinį rodiklį, kad aukščiausio lygio vadovų pareigas užimančios moterys uždirba 5 proc. daugiau nei vyrai. Skirtumas dėl moterų ir vyrų intereso gauti didesnes pajamas įvertinimo yra statistiškai patikimas ($p = 0,032$).

Toliau buvo tiriama, kokių interesų respondentai siekia priklausomai nuo savo amžiaus (žr. 10 priedą). Paaiškėjo, kad beveik visų kategorijų amžiaus respondentų vienas svarbiausių interesų yra gauti didesnes pajamas. Tačiau, verta pabrėžti, kad respondentai turi ir kitų tiek pat svarbių interesų. Jauni žmonės, iki 25 m., darydami karjerą, papildomai siekia realizuoti savo gebėjimus (4,54). Vyresni, 26 – 35 m., respondentai išsiskyrė tuo, kad jiems svarbiausias interesas – geras psichologinis klimatas (4,76). 36 – 45 m. respondentai greta didesnių pajamų, siekia pakelti gyvenimo lygį (4,55). 46 – 55 m. respondentai siekia karjeros, turėdami tris svarbiausius interesus: gauti didesnes pajamas, kaupti patirtį, kuri gali būti panaudota ateičiai bei geras psichologinis klimatas (4,67). Vyriausieji respondentai prie šių interesų dar siekia ir padidinti kompetencijų lygį (5). Rezultatai parodė, kad kuo žmogus jaunesnis tuo labiau planuodamas karjerą, bando pasiekti pasitenkinimą savo profesine veikla, pastoviai užsiimti nauja veikla (išskyrus 26 – 35 m. respondentus, kuriems tai svarbiau nei jaunesniems), turėti galimybę derinti darbo laiką su asmeniniu laiku (išskyrus vyresnius nei 56 m. respondentus, kuriems tai ypač svarbu). Tuo tarpu, kuo žmogus vyresnis, tuo jam aktualiau sulaukti socialinio pripažinimo (išskyrus 26 – 35 m. darbuotojus, kuriems tai svarbiau nei 36 – 45 m.). Skirtumas tarp to, kokio amžiaus respondentai kaip vertina socialinio pripažinimo interesą siekiant karjeros yra statistiškai patikimas ($p = 0,02$).

Darbuotojų interesai, siekiant karjeros, buvo ištirti ir atsižvelgiant į dabar užimamas pareigas (žr. 11 priedą). Paaiškėjo, kad vadovaujančias pareigas einantys respondentai tolimesnės karjeros siekia tam, kad realizuotų savo gebėjimus (4,69), o mažiausiai jiems aktualu sulaukti socialinio pripažinimo ir užmegzti norimus socialinius ryšius (3,31). Specialistai, kaip ir techniniai vykdytojai, yra suinteresuoti pasiekti gerą psichologinį klimatą (4,59), ir jie planuodami savo karjerą mažiausiai siekia prestižinio įvaizdžio (3,29). Specialistams papildomai dar labai svarbu padidinti kompetencijų lygį (4,59). Detaliau paanalizavus rezultatus, matyti, kad kuo aukštesnes pareigas darbuotojas užima, tuo jam aktualiau realizuoti savo gebėjimus, pastoviai užsiimti nauja veikla, pasiekti savarankiškos veiklos lygį, dalyvauti priimant sprendimus. Tuo tarpu, kuo žemesnes pareigas darbuotojas užima, tuo jam aktualiau turėti gerą psichologinį klimatą, turėti galimybę derinti darbo laiką su asmeniniu laiku, užmegzti norimus socialinius ryšius, siekti socialinio pripažinimo. Skirtumas tarp socialinio pripažinimo intereso svarbos ir užimamų pareigų yra statistiškai reikšmingas ($p = 0.018$).

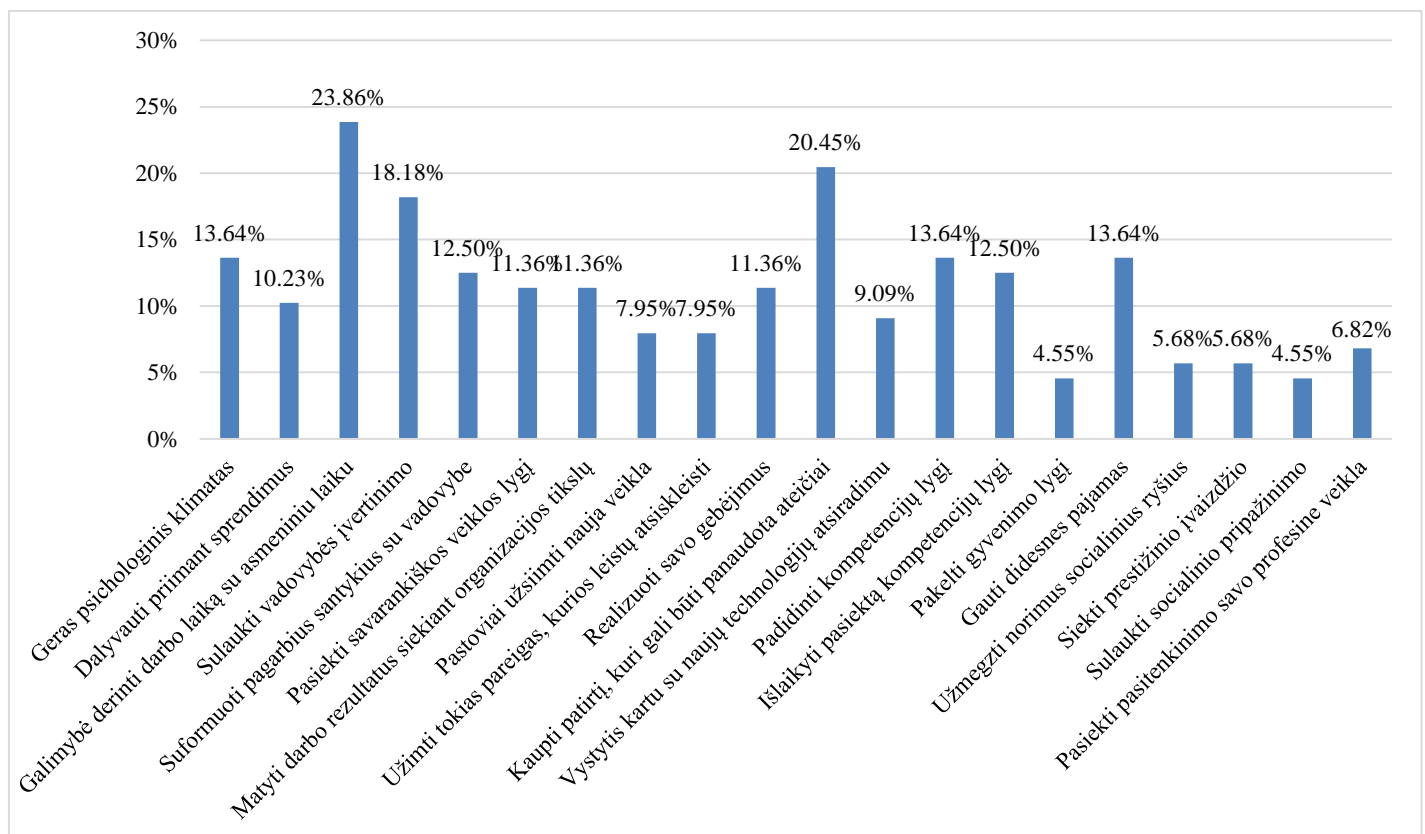
Tyrimo metu nebuvo užmiršti ir organizacijų interesai. Respondentams buvo pateikti teorinėje dalyje išskirti organizacijų interesai bei paprašyta, remiantis įgyta darbine patirtimi, įvertinti, kurie interesai, planuojant karjerą, yra svarbiausi jų organizacijoms. Buvo pateikta skalė, kurioje 1 atitiko „visiškai nesvarbu“, 2 – „nesvarbu“, 3 – „vidutiniškai svarbu“, 4 – „svarbu“, 5 – „labai svarbu“. Taip pat buvo sudaryta galimybė pateikti kitus pastebėtus organizacijos savo tenkinamus interesus, tačiau respondentai papildomų pastabų neturėjo. Visi pateikti interesai, respondentų nuomone, yra daugiau nei vidutiniškai svarbūs jų organizacijoms. Planuodamos karjeras, organizacijos, darbuotojų nuomone, labiausiai tenkina du savo interesus, tai: neatsilikti konkurencinėje rinkoje (4,04), ir plėsti veiklą, turėti savo vardą ir padėtį rinkoje (4,02). Respondentai pastebėjo ir tai, kad planuodamos karjeras, organizacijos stengiasi efektyviai panaudoti darbuotojų galimybes (3,95) ir neatsilikti nuo inovacijų (3,84). Mažiau svarbūs interesai: atsirasti pagarbiems santykiams tarp vadovybės ir pavaldinių ir padidinti darbuotojų pasitikėjimą savo jėgomis (atitinkamai 3,59 ir 3,56). Kiti organizacijų interesai sulaukė mažesnių įvertinimų (žr. 23 pav.).



23 pav. Organizacijos interesų, planuojant darbuotojų karjerą, respondentų įvertinimas

Interviu davusios specialistės teigimu, įmonių interesus planuojant darbuotojų karjerą labiausiai paveikia strateginis planavimas ir darbuotojų kvalifikacija, profesionalumas. Mažesnės svarbos veiksniai yra mikroaplinka ir makroaplinka, įmonės kultūra ir ŽIV politika. Ji neslėpė, kad pagrindinis jų interesas, planuojant darbuotojų karjerą, yra pelnas: „mes esame pelno siekianti įmonė, todėl visi mūsų interesai yra nukreipti į didesnes pajamas“. Tačiau, kadangi karjeros planavimas tiesiogiai neįtakoja didesnių pajamų, organizacijos tai išreiškia įvairiais aspektais. Jų įmonė, planuodama darbuotojų karjerą, pirmiausia siekia efektyviai panaudoti darbuotojų galimybes, plėsti savo veiklą, turėti padėtį ir vardą rinkoje, neatsilikti nuo konkurentų. Kaip ir buvo minėta, respondentai mato, kad organizacijos siekia patenkinti šiuos interesus. Intervantė teigė, kad jie siekia ir padidinti darbuotojų pasitikėjimą savo jėgomis, ir to siekia sudarydami visas sąlygas vidiniam mokymuisi ir skirdami apdovanojimus. Deja, respondentai tokio intereso nelabai pastebi. Kaip ir matyti paveiksle, jie mažiausiai pastebi organizacijų interesą suformuoti vidinį profesinio tobulėjimo rezervą, nors kalbinta specialistė tai paminėjo kaip vieną svarbiausių interesų. Profesinio rezervo turėjimas jiems aktualus dėl to, kad įvykus nenumatytoms aplinkybėms, būtų galimybė papildomus darbus paskirti esamiems darbuotojams: „reikalui esant, galės užimti aukštesnes pareigas ar atlikti papildomus darbus“, bei tam, kad darbuotojai „žinodami ne tik savo, bet ir papildomas organizacijos veiklas, susidarytų pilną vaizdą apie įmonę ir susidarytų įspūdį apie nenutrūkstamą grandinę procesų, kuriam pats priklauso“. Dar vienas, galima teigti, išsiskyręs interviu metu interesas – atsirasti pagarbiems santykiams tarp vadovybės ir pavaldinių: „mes siekiame parodyti darbuotojams, kad jais rūpinamės“.

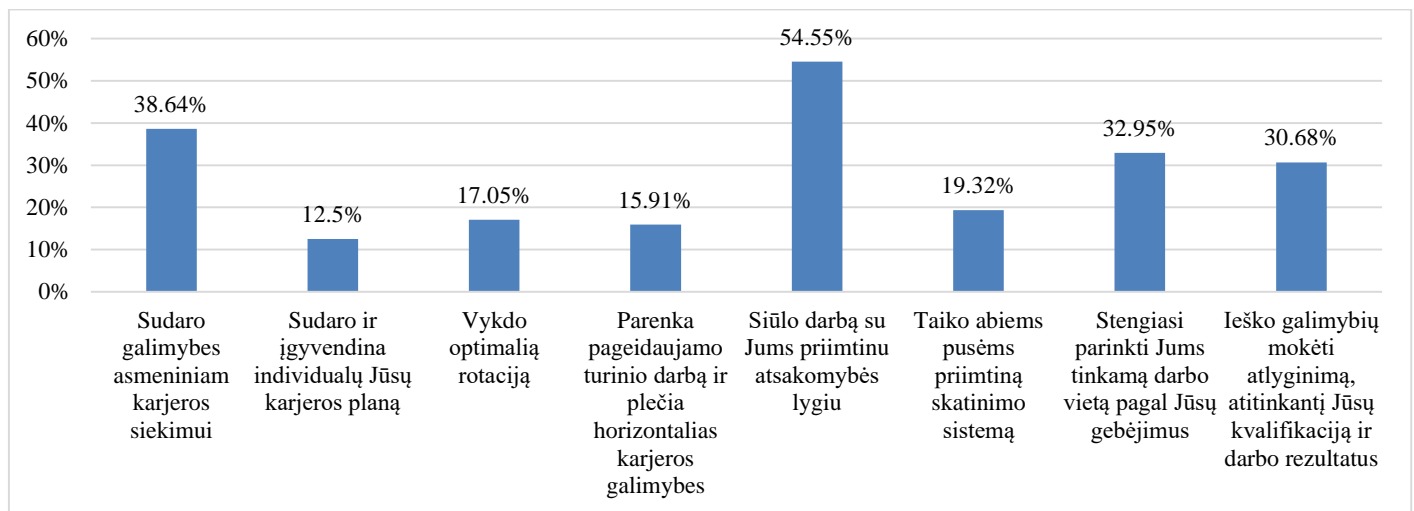
Aptarus abiejų pusių turimus interesus, kurie siejami su karjeros planavimu, buvo pereita prie interesų derinimo. Atsakydami į kitą klausimą respondentai turėjo galimybę atskleisti, kokius jų interesus, planuojant karjerą, jų organizacijos tenkina (žr. 24 pav.). Deja, net 43,18 proc. respondentų teigė, kad jų organizacijos vadovybė, planuodama karjerą, netenkina nei vieno jų intereso. Daugumą taip teigusių respondentų sudarė techniniai vykdytojai ir specialistai, vadovaujančias pareigas užimančių tarp jų buvo mažuma. Beveik ketvirtadalis respondentų įvardino, kad jų organizacijos, planuodamos karjerą, sudaro galimybes derinti darbo laiką su asmeniniu laiku, penktadalis patenkina interesą sulaukti vadovybės įvertinimo. Tačiau ankstesni rezultatai parodė, kad šie interesai darbuotojams nėra patys svarbiausi. Prie dažniausiai tenkinamų interesų respondentai priskyrė ir jiems svarbiausių interesų penketuką patenkančius interesus – kaupiama patirtis, kuri gali būti panaudota ateičiai, sudaromos sąlygos padidinti kompetencijų lygį, gaunamos didesnės pajamos, sukuriamas geras psichologinis klimatas. Tik 11,36 proc. organizacijų planuodamos darbuotojų karjeras patenkina interesą realizuoti jų gebėjimus, kas, kaip buvo išsiaiškinta, darbuotojams yra antras pagal svarbą interesas. Mažiausiai organizacijoms pavyksta patenkinti darbuotojų interesus siekti prestižinio įvaizdžio, užmegzti norimus socialinius ryšius, sulaukti socialinio pripažinimo, tačiau šie interesai ir patiems darbuotojams buvo mažiausiai svarbūs.



24 pav. Patenkinamų darbuotojų interesų, planuojant karjerą, pasiskirstymas

Kadangi tyrimas parodė kokius darbuotojų interesus, planuojant karjerą, organizacijoms pavyksta patenkinti, tolimesnis tyrimo klausimas apėmė veiksmus, kuriuos vadovybė vykdo atsižvelgdama į juos (žr. 25 pav.). Respondentų teigimu, organizacijos dažniausiai pasiūlo darbą su darbuotojui priimtiniu atsakomybės lygiu

(54,55 proc.). Tarp šio ir kitų variantų yra nemažas atotrūkis. 30,68 – 38,64 proc. organizacijų pavyksta sudaryti galimybes asmeniniam karjeros siekimui, parinkti tinkamą darbo vietą pagal darbuotojo gebėjimus, mokėti atlyginimą, atitinkantį darbuotojų kvalifikaciją ir darbo rezultatus. Abiem pusėms priimtina skatinimo sistemą taikyti pavyksta tik 19,32 proc. organizacijų, dar blogesnė situacija vykdom optimalią darbuotojų rotaciją (17,05 proc.). Blogiausiai organizacijoms sekasi parinkti pageidaujamo turinio darbą ir plėsti horizontalias karjeros galimybes (15,91 proc.), ir tik 12,5 proc. sudaro ir įgyvendina individualius darbuotojų karjeros planus.



25 pav. Organizacijos vykdomų veiksnių pasiskirstymas

Tuo tarpu interviu davusi specialistė pripažino, kad sunku vykdyti tikslingus veiksmus, kai įmonė neturi aiškaus karjeros planavimo modelio bei nėra ištyrę darbuotojų interesų. Tačiau ji teigia, kad darbuotojams atskleidus vienus ar kitus interesus, pagal galimybes stengiasi juos patenkinti: „*jei yra nors tobulėti, visada atsiras galimybės siekti karjeros*“. Kaip pavyko sužinoti, šioje įmonėje stengiamasi parinkti pageidaujamo pobūdžio darbą ir plėsti horizontalias karjeros galimybes: „*jei darbuotojas pareiškia norą kažką keisti, tobulintis, į tai visada atkreipiame dėmesį, ir jei ne į vieną poziciją, tai į kitą poziciją siūlome kandidatuoti*“, bei skatinamas ir įvertinamas darbuotojo savarankiškas mokymasis. Visgi, tai labai nedidelė dalis to, ką galėtų padaryti ši ir kitos organizacijos, kuriose dirba respondentai.

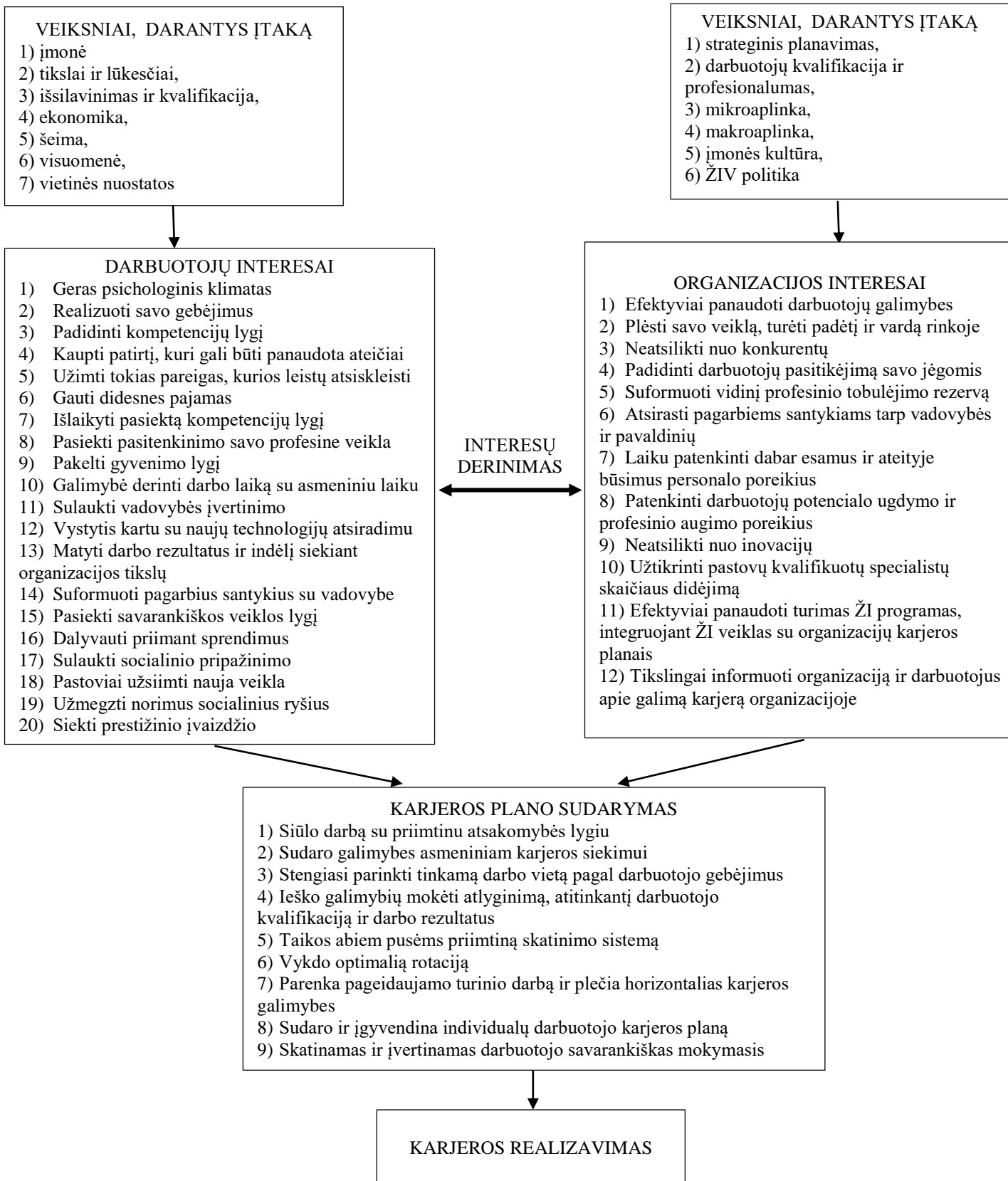
Paskutiniai anketos ir interviu klausimai buvo skirti patiems respondentams išsakyti tobulintinas vietas ir pateikti pasiūlymus darbuotojų karjeros planavimo gerinimui. Buvo pateikta nemažai įžvalgų, kad apskritai reikėtų gerinti vadovybės ir pavaldinių santykius: „*išmokti savitarpio supratimo*“, „*pradėti vertinti darbuotojus*“, „*įmonės galimybes derinti su darbuotojams suteikiamomis darbo sąlygomis ir tik po to reikalauti gerų rezultatų*“, „*atsižvelgti į darbuotojų nuomonę*“. Vienas pateiktų pasiūlymų buvo sudaryti vienodas sąlygas visoms pareigybėms siekti karjeros: „*dalis pareigybių neturi galimybės daryti karjeros įmonėje, todėl siūlymas dažniau įtraukti į įvairius projektus, grupines veiklas, kad būtų keliama kompetencija*“. Su sudarytomis nevienodomis galimybėmis siekti karjeros respondentai susiejo ir pažiūrų daromą įtaką. Pasak jų, dažnai darbo

rinkoje laimi tie, kurie turi didesnes pažintis arba tie, kurie imasi neteisėtų priemonių. Kadangi visi respondentai, kurių organizacijos vykdo karjeros planavimą, džiaugėsi sudarytomis vienodomis galimybėmis siekti karjeros, galima daryti išvadą, kad šiose organizacijose tiesiog nesąžiningai pasinaudojama atsiradusiomis pavienėmis galimybėmis. Taip pat darbuotojai norėtų tikslingesnės darbuotojų rotacijos bei objektyvumo vertinant: „*labiau vertinti pastangas tų, kurie nuoširdžiai įdeda daugiau darbo ir būtent jiems suteikti galimybes kilti karjeros laiptais*“. Kiti respondentai akcentavo, kad apskritai darbdavių ir darbuotojų komunikacija turėtų vykti dažniau ir efektyviau: „*kad vadovybės ir eilinių darbuotojų bendravimas būtų glaudesnis*“, „*pateikti tikslingą informaciją apie karjeros galimybes*“. Jei vieniems darbuotojams trūksta informacijos apie karjeros galimybes, tai kitiems darbuotojams trūksta paskatinimo tobulėti: „*motyvuoti darbuotojus, taikyti skatinimo sistemą, žiūrėti į darbuotoją kaip į žmogų, o ne kaip į resursą*“. Ir dar vienas pasiūlymas gerinant karjeros planavimą buvo tikslingiau įvertinti pareigybes ir darbuotojams formaliai patvirtinti aukštesnes pareigas. Respondentų teigimu, kai kuriose organizacijose jaučiamas aukštesnių pareigybių poreikis, tačiau jų darbai perskirstomi kitiems, taupant atlyginimus.

Tuo tarpu kalbinta specialistė išvelgė tris sprendimus, kad personalo karjeros planavimas būtų efektyvesnis ir užtikrintų įmonės vystymąsi. Visų pirma, jos teigimu, didžiausią naudą tiek organizacijai tiek darbuotojams suteiktų atlikti tyrimai, kurie padėtų išsiaiškinti darbuotojų interesus, planuojant karjerą: „*reikėtų išsiaiškinti darbuotojų lūkesčius ir sužinoti, ko darbuotojai labiau nori: ar horizontalios karjeros ar vertikalios*“. Taip pat ji išvelgė žmogiškųjų išteklių valdymo problemą: darbuotojai pasyviai siūlo savo kandidatūras, todėl kaip sprendimą pateikė privalomą atlikti apklausą, kad būtų galima pašalinti priežastis, nes tai stabdo karjeros planavimo efektyvumą. Ir paskutinė specialistės pateikta išvalga – poreikis turėti karjeros konsultantą įmonėje, kad „*darbuotojai visada žinotų kur kreiptis iškilusiais klausimais*“. Kaip parodė tyrimo rezultatai, šių veiksmų imtis būtina ne tik šiai, bei ir daugeliui kitų paslaugų sektoriaus įmonių.

4.2. Tyrimo rezultatų apibendrinimas

Atlikus paslaugų sektoriaus darbuotojų apklausos ir vienos paslaugų įmonių personalo skyriaus vadovo asistentės interviu analizę, buvo patikslinti darbuotojų ir organizacijų interesai, bei veiksniai, darantys jiems įtaką. Papildytas karjeros planavimo modelis, grįstas minėtų interesų derinimu, pateiktas 26 pav.



26 pav. Karjeros planavimo modelis, papildytas teorinėje ir praktinėje dalyje išskirtu darbuotojų ir organizacijos interesų derinimu

Iš darbuotojų ir organizacijų interesų derinimo tyrimo rezultatų galima teigti, kad darbuotojų interesams, planuojant karjerą, įtaką daro visi teorinėje dalyje išskirti veiksniai. Apklaustos metu paaiškėjo, kad didžiausią įtaką darbuotojų karjeros planavimui daro pačios įmonės per suteikiamas galimybes ir darbo sąlygas. Deja, kalbinta įmonės personalo skyriaus atstovė mano kitaip, ir įmonės daromos įtakos taip nesureikšmina. Tačiau abi pusės sutinka, kad kiti svarbiausi veiksniai yra pačių darbuotojų tikslai ir lūkesčiai, išsilavinimas ir kvalifikacija. Kur kas mažesnį poveikį, anot respondentų, karjeros planavimui turi ekonomika, šeima ir visuomenė. Vietinės nuostatos karjeros planavimui yra mažiausiai reikšmingos. Šie veiksniai formuoja darbuotojų interesus, planuojant karjerą. Atlikus tyrimą paaiškėjo, kad svarbiausias interesas darbuotojams yra geras psichologinis klimatas. Darbuotojai taip pat labai siekia realizuoti savo gebėjimus, padidinti kompetencijų lygį bei kaupti patirtį, kuri gali būti panaudota ateičiai. Planuojant karjerą, darbuotojams mažiausiai aktualu yra siekti prestižinio įvaizdžio ir užmegzti norimus socialinius ryšius. Deja, pasirinktos įmonės atstovė mano, kad darbuotojai siekia karjeros norėdami užimti tokias pareigas, kurios leistų atsiskleisti, bei gauti didesnes pajamas. Tad netikslingai bandoma patenkinti darbuotojams mažiau svarbius interesus, kai tuo tarpu neįvertinamas darbuotojų noras panaudoti gebėjimus bei padidinti kompetencijas. Taigi, pirma tyrimo hipotezė, kad darbuotojams, planuojant karjerą, svarbiausi interesai yra užimti tokias pareigas, kurios leistų atsiskleisti bei gauti didesnes pajamas, nepasitvirtino.

Interviu metu paaiškėjo, kad įmonėms, planuojant darbuotojų karjerą, didžiausią įtaką daro strateginis planavimas, darbuotojų kvalifikacija ir profesionalumas. Mažiau įtakos daro mikroaplinka, makroaplinka, įmonės kultūra ir ŽIV politika. Apklausoje dalyvavusių respondentų nuomone, teorinėje dalyje išskirti interesai jų organizacijoms yra daugiau nei vidutiniškai svarbūs. Jų nuomone, planuodamos darbuotojų karjeras, organizacijos pirmiausiai siekia neatsilikti konkurencinėje rinkoje ir plėsti veiklą, turėti savo vardą ir padėtį rinkoje. Darbuotojų potencialo ugdymo ir profesinio augimo poreikių patenkinimas, kaip ir efektyvus turimų ŽI programų, integruojant ŽI veiklas su organizacijų karjeros planais, panaudojimas, respondentų nuomone, organizacijoms yra mažiausiai svarbūs. Interviu davusi šios srities specialistė pripažino, kad respondentai yra teisūs, nes visų pelno siekiančių įmonių interesai yra nukreipti į didesnes pajamas: efektyviai panaudoti darbuotojų galimybes, plėsti savo veiklą, turėti padėtį ir vardą rinkoje, neatsilikti nuo konkurentų. Kaip antriniai interesai buvo įvardinti darbuotojų pasitikėjimo savo jėgomis didinimas, vidinio profesinio tobulėjimo rezervo suformavimas ir kt. Intervantės teigimu, įmonės mažiausiai dėmesio kreipia į tai, kad būtų efektyviai panaudojamos turimos ŽI programos, integruojant ŽI veiklas su organizacijų karjeros planais, tikslingai informuojama organizacija ir darbuotojai apie galimą karjerą. Taigi, abiejų pusių nuomonės dėl organizacijų interesų, planuojant darbuotojų karjeras, sutampa. Tuo pačiu pasitvirtina antra iškelta tyrimo hipotezė.

Analizuojant tyrimo rezultatus, paaiškėjo, kad karjeros planavimas vyksta tik 38,6 proc. organizacijų. Likusiose organizacijose karjera nėra planuojama arba respondentai apie tai nežino. Jose nėra aiškaus karjeros planavimo modelio, nėra tiriami darbuotojų interesai. Tai rodo, kad daugiau nei trečdalis darbuotojų lūkesčiai

karjeros klausimu nėra patenkinami vien dėl organizacijose neparengtų karjeros planavimo ir realizavimo sistemų arba neinformavimo apie jas. Tai lėmė, kad net 43,18 proc. organizacijų, planuodamos darbuotojų karjerą, nesugeba patenkinti jų interesų. Likusioms labiausiai pavyksta patenkinti galimybes derinti darbo laiką su asmeniniu laiku bei sulaukti vadovybės įvertinimo, nors tai darbuotojams nėra labai svarbu. Kur kas tikslingiau organizacijos veikia sudarydamos sąlygas darbuotojams kaupti patirtį, kuri gali būti panaudota ateičiai, padidinti kompetencijų lygį, gauti didesnes pajamas ar sukurti gerą psichologinį klimatą. Praktiškai realizuoti darbuotojų gebėjimus, kas pastariesiems yra labai aktualu, sugeba tik apie 11 proc. Mažiausiai organizacijoms pavyksta patenkinti darbuotojų interesus siekti prestižinio įvaizdžio, užmegzti norimus socialinius ryšius, sulaukti socialinio pripažinimo, tačiau šie interesai ir patiems darbuotojams mažiausiai svarbūs. Tam, kad patenkintų minėtus darbuotojų interesus, organizacijos dažniausiai pasiūlo darbą su darbuotojui priimtinu atsakomybės lygiu. Kur kas blogiau sekasi sudaryti sąlygas asmeniniam karjeros siekimui, mokėti atlyginimą, atitinkantį darbuotojų kvalifikaciją ir darbo rezultatus. Tik penktadaliui organizacijų pavyksta taikyti abiem pusėms priimtina skatinimo sistemą, taikyti optimalią darbuotojų rotaciją. Blogiausiai organizacijoms sekasi parinkti pageidaujamo turinio darbą ir plėsti horizontalias karjeros galimybes bei įgyvendinti individualius darbuotojų karjeros planus. Taigi, organizacijos, planuodamos darbuotojų karjeras, imasi tik nedaugelio veiksnių, tam, kad būtų suderinti interesai. Todėl, galima teigti, kad trečia iškelta tyrimo hipotezė nepasitvirtino.

Išanalizavus darbuotojų ir organizacijų interesų derinimo praktiką, galima pateikti pasiūlymus karjeros planavimo veiklai gerinti. Organizacijose turi būti sudaromos pastebėtų problemų, trukdančių suderinti interesus, sprendimo sistemos ir vykdomi nuoseklūs veiksmai, atsižvelgiant į galimybes ir jaučiamą poreikį šiuo klausimu. Organizacijos, turi perimti daugiau vakarų Europos patirties ir savo darbuotojų karjera rūpintis nuo pat jo įdarbinimo iki to momento, kai darbuotojas palieka organizaciją. Karjeros planavimas apskritai negali vykti sklandžiai be rezultatyvaus vadovybės bendravimo su darbuotojais. Taigi, kiekvienas naujas darbuotojas turi būti supažindinamas su organizacijos struktūra, kultūra, padalinių veikla ir funkcijomis, tikslingai pateikiant informaciją apie reikiamas žinias ir įgūdžius norint dirbti tam tikroje pozicijoje. Darbuotojai turi būti supažindinami su vidinių mokymų programomis ir išoriniais mokymais, kurių išlaidas gali apmokėti organizacija. Karjeros galimybės turi būti atskleidžiamos nepamirštant akcentuoti horizontaliosios karjeros galimybių. Tokiu būdu būtų pašalinta daugelio respondentų minėta informacijos stoka, o darbuotojai iškart susidarytų nuomonę apie galimybes patenkinti interesus šioje organizacijoje.

Taip pat privaloma imtis veiksnių dėl respondentų išsakytos kritikos apie nepagarbų vadovybės požiūrį į darbuotojus, dėmesio stokos jiems ir galutiniam darbo rezultatui, užuot rūpinantis tik strateginiu valdymu ir užduočių nuleidimu. Tam pasitarnautų karjeros planavimo patarėjo pareigybės įvedimas. Toks žmogus organizacijoje teiktų konsultacijas, vertintų darbuotojų galimybes užimti norimas pareigas, apibrėžtų perspektyvinius profesinio tobulėjimo tikslus, norint išlikti patraukliu darbo rinkoje, ir numatytų galimas

priemonės. Organizacijose komunikaciją gerinti padėtų ir efektyvesnis informacinių technologijų naudojimas, informuojant darbuotojus apie laisvas darbo vietas. Taip pat būtina gerinti padėtį dėl išsakytų pastabų apie nevienodų sąlygų visoms pareigybėms siekti karjeros sudarymo, nepotizmo apraiškų. Objektyvumą užtikrinti padėtų visoms pareigybėms paruoštos karjeros schemos, nurodant aiškius ir konkrečius kriterijus, taikomus atrenkant darbuotojus į aukštesnes pareigas ar siunčiant mokytis, tikslingesnės darbuotojų rotacijos sistemos bei objektyvesnės atrankos. Taip pat organizacijos privalo esant poreikiui įvesti naujas pareigybes arba formaliai patvirtinti esamų pareigybių darbuotojų skaičių, užuot perskirstę užduotis kitų pareigybių atstovams. Organizacijai neturint lėšų suteikiant didesnes atsakomybes proporcingai didinti finansinį atlygį, siūloma gerinti motyvacinę sistemą, suteikti papildomas naudas, aktyvinti moralinį skatinimą, ar imtis veiksmų, kad būtų patenkinti kiti šių darbuotojų interesai.

Organizacijos geriau patenkintų darbuotojų interesus, jei paaukštinimą pareigose derintų ne tik su kompetencijos vertinimo rezultatais, bet ir darbuotojo asmeniniais lūkesčiais. O tam būtina atlikti darbuotojų interesų tyrimus. Vėliau pagal identifikuotus interesus, modifikuoti pareigybinius karjeros planus arba pereiti prie asmeninių karjeros planų. Interviu metu buvo atskleista naudinga įmonės patirtis personalo skyriuje kaupti asmens bylas su visa informacija apie darbuotojo gebėjimus, kompetencijas, išklaustyti seminarus ir asmeninius lūkesčius. Šią praktiką naudinga perimti ir kitoms organizacijoms. Taip pat bandant patenkinti interesą didinti kompetencijų lygį ir realizuoti savo gebėjimus, organizacijos turi sudaryti didesnes galimybes pasirinkti konkrečią sritį studijuojant aukštojoje mokykloje bei labiau tarpusavyje derindami siuntimą mokytis ir priėmimą į pareigas. Kaip parodė tyrimo rezultatai, šių veiksmų imtis būtina ne tik interviu metu paslaugų sektorių atstovavusiai įmonei, bet ir daugeliui kitų, kuriose identifikuojamos panašios problemos.

IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS

Išvados:

1. Įvairiais aspektais nagrinėtos karjeros sampratos atskleidžia, kad tai – įvairių socialiai reikšmingų žmogaus vaidmenų seka, susijusi su saviraiška ir individualiu profesiniu tobulėjimu. Karjeros planavimo modeliai skirstomi į biurokratinio arba šiuolaikinio tipus, ir koncentruojasi į dvi – organizacijos ir darbuotojo dimensijas. Pats karjeros planavimo procesas susideda iš penkių etapų, kuriuose veikia minėtos pusės. Pirmame etape darbuotojai ir organizacijos nustato savo poreikius, tikslus ir galimybes. Antrame etape vyksta pokalbiai su darbuotojais ir jų vertinimas, o organizacijos planuoja personalo poreikį ir perduoda informaciją apie karjeros galimybes. Vėliau yra sudaromos individualios vystymosi programos, realizuojama karjera, ir suteikiamas grįžtamasis ryšys. Sėkmingai perėjus šiuos etapus, ciklas prasideda iš naujo.

2. Mokslinėje literatūroje pateikiami skirtingi darbuotojų ir organizacijų interesai, darantys įtaką karjeros planavimui. Darbuotojų interesų susiformavimui įtaką daro išsilavinimas, vietinės nuostatos, lūkesčiai, šeima, ekonomika, visuomenė ir įmonė, o organizacijų interesus paveikia makro ir mikroaplinkos, ŽIV politika, darbuotojų kvalifikacija ir kt. Darbuotojų interesus galima skirstyti į šešias grupes. Vieni jų susiję su didesnėmis pajamomis ir aukštesniu gyvenimo lygiu, kiti - su kompetencija, savirealizacija. Likę interesai siejami su įvaizdžiu, organizacijos kultūra bei noru pasiekti pasitenkinimą savo profesine veikla. Tuo tarpu organizacijų interesai gali būti priskiriami penkioms grupėms. Tai interesai susiję su finansų valdymu, ŽI valdymu, personalo ugdymu, kultūra bei konkurencija.

3. Parengtas organizacijos ir darbuotojų interesų derinimu grįstas karjeros planavimo modelis apima veiksnius, darančius įtaką darbuotojų ir organizacijos interesų formavimuisi, šių interesų identifikavimo, tarpusavio derinimo, karjeros plano sudarymo ir realizavimo dedamąsias. Modelis atspindi, kad skirtingus organizacijos ir darbuotojų interesus lemia specifiniai, tik tai grupei aktualūs veiksniai. Todėl po interesų identifikavimo, norint pasiekti bendrų tikslų ir parengti vieningą karjeros planą, yra būtina trečia modelio dedamoji – šių interesų derinimas. Tik tai atlikus pereinama prie galimybių tyrinėjimo ir numatymo, tikslų nustatymo ir individualių karjeros tikslų parengimo, t.y. karjeros plano rengimo etapo. Modelis atvaizduoja, kad tai veda į paskutinį vieningą etapą – karjeros realizavimą, kurio metu darbuotojai įgyvendina planus, o organizacija suteikia karjeros įgyvendinimo priemones, bei abi šalys vertina tikslų pasiekimą.

4. Atlikus empirinį tyrimą, nustatyta:

4.1. Didžiausią įtaką darbuotojų karjeros planavimui daro pačios organizacijos per suteikiamas galimybes ir darbo sąlygas bei darbuotojų tikslai ir lūkesčiai, išsilavinimas ir kvalifikacija. Respondentai atskleidė, kad svarbiausias interesas, planuojant karjerą, jiems yra geras psichologinis klimatas. Kiti svarbūs interesai: realizuoti savo gebėjimus, padidinti kompetencijų lygį bei kaupti patirtį, kuri gali būti panaudota ateičiai.

4.2. Organizacijos mano, kad darbuotojai siekia karjeros norėdami užimti tokias pareigas, kurios leistų atsiskleisti, bei gauti didesnes pajamas. Tad netikslingai bandoma patenkinti darbuotojams mažiau svarbius interesus. Tuo tarpu organizacijoms didžiausią įtaką daro strateginis planavimas, darbuotojų kvalifikacija ir profesionalumas. Organizacijos, planuodamos darbuotojų karjerą, siekia patenkinti į didesnį pelną nukreiptus interesus: efektyviai panaudoti darbuotojų galimybes, plėsti savo veiklą, turėti padėtį ir vardą rinkoje, neatsilikti nuo konkurentų, ir tai darbuotojai puikiai jaučia.

4.3. Tyrimo rezultatai parodė, kad karjeros planavimas paslaugų sektoriaus įmonėse praktiškai nėra vykdomas. Įmonės labiau susirūpinusios savo išlikimu bei ekonomine padėtimi, todėl daugiau nei trečdalis darbuotojų lūkesčiai karjeros klausimu nėra patenkinami vien dėl organizacijose neparengtų karjeros planavimo ir realizavimo sistemų arba neinformavimo apie jas. Geriausiu atveju organizacijos sudaro galimybes derinti darbo laiką su asmeniniu laiku bei sulaukti vadovybės įvertinimo, nors tai darbuotojams nėra labai svarbu. Kur kas tikslingiau organizacijos veikia sudarydamos sąlygas darbuotojams kaupti patirtį, kuri gali būti panaudota ateičiai, padidinti kompetencijų lygį, gauti didesnes pajamas ar sukurti gerą psichologinį klimatą. Nors organizacijų vadovybė supranta karjeros planavimo naudingumą tiek darbuotojams, tiek ir įmonės tikslams, formalizuotas karjeros planavimas vyksta tik maždaug 39 proc. organizacijų, ir organizacijos imasi tik nedaugelio veiksmų, tam, kad būtų suderinti jų ir darbuotojų interesai.

Rekomendacijos:

1. Organizacijos vadovybė turi visus darbuotojus supažindinti su organizacijos struktūra, kultūra, padalinių veikla ir funkcijomis, tikslingai pateikiant informaciją apie reikiamas žinias ir įgūdžius norint dirbti tam tikroje pozicijoje bei galimybes jų pasiekti. Tokiu būdu būtų pašalinta daugelio respondentų minėta informacijos stoka, o darbuotojai iškart susidarytų nuomonę apie galimybes patenkinti interesus šioje organizacijoje.

2. Organizacijoms siūloma įsivesti karjeros planavimo patarėjo pareigybę bei efektyviau naudoti informacines technologijas, informuojant darbuotojus apie laisvas darbo vietas. Taip būtų pagerinta komunikacija karjeros valdymo klausimais.

3. Būtina gerinti padėtį dėl nevienodų sąlygų visoms pareigybėms siekti karjeros sudarymo ir nepotizmo apraiškų. Tam siūloma visoms pareigybėms paruošti karjeros schemas, nurodant aiškius ir konkrečius kriterijus, taikomus atrenkant darbuotojus į aukštesnes pareigas ar siunčiant mokytis, naudoti tikslingesnes darbuotojų rotacijos sistemas bei objektyvesnes atrankos.

4. Siūloma atlikti darbuotojų interesų tyrimus, ir pagal gautus rezultatus modifikuoti pareigybinius karjeros planus arba pereiti prie asmeninių karjeros planų. Informaciją apie identifikuotus asmeninius interesus, kaip ir visą informaciją apie darbuotojo gebėjimus, kompetencijas, išklaustyti seminarus ir asmeninius lūkesčius siūloma kaupti asmens bylose personalo skyriuje.

5. Organizacijos privalo esant poreikiui įvesti naujas pareigybes arba formaliai patvirtinti esamų pareigybių darbuotojų skaičių, užuot perskirstę užduotis kitų pareigybių atstovams. Organizacijoms neturint lėšų, suteikiant didesnes atsakomybes proporcingai didinti finansinį atlygį, siūloma gerinti motyvacinę sistemą, suteikti papildomas naudas, aktyvinti moralinį skatinimą, ar imtis veiksmų, kad būtų patenkinti kiti šių darbuotojų interesai.

6. Siekiant patenkinti darbuotojų interesą didinti kompetencijų lygį ir realizuoti savo gebėjimus, siūloma sudaryti didesnes galimybes pasirinkti konkrečią sritį studijuojant aukštojoje mokykloje bei labiau tarpusavyje derinti siuntimą mokytis ir priėmimą į pareigas. Taip pat paaukštinimą pareigose derinti ne tik su kompetencijos vertinimo rezultatais, bet ir nustatytais darbuotojo asmeniniais lūkesčiais.

LITERATŪRA

1. Adamson, S. J., Doherty, N., Viney, C. (1998). The meanings of career revisited: implications for theory and practice. *British Journal of Management* 9: 251–259.
2. Adeniji, A. A., Osibanjo, A. O. (2012). Human Resource Management: Theory & Practice. *Pumark Nigeria Limited, Lagos*.
3. Adomaitienė R., Sakalas A., Šilingienė V. Personalo valdymas. – Kaunas: Technologija, 2002. -136 p. - ISBN 9955 – 09 – 322 –6
4. Antoniu, E. (2010). Career planning process and its role in human resource development. *Annals of the university of petroșani, economics*, 10(2), 13-22.
5. Arthur, M. B., Hall, D. T., Lawrence, B. S. (1989). Handbook of career theory. *Cambridge: University of Cambridge Press*.
6. Baršauskienė, V. (2006). Žmogiškųjų išteklių vadyba: metodinė medžiaga. *Kaunas: Kauno technologijos universitetas*, 73 p.
7. Baruch, Y. (2004). Transforming careers: from linear to multidirectional career paths. Organizational and individual perspectives. *Career development international*, vol. 9, no. 1, p. 58 – 73.
8. Baruch, Y. (2006). Career development in organisations and beyond: balancing traditional and contemporary viewpoints. *Human Resource Management Review* 16: 125–138.
9. Bazarov, T., Eremin, H. (2001). Žmogiškųjų išteklių valdymas. *Maskva, UNITY*.
10. Beach, S. D. (1985). Personnel: The Management of People at Work. *New York: Macmillan Publishing Company*.
11. Byars Rue. (2004) Human Resource Management. *McGraw-Hill/Irwin*.
12. Brown, D, and Brooks, L (Eds), ‘Career Choice and Development: Applying Contemporary Theories to Practice’, *San Francisco: Jossey-Bass, 2002*.
13. Brown, Ph., Scase, R. Universities and Employers: Rhetoric and Reality. *The Postmodern University. Contested Visions of Higher Education In Society. London. 1997. p. 86*
14. Chreptavičienė, V., Starkutė J. (2010). The Model of Cohesions between Career and Competence. *Inžinerinė ekonomika, 2010. – Nr. 21(5), p. 537–549. – ISSN 1392-2785*.
15. Čiutienė, R., Adamonienė, R. (2009). Interaction Between Employee’s Interests and Attitude Towards Work as Well as Influence When Forming Career.
16. Čiutienė, R., Sakalas, A., Neverauskas, B. (2006). Influence of Personnel Interests on Formation of Modern Career.
17. Darbo ir socialinių tyrimų institutas. (2007). Sociologinis tyrimas „Studentų karjeros valdymo kompetencijų ir paslaugų kokybės įvertinimas“.
18. Dromantaitė, A. (2012). Pasitenkinimo karjera veiksniai. *Socialinis darbas. Mykolo Romerio universitetas. 11(2), p. 289–300*.

19. Fiori, M., Bollmann, G., Rossier, J., (2015). Exploring the path through which career adaptability increases job satisfaction and lowers job stress: The role of affect. *Journal of Vocational Behavior* 91 (2015) 113-121.
20. Greenhaus, J. H., Callanan, G. A., Godshalk, V. M. (2010). *Career Management. 4th ed. Sage Publications.*
21. Hall, D. T. (1996). Protean careers of the 21st century, *Academy of Management Executive*. 10(4): 8–16.
22. Hall, D. T. (2002). *Careers in Organizations. Glenview, IL: Scott, Foresman.*
23. Hall, D. T. (2004). The protean career: a quarter century journey. *Journal of Vocational Behavior* 65(1): 1–13.
24. Hall, D. T., Moss, J. E. (1998). The new protean career contract: helping organisations and employees adapt. *Organisational Dynamics* 26(3): 22–38.
25. Hauff, S., Richter N., F., Tressin, T., (2015). Situational job characteristics and job satisfaction: The moderating role of national culture. *International Business Review* 24 (2015) 710-723.
26. Kazlauskas, J. (2004). Trys keliai į karjerą. *Vadovo pasaulis, Nr. 4*
27. Korsakienė, R., Smaliukienė R. (2014). Šiuolaikinė karjera individo požiūriu: karjeros modeliai, jų sąsajos ir reikšmė. *Issn 1648-0627 / eIssn 1822-4202. 2014 15(1): 84–92 mokslinės praktinės konferencijos pranešimų medžiaga. Klaipėda*
28. Kučinskienė, R. (2003). Ugdymo karjerai metodologija: monografija. *Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla. 229p. – ISBN 9955-585-25-0.*
29. Lambert, E., G., Minor, K., I., Wells, J., B., Hogan, N., L., (2015). Social support's relationship to correctional staff job stress, job involvement, job satisfaction, and organizational commitment. *The Social Science Journal* 53 (2016) 22-32.
30. Lipshits-Braziler, Y., Gati I., Tatar, M., (2015). Strategies for coping with career indecision: Concurrent and predictive validity. *Journal of Vocational Behavior* 91 (2015) 170-179.
31. London, M., Stumpf, S. (1982). *Managing Careers. Addison-Wesley, Reading, MA*
32. Maguire, H. (2002). Psychological contracts: are they still relevant? *Career Development International* 7(3): 167–181.
33. Masiulis, K. (2007). XXI amžiaus iššūkiai Lietuvos valstybės tarnybai. *Viešoji politika ir administravimas. – Vilnius: Mykolo Romerio universiteto Leidybos centras, Nr. 22, p. 68-77– ISSN 1648-2603.*
34. Matthijs, Bal, P., H. de Lange, A., I.J.M. Van der Heijden, B., Zacher, H., Oderkerk., F., Otten, S. (2015). Young at heart, old at work? Relations between age, (meta-)stereotypes, self-categorization, and retirement attitudes. *Journal of Vocational Behavior* 91 (2015) 35-45.

35. Mikštienė, R. (2004). Inovatyvūs karjeros konsultavimo modeliai. *Kaunas*
36. Nilforooshan, P. & Salimi, S., (2015). Career adaptability as a mediator between personality and career engagement. *Journal of Vocational Behavior* (2016), doi: 10.1016/j.jvb.2016.02.010.
37. Orpen, Ch. (1994). The Effects of Organizational and Individual Career Management on Career Success. *International Journal of Manpower*, 15(1), 27-37.
38. Patton, W., McMahon, M. L. (2006). Career Development and Systems Theory. Connecting Theory and Practice. *Rotterdam: Sense Publishers*. 385p. – ISBN 90-77874-13-5.
39. Pukelis, K. (2008). Profesinio informavimo ir konsultavimo darbo vadovas. *Vytauto Didžiojo universitetas. Kaunas*.
40. Robbins, S.P. (2002). Organizacinės elgsenos pagrindai. *Kaunas, Poligrafija ir informatika*.
41. Rodrigues, R., Guest, D., Oliveira T., Alfes, K. (2015). Who benefits from independent careers? Employees, organizations, or both? *Journal of Vocational Behavior* 91 (2015) 23-34.
42. Sakalas A. (2003). Personalo vadyba. *Vilnius: Margi raštai*. P.15.
43. Sakalas, A., Šalčius, A. (1997). Karjeros valdymas. *Kaunas: Technologija*.
44. Sakalas, A., Šilingienė, V. (2000). Personalo valdymas. *Kaunas: Technologija*, – 205 p.- ISBN 9986-13-818-3.
45. Schuler, R. (1995) Managing Human Resources. *New York: West Publishing Company*.
46. Simosi, M., Rousseau, D., M., Daskalaki, M., (2015). When career paths cease to exist: A qualitative study of career behaviour in a crisis economy. *Journal of Vocational Behavior* 91 (2015) 134-146.
47. Spencer, G. N. (2001). Using Super's Career Development Assessment and Counselling (C-DAC) Model to Link Theory to Practice. *International Journal for Educational and Vocational Guidance* January 2001, Volume 1, Issue 1, pp 131-139.
48. Stanišauskienė, V. (2004). Rengimosi karjerai proceso socioedukaciniai pagrindai: monografija. *Kaunas: Technologija*. 170p. – ISBN 9955-09-721-3.
49. Stankevičienė A., Lobanova L. (2006). Personalo vadyba organizacijos sistemoje. *Vilnius: VGTU*.
50. Steiger R. (1998) Humaniškasis vadovavimas: Pamąstymų paskaitos civilinei ir karinei vadovybei. *Vilnius – Krašto apsaugos ministerija*.
51. Stoner, J. A. F., Freeman, R. E., Gilbert, D. R., Jr. (2000). *Vadyba*. – *Kaunas*, 662 p.
52. Sullivan, S. E., Arthur, M. B. (2006). The evolution of the boundaryless career concept: Examining physical and psychological mobility. *Journal of Vocational Behavior* 69: 19–29.
53. Super, D. E. (1980). A life-span, life-space approach to career development. *Journal of Vocational Behavior* 16: 282–298.
54. Šekšnia, S. V. (1996). Šiuolaikinės organizacijos personalo valdymas. (p. 153-154).

55. Urbonienė, A., Stanišauskienė, V. (2006). Karjeros sampratos erdvė: lyčių aspektas. *Lyčių studijos ir tyrimai*, 2, p. 97-102.
56. Vaitkevičiūtė, V. (2001). Tarptautinių žodžių žodynas. *Vilnius: Žodynas*, p. 462; p. 904. – ISBN 9986-465-50-8.
57. Valackienė, A. (2005). Profesinės karjeros procesas: teoriniai aspektai. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, Nr. 5, p. 382–388. – ISSN 1648 9098.
58. Zaremba, Karen D. (1994). The Managerial Plateau: What Helps in Developing Careers? *The International Journal of Career Management, MCB University Press, Vol. 6 No. 2*, p. 5-11.
59. Zhou, W., Guan, Y., Xin, L., Chi Kuan Mak, M., Deng, Y., (2015). Career success criteria and locus of control as indicators of adaptive readiness in the career adaptation model. *Journal of Vocational Behavior* 94 (2016) 124-130.
60. Zlate, M. (2004). A dissertation regarding the managerial and organizational psychology, *Polirom Publishing House, Iași*, p. 377.

KARJEROS PLANAVIMO / ĮGYVENDINIMO ETAPAI, PRIEMONĖS IR DOKUMENTACIJA

Karjeros planavimo / realizavimo etapas	Priemonės pavadinimas	Naudojama dokumentacija
1. Karjeros formavimo koncepcijos suformulavimas	1.1. Inicijatyvinės grupės sudarymas; 1.2. Koncepcijos projekto rengimas; 1.3. Projekto aprobavimas.	1.1.1. Vadovybės įsakymas; 1.2.1. Koncepcijos projektas; 1.3.1. Vadovybės nutarimas arba įsakymas.
2. Karjeros formavimo koncepcijos propagavimas	2.1. Formalaus eigos reglamento rengimas; 2.2. Propagandinių renginių organizavimas: seminarai, grupinės konsultacijos ir pan.	2.1.1. Koncepcijos įgyvendinimo reglamentavimas; 2.2.1. Atsakingo vykdytojo paruoštas renginio scenarijus.
3. Perspektyvinių įmonės karjeros įgyvendinimo galimybių nustatymas	3.1. Perspektyvinio personalo poreikio planavimas.	3.1.1. Pavdavimo planas.
4. Personalo vertinimas	4.1. Masinio įvertinimo priemonės; 4.2. Savęs vertinimo priemonės; 4.3. Konsultantų, aplinkinių įtraukimas į vertinimą.	4.1.1. Įvertinimo rezultatai; 4.1.2. Individualus pokalbis, kurio metu supažindinama su rezultatais; 4.2.1. Savęs vertinimo anketos ir eigos reglamentas; 4.3.1. Pagalbos reglamentas; 4.3.2. Vertinimo iš viršaus / iš apačios metodikos.
5. Karjeros tikslų formulavimas	5.1. Individualių tikslų suformulavimas; 5.2. Įmonės karjeros tikslų suformulavimas; 5.3. Abipusis tikslų suformulavimas.	5.1.1. Individualios karjeros blankas; 5.2.1. Tipiniai įmonės karjeros planai; 5.3.1. Galutinis individualios karjeros plano variantas.
6. Karjeros įgyvendinimo priemonių nustatymas	6.1. Karjeros įgyvendinimo priemonių aptarimas.	6.1.1. Galutinis individualios karjeros plano variantas.
7. Karjeros įgyvendinimo priemonių realizavimo mechanizmo numatymas	7.1. Individualios įgyvendinimo priemonės; 7.2. Priemonės, kurioms reikia vadovybės paramos.	7.1.1. Individualaus įgyvendinimo priemonių išskyrimas; 7.2.1. Individualaus pagalbos reikalaujančių priemonių apimties ir terminų sudarymas.
8. Karjeros įgyvendinimo priemonių realizavimas	8.1. Saviukos, individualaus mokymosi planavimas; 8.2. Įmonės priemonių komplekso planavimas.	8.1.1. Individualaus darbo laiko panaudojimo planai, derinant su skyriaus priemonėmis; 8.2.1. Priemonių įgyvendinimo planai; 8.2.2. Priemonių vykdytojų siūlomos priemonių įgyvendinimo metodikos.
9. Karjeros priemonių įgyvendinimo sėkmės įvertinimas	9.1. Individualus sėkmės įvertinimas; 9.2. Vadovybės vertinama sėkmė.	9.1.1. Subjektyvios ir objektyvios nuomonės apie karjeros plano realizavimo sėkmę formavimas (gali būti be formalaus dokumento); 9.2.1. Periodiško sėkmės vertinimo dokumentacija; 9.2.2. Karjeros pokalbio rezultatai.
10. Realus karjeros judėjimas	10.1. Formalios karjeros – aukštyn realizavimas; 10.2. Neformalios karjeros realizavimo variantai.	10.1.1. Paaukštinimo įsakymas; 10.2.1. Pavedimo įsakymas, potvarkis; 10.2.2. Darbo reglamentas; 10.2.3. Neformalus judėjimas.

TEORINĖJE DALYJE IŠSKIRTŲ KARJERĄ SĄLYGOJANČIŲ INTERESŲ SVARBA KARJEROS PLANAVIMO PROCESO ETAPAMS

	Interesai		Karjeros planavimo proceso etapai				
			Poreikių, tikslų ir galimybių vertinimas	Personalo poreikio planavimas / Darbuotojų vertinimas	Apmokymo programos	Karjeros realizavimas	Grįžtamojo ryšio suteikimas
Darbuotojų interesai	Psichologinis pasitenkinimas	Pasiekti pasitenkinimą savo profesine veikla	√	√	√	√	√
	Kompetencija	Išlaikyti pasiektą lygį			√	√	
		Padidinti kompetencijų lygį			√	√	
		Vystytis kartu su naujų technologijų atsiradimu			√	√	
		Kaupti patirtį, kuri gali būti panaudota ateičiai			√	√	√
	Pajamos	Gauti didesnes pajamas				√	
		Pakelti gyvenimo lygį				√	
	Savęs realizavimas	Realizuoti savo gebėjimus		√		√	
		Užimti tokias pareigas, kuriuose galėtų atsiskleisti	√	√	√	√	
		Pastoviai užsiimti nauja veikla				√	
		Pasiekti savarankiškos veiklos lygį				√	
	Įvaizdis	Sulaukti socialinio pripažinimo				√	
		Siekti prestižinio įvaizdžio				√	
		Užmegzti norimus socialinius ryšius				√	
	Organizacijos kultūra	Suformuoti pagarbius santykius su vadovybe	√			√	√

Organizacijos interesai		Sulaukti vadovybės įvertinimo	√	√	√	√	√
		Geras psichologinis klimatas				√	√
		Dalyvauti priimant sprendimus					√
		Matyti darbo rezultatus ir indėlį siekiant organizacijos tikslų					√
		Galimybė derinti darbo laiką su asmeniniu laiku	√				
	Finansų valdymas	Sumažinti sąnaudas, susijusias su personalo kaita	√	√	√	√	√
	ŽI valdymas	Laiku patenkinti dabar esamus ir ateityje būsimus žmogiškųjų išteklių poreikius organizacijoje	√	√		√	
		Užtikrinti pastovų kvalifikuotų specialistų skaičiaus didėjimą		√	√	√	
		Efektyviai panaudoti darbuotojų galimybes	√			√	√
	Personalo ugdymas	Suformuoti vidinį profesinio tobulėjimo rezervą	√	√	√	√	
		Patenkinti darbuotojų potencialo ugdymo ir profesinio augimo poreikius			√	√	
		Efektyviai panaudoti turimas žmogiškųjų išteklių programas integruojant darbuotojų parinkimo, priskyrimo konkrečiai darbo vietai, karjeros vystymo ir valdymo veiklas su organizacijų karjeros planais	√	√	√	√	
		Tikslingai informuoti organizaciją ir darbuotojus apie galimą karjerą organizacijoje	√	√		√	√
	Konkurencija	Neatsilikti konkurencinėje rinkoje			√	√	
		Neatsilikti nuo inovacijų	√		√	√	
		Plėsti veiklą, turėti savo vardą ir padėtį rinkoje			√	√	
	Organizacijos kultūra	Atsirasti pagarbiems santykiams tarp organizacijos vadovybės ir pavaldinių				√	√
Padidinti darbuotojų pasitikėjimą savo jėgomis				√	√	√	

ORGANIZACIJOS IR DARBUOTOJŲ INTERESŲ DERINIMU GRĮSTO KARJEROS PLANAVIMO TYRIMO ANKETA

Gerb. respondente,

esu Kauno technologijos universiteto studentė ir baigiamajam magistro darbui atlieku organizacijos ir darbuotojų interesų derinimu grįsto karjeros planavimo tyrimą. Prašau atsakyti į anketoje pateiktus klausimus. Perskaitytę klausimą ir vadovaudamiesi savo patirtimi ir nuomone pasirinkite vieną atsakymo variantą arba (tam skirtose vietose) įrašykite savo. Norėčiau Jus užtikrinti, kad anketa yra anonimiška, o gauti duomenys išliks konfidencialūs. Dėkoju už dalyvavimą šiame tyrime.

1. Jūs esate:

- A) Vyras
- B) Moteris

2. Jūsų amžius:

- A) 18 – 25m.
- B) 26 - 35 m.
- C) 36 – 45 m.
- D) 46 – 55 m.
- E) virš 56 m.

3. Jūsų užimamos pareigos:

4. Jūsų darbo stažas šioje organizacijoje:

- A) 1 – 5m.
- B) 6 - 10m.
- C) 11 – 15 m.
- D) virš 16 m.

5. Kuris iš žemiau pateiktų teiginių, Jūsų nuomone, tiksliausiai apibūdina karjeros sąvoką?

- A) Karjera – vis aukštesnių pareigų užėmimas
- B) Karjera – nuolatinio darbo nuosekli tąsa
- C) Karjera – profesinis tobulėjimas
- D) Karjera – viso gyvenimo įvairių vaidmenų patirties seka

6. Ar Jūs įžvelgiate būtinybę derinti organizacijos ir darbuotojų interesus?

- A) Tik derinant interesus galima pasiekti maksimalią abipusę naudą
- B) Organizacijos efektyviai veikia tik siekdamas patenkinti savo interesus, todėl darbuotojas yra priverstas prie jų prisitaikyti
- C) Pagrindinis sėkmingo verslo veiksnys – kompetentingas ir lojalus darbuotojas, todėl organizacija turi tenkinti jo interesus

7. Ar Jūs siekiate profesinės karjeros?

- A) Taip
- B) Ne

8. Kuriems karjeros planavimo etapams skiriate dėmesį, planuodama (-s) savo karjerą?

- A) Kitiškai įvertinate savo gebėjimus ir trūkumus
- B) Renkate informaciją apie galimybes organizacijoje ir už jos ribų
- C) Nusistatote tikslus trumpuoju ir ilguoju periodu
- D) Pasirenkate individualius karjeros tikslus
- E) Įgyvendinate karjeros planą

9. Kaip manote, ar šioje organizacijoje yra vykdomas karjeros planavimas?

- A) Taip
- B) Ne
- C) Neturiu nuomonės

10. Kaip Jūs manote, ar šioje organizacijoje Jums suteikiamos galimybės daryti karjerą?

- A) Taip
- B) Ne
- C) Nežinau

11. Jūsų požiūris į karjeros galimybes šioje organizacijoje?

	Taip	Ne	Nžn.
Ar manote, kad Jūsų karjera turėtų priklausyti tik nuo šios organizacijos poreikių bei galimybių?			
Ar matote galimybes pereiti į aukštesnes pareigas savo ar kitame skyriuje?			
Ar laikytumėte karjera tai, kad dirbdamas savo tiesioginį darbą Jūs dar papildomai įtraukiamas į darbo grupes kaip savo srities specialistas?			
Ar esate pakankamai informuojamas apie karjeros galimybes organizacijos padaliniuose?			

3 PRIEDO TĘSINYS

12. Įvertinkite kiekvieno iš žemiau pateiktų veiksnių svarbą karjeros siekimui. 1 – visiškai nesvarbu, 2 – nesvarbu, 3 – vidutiniškai svarbu, 4 – svarbu, 5 – labai svarbu.

Veiksniai	Įvertinimas				
	1	2	3	4	5
Išsilavinimas ir kvalifikacija: akademinis išsilavinimas, profesinis išsilavinimas, profesinė kvalifikacija					
Tikslai ir lūkesčiai: noras vadovauti, darbinės veiklos įvairovė, poreikis dirbti su informacija ir žmonėmis					
Vietinės nuostatos: statusas, garbės troškimas, galimybė padėti šeimai					
Šeimos įtaka: šeimos vertybės, socialinis – ekonominis lygis					
Ekonominė įtaka: ekonominės sąlygos, padėtis darbo rinkoje, tendencijos darbo rinkoje					
Visuomenės įtaka: darbo vertinimas, vertybių sistema					
Organizacijos įtaka: darbo sąlygos, požiūris į bendradarbius					

13. Įvertinkite kiekvieno iš žemiau pateiktų interesų daromą įtaką karjerai. 1 – visiškai nesvarbu, 2 – nesvarbu, 3 – vidutiniškai svarbu, 4 – svarbu, 5 – labai svarbu.

	Interesai	Įtaka				
		1	2	3	4	5
Pasitenkinimas	Pasiekti pasitenkinimo savo profesine veikla					
Įvaizdis	Sulaukti socialinio pripažinimo					
	Siekti prestižinio įvaizdžio					
	Užmegzti norimus socialinius ryšius					
Pajamos	Gauti didesnes pajamas					
	Pakelti gyvenimo lygį					
Kompetencija	Išlaikyti pasiektą kompetencijų lygį					
	Padidinti kompetencijų lygį					
	Vystytis kartu su naujų technologijų atsiradimu					
	Kaupti patirtį, kuri gali būti panaudota ateičiai					
Savęs realizavimas	Realizuoti savo gebėjimus					
	Užimti tokias pareigas, kurios leistų atsiskleisti					
	Pastoviai užsiimti nauja veikla					
	Pasiekti savarankiškos veiklos lygį					
Organizacijos kultūra	Suformuoti pagarbius santykius su vadovybe					
	Sulaukti vadovybės įvertinimo					
	Dalyvauti priimant sprendimus					
	Matyti darbo rezultatus ir indėlį siekiant organizacijos tikslų					
	Galimybė derinti darbo laiką su asmeniniu laiku					
	Geras psichologinis klimatas					

14. Jei nebuvo paminėti Jūsų karjerai įtaką darantys interesai, papildomai nurodykite juos čia:

15. Išvardinkite tuos interesus, kuriuos Jūsų organizacija tenkina:

Nepaisykite to, ar Jums šie interesai yra aktualūs.

16. Pažymėkite, kokius veiksmus organizacijos vadovybė vykdo, atsižvelgdama į Jūsų interesus:

- A) Sudaro galimybes asmeniniam karjeros siekimui
- B) Sudaro ir įgyvendina individualų Jūsų karjeros planą
- C) Vykdo optimalią rotaciją
- D) Parenka pageidaujamo turinio darbą ir plečia horizontalias karjeros galimybes
- E) Siūlo darbą su Jums priimtinu atsakomybės lygiu
- F) Taiko abiem pusėms priimtina skatinimo sistemą
- G) Stengiasi parinkti Jums tinkamą darbo vietą pagal Jūsų gebėjimus
- H) Ieško galimybių mokėti atlyginimą, atitinkantį Jūsų kvalifikaciją ir darbo rezultatus
- I) *Irašykite patys*

17. Kokius, Jūsų nuomone, savo interesus organizacija tenkina planuodama darbuotojų karjerą? Įvertinkite jų įtaką.

1 – visiškai nesvarbu, 2 – nesvarbu, 3 – vidutiniškai svarbu, 4 – svarbu, 5 – labai svarbu.

	Interesai	Įtaka				
		1	2	3	4	5
Finansų valdymas	Sumažinti sąnaudas, susijusias su personalo kaita					
ŽI valdymas	Laiku patenkinti dabar esamus ir ateityje būsimus ŽI poreikius					
	Užtikrinti pastovų kvalifikuotų specialistų skaičiaus didėjimą					
	Efektyviai panaudoti darbuotojų galimybes					
Konkurencija	Neatsilikti konkurencinėje rinkoje					
	Neatsilikti nuo inovacijų					
	Plėsti veiklą, turėti savo vardą ir padėtį rinkoje					
Organizacijos kultūra	Atsirasti pagarbiems santykiams tarp vadovybės ir pavaldinių					
	Padidinti darbuotojų pasitikėjimą savo jėgomis					
Personalo ugdymas	Suformuoti vidinį profesinio tobulėjimo rezervą					
	Patenkinti darbuotojų potencialo ugdymo ir profesinio augimo poreikius					
	Efektyviai panaudoti turimas ŽI programas, integruojant ŽI veiklas su organizacijų karjeros planais					
	Tikslingai informuoti organizaciją ir darbuotojus apie galimą karjerą organizacijoje					

18. Jei nebuvo paminėti, Jūsų nuomone, darbuotojų karjeros planavimui įtaką darantys organizacijos interesai, papildomai nurodykite juos čia:

19. Pateikite pasiūlymų šios organizacijos darbuotojų karjeros planavimo gerinimui:

INTERVIU KLAUSIMAI

1. Kiek metų dirbate šioje organizacijoje? Nuo kokių pareigų pradėjote ir kaip greitai kilote karjeros laiptais?
2. Kaip suprantate karjeros sąvoką? Ar pritariate tam, kad karjera yra ir žmogaus veikla, nesusijusi tiesiogiai su jo darbu? Ar vertinate papildomas veiklas, priimdami darbuotojus į darbą?
3. Mano vykdomos apklausos rezultatai parodė, kad beveik 80% respondentų siekia profesinės karjeros. Jūsų nuomone, ar Jūsų darbuotojai siekia karjeros?
4. Ar šioje įmonėje vykdomas personalo karjeros planavimas? Kokias būdais, priemonėmis vyksta karjeros planavimas, iš kokių etapų jis susideda, ar darbuotojams sudaromi karjeros planai?
5. Ar personalas motyvuojamas siekti karjeros? Kokios motyvavimo priemonės taikomos? Ar tenkina esamo ir ateinančio į atrankas personalo kvalifikacija?
6. Jūsų manymu, ar kiekvienas Jūsų darbuotojas gali pasiekti savo individualių karjeros tikslų? Ar sudarytos galimybės siekti asmeninės karjeros, kokios jos?
7. Kaip manote, kokie veiksniai ir kaip darbuotojams daro įtaką siekiant karjeros? Įvertinkite šių veiksmų daromą įtaką: išsilavinimas ir kvalifikacija, tikslai ir lūkesčiai, vietinės nuostatos, šeimos įtaka, ekonominė įtaka, visuomenės įtaka, organizacijos įtaka.
8. Ar administracijai žinomi kiekvieno darbuotojo lūkesčiai, sugebėjimai, siekiai? Kaip jie tiriami?
9. Kokie darbuotojų interesai, Jūsų nuomone, sąlygoja darbuotojų karjerą? Išsakykite savo nuomonę arba išsirinkite 5, Jūsų manymu, didžiausią įtaką darančius interesus ir juos išreitinguokite: pasiekti pasitenkinimo savo profesine veikla, sulaukti socialinio pripažinimo, siekti prestižinio įvaizdžio, užmegzti norimus socialinius ryšius, gauti didesnes pajamas, pakelti gyvenimo lygį, išlaikyti pasiektą kompetencijų lygį, padidinti kompetencijų lygį, vystyti kartu su naujų technologijų atsiradimu, kaupiti patirtį, kuri gali būti panaudota ateičiai, realizuoti savo gebėjimus, užimti tokias pareigas, kurios leistų atsiskleisti, pastoviai užsiimti nauja veikla, pasiekti savarankiškos veiklos lygį, suformuoti pagarbius santykius su vadovybe, sulaukti vadovybės įvertinimo, dalyvauti priimant sprendimus, matyti darbo rezultatus ir indėlį siekiant organizacijos tikslų, galimybė derinti darbo laiką su asmeniniu laiku, geras psichologinis klimatas.
10. Ar vykdam darbuotojų karjeros planavimą yra derinami įmonės ir darbuotojų interesai? Kokius darbuotojų interesus ir kokiais būdais tenkinate?
11. Kokie veiksniai ir kaip daro įtaką Jūsų įmonės interesams, planuojant karjerą?
12. Kokių interesų Jūsų įmonė siekia, planuodama darbuotojų karjerą? Išsakykite savo nuomonę arba išsirinkite 5, Jūsų manymu, didžiausią įtaką darančius interesus ir juos išreitinguokite: sumažinti sąnaudas, susijusias su personalo kaita, laiku patenkinti dabar esamus ir ateityje būsimus personalo poreikius, užtikrinti pastovų kvalifikuotų specialistų skaičiaus didėjimą, efektyviai panaudoti darbuotojų galimybes, neatsilikti konkurencinėje rinkoje, neatsilikti nuo inovacijų, plėsti veiklą, turėti savo vardą ir padėtį rinkoje, atsirasti

4 PRIEDO TĘSINYS

pagarbiems santykiams tarp vadovybės ir pavaldinių, padidinti darbuotojų pasitikėjimą savo jėgomis, suformuoti vidinį profesinio tobulėjimo rezervą, patenkinti darbuotojų potencialo ugdymo ir profesinio augimo poreikius, efektyviai panaudoti turimas ŽI programas, integruojant ŽI veiklas su organizacijų karjeros planais, tikslingai informuoti organizaciją ir darbuotojus apie galimą karjerą organizacijoje.

13. Ar šioje organizacijoje yra teikiama informacija apie galimybes planuoti savo karjerą?

14. Jūsų manymu, ką galima pakeisti, kad personalo karjeros planavimas būtų efektyvesnis ir užtikrintų įmonės vystymąsi? Kokios pagrindinės problemos iškyla valdant žmogiškuosius išteklius, kaip galima jas spręsti?

ANKETOS KLAUSIMYNAS IR JO PAGRINDIMAS

Klausimas	Klausimo pagrindimas
1. Jūsų lytis.	Siekta išsiaiškinti, kaip nuo lyties kinta karjeros samprata, karjerai įtaką darantys veiksniai ir požiūris į savo bei organizacijos interesus.
2. Jūsų amžius.	Siekta išsiaiškinti, kaip nuo amžiaus kinta karjeros samprata ir požiūris į savo bei organizacijos interesus.
3. Jūsų užimamos pareigos šioje organizacijoje.	Siekta išsiaiškinti, kaip nuo užimamų pareigų kinta karjeros samprata ir požiūris į savo bei organizacijos interesus.
4. Jūsų darbo stažas šioje organizacijoje.	Siekta išsiaiškinti, kaip nuo darbo stažo kinta karjeros samprata ir požiūris į savo bei organizacijos interesus.
5. Kuris iš žemiau pateiktų teiginių, Jūsų nuomone, tiksliausiai apibūdina karjeros sąvoką?	Siekta išsiaiškinti respondentų nuomonę apie karjerą plačiaja prasme.
6. Ar Jūs įžvelgiate būtinybę derinti organizacijos ir darbuotojų interesus?	Siekta išsiaiškinti, ar apskritai egzistuoja interesų derinimo problematika, ar darbuotojai įžvelgia tam poreikį.
7. Ar Jūs siekiate profesinės karjeros?	Siekta išsiaiškinti, ar respondentai susiduria su interesų derinimo klausimu praktiškai, kildami karjeros laiptais, ar remiasi vien tik teoriniu lygmeniu ir atsakymai pagrįsti tik teoriškai.
8. Kuriems karjeros planavimo etapams skiriate dėmesį, planuodama (-s) savo karjerą?	Siekta nustatyti, kiek daug ir tikslingų pastangų respondentai deda, siekdami įgyvendinti profesinius tikslus.
9. Kaip manote, ar šioje organizacijoje yra vykdomas karjeros planavimas?	Siekta išsiaiškinti, ar darbuotojai jaučia organizacijos daromus veiksmus, susijusius su karjeros valdymu.
10. Kaip Jūs manote, ar šioje organizacijoje suteikiamos galimybės Jums daryti karjerą?	Siekta nustatyti, ar tikslingai yra nukreipiamos organizacijos pastangos efektyviai valdyti karjerą, nepaisant darbuotojų pastangų.
11. Jūsų požiūris į karjeros galimybes šioje organizacijoje?	Siekta išsiaiškinti konkrečių karjeros aspektų vertinimą organizacijoje.
12. Įvertinkite kiekvieno iš žemiau pateiktų veiksnių svarbą karjeros siekimui.	Siekta išsiaiškinti, kaip respondentai vertina parengtame modelyje išskirtų veiksnių įtaką jų karjerai.
13. Įvertinkite kiekvieno iš žemiau pateiktų interesų daromą įtaką Jūsų karjerai.	Siekta iš naujo nustatyti ankstesniuose tyrimuose išskirtų interesų reikšmę, ir pereiti prie pirmo parengto modelio etapo – interesų identifikavimo. Leidžia patvirtinti/paneigti pirmą hipotezę.
14. Jei nebuvo paminėti Jūsų karjerai įtaką darantys interesai, papildomai nurodykite juos čia.	Siekta nepraleisti respondentui svarbių interesų, kurie nebuvo aptarti teorinėje dalyje.
15. Išvardinkite tuos interesus, kuriuos Jūsų organizacija tenkina.	Siekta nustatyti, į kuriuos interesus organizacija atsižvelgia ir sudaro galimybes juos tenkinti. Siekta patvirtinti parengtame modelyje atspindėtą būtinybę derinti interesus parengiant ir vykdant karjeros planą. Padeda patvirtinti / paneigti trečią hipotezę.
16. Pažymėkite, kokius veiksmus organizacijos vadovybė vykdo, atsižvelgdama į Jūsų interesus.	Siekta konkrečiai įvardinti organizacijos vykdomus veiksmus, kurių ji imasi, siekdama patenkinti darbuotojų interesus. Padeda patvirtinti / paneigti trečią hipotezę.
17. Kokius, Jūsų nuomone, savo interesus organizacija tenkina planuodama darbuotojų karjerą?	Siekta išsiaiškinti, kokių savo interesų, darbuotojų nuomone, siekia pati organizacija, planuodama darbuotojų karjerą.
18. Jei nebuvo paminėti, Jūsų nuomone, darbuotojų karjeros planavimui įtaką darantys organizacijos interesai, papildomai nurodykite juos čia.	Siekta nepraleisti organizacijos veiklai galimų specifinių interesų, kurie nebuvo išskirti teorinėje dalyje.
19. Pateikite pasiūlymų šios organizacijos darbuotojų karjeros planavimo gerinimui.	Siekta atskleisti darbuotojų išvalgas, kuriomis remiantis būtų galima tobulinti karjeros planavimą, tačiau organizacija to nedaro.

INTERVIU KLAUSIMYNAS IR JO PAGRINDIMAS

Klausimas	Klausimo pagrindimas
1. Kiek metų dirbate šioje įmonėje? Nuo kokių pareigų pradėjote, ir kaip greitai kilote karjeros laiptais?	Tai įvadinis interviu klausimas. Siekta susipažinti su respondentu ir sužinoti jo asmeninę profesinę patirtį, kuri gali turėti įtakos tolimesniems atsakymams.
2. Kaip suprantate karjeros sąvoką? Ar pritariate tam, kad karjera yra ir žmogaus veikla, nesusijusi tiesiogiai su jo darbu? Ar vertinate papildomas veiklas, priimdami darbuotojus į darbą?	Siekta palyginti personalo valdymo srityje aukštas pareigas užimančio specialisto karjeros suvokimą su kitų respondentų atsakymais.
3. Jūsų nuomone, ar darbuotojai šioje įmonėje siekia karjeros?	Siekta palyginti šį atsakymą su respondentų atsakymais, ir išsiaiškinti, ar vadovybė jaučia darbuotojų išreiškiamus norus kilti karjeros laiptais.
4. Ar šioje įmonėje vykdomas personalo karjeros planavimas? Kokias būdais, priemonėmis jis vyksta? Ar darbuotojams sudaromi karjeros planai?	Siekta išsiaiškinti, ar apskritai yra vykdoma karjeros planavimo veikla, ir išsiaiškinti jo specifiką.
5. Ar personalas motyvuojamas siekti karjeros? Kokios motyvavimo priemonės taikomos? Ar tenkina esamo ir ateinančio į atrankas personalo kvalifikacija?	Siekta išsiaiškinti, ar darbuotojai yra, ir jei taip, tai kokiais būdais, skatinami siekti karjeros. Šis klausimas siejamas palyginimui su klausimu respondentams. Taip pat siekta sužinoti, ar darbo rinkoje yra reikiamos kvalifikacijos darbuotojų pasiūla, kuri neilgai trukus tampa pasirengusi siekti tolimesnės karjeros, ar ją reikia ilgai apmokinti.
6. Jūsų manymu, ar kiekvienas darbuotojas gali pasiekti savo individualių karjeros tikslų Jūsų įmonėje? Ar sudarytos galimybės siekti asmeninės karjeros, kokios jos?	Klausimas pateiktas atsakymų palyginimui su respondentams pateiktu klausimu apie jaučiamas sudarytas galimybes.
7. Kaip manote, kokie veiksniai darbuotojams daro įtaką siekiant karjeros? Įvertinkite šių veiksnių daromą įtaką: išsilavinimas ir kvalifikacija, tikslai ir lūkesčiai, vietinės nuostatos, šeimos įtaka, ekonominė įtaka, visuomenės įtaka, organizacijos įtaka.	Siekta išsiaiškinti, kaip personalo skyrius supranta, kas daro įtaką darbuotojų karjerai, palyginti atsakymus su pateiktais respondentų.
8. Ar administracijai žinomi kiekvieno darbuotojo lūkesčiai, sugebėjimai, siekiai? Kaip jie tiriami?	Anketoje respondentams sudarytos galimybės pateikti įvairius savo interesus, todėl norėta sužinoti, kaip personalo skyrius šioje įmonėje siekia išsiaiškinti savo darbuotojų interesus.
9. Kokie darbuotojų interesai, Jūsų nuomone, sąlygoja darbuotojų karjerą? Išsakykite savo nuomonę arba išsirinkite 5, Jūsų manymu, didžiausią įtaką darančius interesus ir juos išreitinguokite: pasiekti pasitenkinimo savo profesine veikla, sulaukti socialinio pripažinimo, siekti prestižinio įvaizdžio, užmegzti norimus socialinius ryšius, gauti didesnes pajamas, pakelti gyvenimo lygį, išlaikyti pasiektą kompetencijų lygį, padidinti kompetencijų lygį, vystytis kartu su naujų technologijų atsiradimu, kaupiti patirtį, kuri gali būti panaudota ateičiai, realizuoti savo gebėjimus, užimti tokias pareigas, kurios leistų atsiskleisti, pastoviai užsiimti nauja veikla, pasiekti savarankiškos veiklos lygį, suformuoti pagarbius santykius su vadovybe, sulaukti vadovybės įvertinimo, dalyvauti priimančiais sprendimus, matyti darbo rezultatus ir indėlį siekiant organizacijos tikslų, galimybė derinti darbo laiką su asmeniniu laiku, geras psichologinis klimatas.	Siekta išsiaiškinti ar organizacija žino savo darbuotojų interesus, kurie daro įtaką jų karjerai, kadangi tai yra parengto modelio pirmas etapas, kurį praleidus negalima efektyviai planuoti karjeros. Atsakymas bus palygintas su respondentų pateikta nuomone.

10. Ar vykdant darbuotojų karjeros planavimą yra derinami įmonės ir darbuotojų interesai? Kokius darbuotojų interesus ir kokiais būdais organizacija tenkina?	Šiuo klausimu pereinama prie pagrindinės darbo temos – interesų derinimo. Juo siekiama išsiaiškinti ar bandoma suderinti organizacijos ir darbuotojų interesus, ir jei taip, tai kokiais būdais. Nuo šio požiūrio priklauso parengto plano įgyvendinimo sėkmė.
11. Kokie veiksniai ir kaip daro įtaką Jūsų įmonės interesams, planuojant karjerą?	Siekta išsiaiškinti parengtame modelyje išskirtų veiksnių reikšmę: strategija, vizija, misija, filosofija, kultūra, darbuotojų kvalifikacija ir profesionalumas, ŽIV politika, mikroaplinka, makroaplinka.
12. Kokių interesų organizacija siekia, planuodama darbuotojų karjerą? Išsakykite savo nuomonę arba išsirinkite 5, Jūsų manymu, didžiausią įtaką darančius interesus ir juos išreitinguokite: sumažinti sąnaudas, susijusias su personalo kaita, laiku patenkinti dabar esamus ir ateityje būsimus personalo poreikius, užtikrinti pastovų kvalifikuotų specialistų skaičiaus didėjimą, efektyviai panaudoti darbuotojų galimybes, neatsilikti konkurencinėje rinkoje, neatsilikti nuo inovacijų, plėsti veiklą, turėti savo vardą ir padėtį rinkoje, atsirasti pagarbiems santykiams tarp vadovybės ir pavaldinių, padidinti darbuotojų pasitikėjimą savo jėgomis, suformuoti vidinį profesinio tobulėjimo rezervą, patenkinti darbuotojų potencialo ugdymo ir profesinio augimo poreikius, efektyviai panaudoti turimas ŽI programas, integruojant ŽI veiklas su organizacijų karjeros planais, tikslingai informuoti organizaciją ir darbuotojus apie galimą karjerą organizacijoje.	Siekta iš naujo nustatyti ankstesniuose tyrimuose išskirtų interesų reikšmę organizacijoms, ir pabaigti parengto modelio pirmą etapą – interesų identifikavimą. Leidžia patvirtinti/paneigti antrą hipotezę.
13. Ar šioje įmonėje yra teikiama informacija apie galimybes planuoti savo karjerą?	Siekta sužinoti ar sudaromos galimybės darbuotojams gauti reikiamą informaciją apie jų karjerą.
14. Jūsų manymu, ką galima pakeisti, kad personalo karjeros planavimas būtų efektyvesnis ir užtikrintų įmonės vystymąsi? Kokios pagrindinės problemos iškyla valdant žmogiškuosius išteklius, kaip galima jas spręsti?	Klausimas skirtas karjeros valdymo spragų organizacijoje pastebėjimui ir pasiūlymų parengimui.

APKLAUSOS REZULTATAI

Nr.	Klausimas	Atsakymai
1.	Jūsų lytis.	<ul style="list-style-type: none"> • Moteris – 65,9% • Vyras – 34,1%
2.	Jūsų amžius.	<ul style="list-style-type: none"> • Iki 25 m. – 30,6% • 26 – 35 m. – 44,3% • 36 – 45 m. – 12,5% • 46 – 55 m. – 8% • Virš 56 m. – 4,5%
3.	Jūsų užimamos pareigos šioje organizacijoje.	<ul style="list-style-type: none"> • Vadovai – 14,8% • Specialistai – 47,7% • Techniniai vykdytojai – 37,5%
4.	Jūsų darbo stažas šioje organizacijoje.	<ul style="list-style-type: none"> • Iki 5 m. – 55,6% • 6 – 10 m. – 22,7% • 11 – 15 m. – 12% • Virš 16 m. – 9,1%
5.	Kuris iš žemiau pateiktų teiginių, Jūsų nuomone, tiksliausiai apibūdina karjeros sąvoką?	<ul style="list-style-type: none"> • Karjera – vis aukštesnių pareigų užėmimas – 23,9% • Karjera – nuolatinio darbo nuosekli tąsa – 5,7% • Karjera – profesinis tobulėjimas – 54,6% • Karjera – viso gyvenimo įvairių vaidmenų patirties seka – 15,8%
6.	Ar Jūs išvelgiate būtinybę derinti organizacijos ir darbuotojų interesus?	<ul style="list-style-type: none"> • Tik derinant interesus galima pasiekti maksimalią abipusę naudą – 73,9% • Organizacijos efektyviai veikia tik siekdamas patenkinti savo interesus, todėl darbuotojas yra priverstas prie jų prisitaikyti – 10,2% • Pagrindinis sėkmingo verslo veiksnys – kompetentingas ir lojalus darbuotojas, todėl organizacija turi tenkinti jo interesus – 15,9%
7.	Ar Jūs siekiate profesinės karjeros?	<ul style="list-style-type: none"> • Taip – 81,2% • Ne – 18,8%
8.	Kuriems karjeros planavimo etapams skiriate dėmesį, planuodama (-s) savo karjerą?	<ul style="list-style-type: none"> • Kritiškai įvertinate savo gebėjimus ir trūkumus – 61,36% • Renkate informaciją apie galimybes organizacijoje ir už jos ribų – 47,73% • Nusistatote tikslus trumpuoju ir ilguoju periodu – 40,9% • Pasirengiate individualius karjeros tikslus – 26,4% • Įgyvendinate karjeros planą – 12,5%
9.	Kaip manote, ar šioje organizacijoje yra vykdomas karjeros planavimas?	<ul style="list-style-type: none"> • Taip – 38,6% • Ne – 33% • Neturiu nuomonės – 28,4%
10.	Kaip Jūs manote, ar šioje organizacijoje suteikiamos galimybės Jums daryti karjerą?	<ul style="list-style-type: none"> • Taip – 58,8% • Ne – 41,2%
11.	Jūsų požiūris į karjeros galimybes šioje organizacijoje?	
	Ar manote, kad Jūsų karjera turėtų priklausyti tik nuo šios organizacijos poreikių bei galimybių?	<ul style="list-style-type: none"> • Taip – 24,1% • Ne – 65,1% • Nežinau – 10,8%

	Ar matote galimybes pereiti į aukštesnes pareigas savo ar kitame skyriuje?	<ul style="list-style-type: none"> • Taip – 48,8% • Ne – 36,9% • Nežinau – 14,3%
	Ar laikytumėte karjera tai, kad dirbdamas savo tiesioginį darbą Jūs dar papildomai įtraukiamas į darbo grupes kaip savo srities specialistas?	<ul style="list-style-type: none"> • Taip – 61,4% • Ne – 22,9% • Nežinau – 15,7%
	Ar esate pakankamai informuojamas apie karjeros galimybes įmonės padaliniuose?	<ul style="list-style-type: none"> • Taip – 34,9% • Ne – 55,5% • Nežinau – 9,6%
12.	Įvertinkite kiekvieno iš žemiau pateiktų veiksmų svarbą karjeros siekimui	
	Išsilavinimas ir kvalifikacija: akademinis išsilavinimas, profesinis išsilavinimas, profesinė kvalifikacija	1 – 7,1%; 2 – 1,2%; 3 – 10,7%; 4 – 42,9%; 5 – 38,1%
	Tikslai ir lūkesčiai: noras vadovauti, darbinės veiklos įvairovė, poreikis dirbti su informacija ir žmonėmis	1 – 2,4%; 2 – 3,6%; 3 – 9,5%; 4 – 46,4%; 5 – 38,1%
	Vietinės nuostatos: statusas, garbės troškimas, galimybė padėti šeimai	1 – 6%; 2 – 9,5%; 3 – 47,6%; 4 – 23,8%; 5 – 13,1%
	Šeimos įtaka: šeimos vertybės, socialinis – ekonominis lygis	1 – 6%; 2 – 13,1%; 3 – 29,8%; 4 – 34,5%; 5 – 16,7%
	Ekonominė įtaka: ekonominės sąlygos, padėtis darbo rinkoje, tendencijos darbo rinkoje	1 – 4,8%; 2 – 7,1%; 3 – 31%; 4 – 34,5%; 5 – 22,6%
	Visuomenės įtaka: darbo vertinimas, vertybių sistema	1 – 7,1%; 2 – 14,3%; 3 – 26,2%; 4 – 38,1%; 5 – 14,3%
	Įmonės įtaka: darbo sąlygos, požiūris į bendradarbius	1 – 3,6%; 2 – 2,4%; 3 – 9,5%; 4 – 35,7%; 5 – 48,8%
13.	Įvertinkite kiekvieno iš žemiau pateiktų interesų daromą įtaką Jūsų karjerai	
	Pasiekti pasitenkinimo savo profesine veikla	1 – 2,4%; 2 – 2,4%; 3 – 6%; 4 – 34,5%; 5 – 54,8%
	Sulaukti socialinio pripažinimo	1 – 6%; 2 – 7,2%; 3 – 26,5%; 4 – 31,3%; 5 – 28,9%
	Siekti prestižinio įvaizdžio	1 – 3,6%; 2 – 19%; 3 – 34,5%; 4 – 23,8%; 5 – 19%
	Užmegzti norimus socialinius ryšius	1 – 6%; 2 – 13,1%; 3 – 23,8%; 4 – 42,9%; 5 – 14,3%
	Gauti didesnes pajamas	1 – 1,2%; 2 – 0,0%; 3 – 11,9%; 4 – 27,4%; 5 – 59,5%
	Pakelti gyvenimo lygį	1 – 1,2%; 2 – 2,4%; 3 – 7,1%; 4 – 39,3%; 5 – 50%
	Išlaikyti pasiektą kompetencijų lygį	1 – 1,2%; 2 – 0%; 3 – 9,5%; 4 – 33,3%; 5 – 56%
	Padidinti kompetencijų lygį	1 – 1,2%; 2 – 1,2%; 3 – 8,3%; 4 – 25%; 5 – 64,3%
	Vystytis kartu su naujų technologijų atsiradimu	1 – 2,4%; 2 – 3,6%; 3 – 13,3%; 4 – 36,1%; 5 – 44,6%
	Kaupti patirtį, kuri gali būti panaudota ateičiai	1 – 1,2%; 2 – 2,4%; 3 – 6%; 4 – 29,85; 5 – 60,7%
	Realizuoti savo gebėjimus	1 – 1,2%; 2 – 1,2%; 3 – 8,4%; 4 – 24,1; 5 – 65,1%
	Užimti tokias pareigas, kurios leistų atsiskleisti	1 – 1,2%; 2 – 2,4%; 3 – 9,5%; 4 – 25%; 5 – 61,9%
	Pastoviai užsiimti nauja veikla	1 – 2,4%; 2 – 6%; 3 – 34,9%; 4 – 36,1%; 5 – 20,5%
	Pasiekti savarankiškos veiklos lygį	1 – 2,4%; 2 – 4,8%; 3 – 20,2%; 4 – 45,2%; 5 – 27,4%
	Suformuoti pagarbius santykius su vadovybe	1 – 3,6%; 2 – 3,6%; 3 – 15,5%; 4 – 39,3%; 5 – 38,1%
	Sulaukti vadovybės įvertinimo	1 – 3,6%; 2 – 3,6%; 3 – 9,5%; 4 – 39,3%; 5 – 44%
	Dalyvauti priimančias sprendimus	1 – 4,8%; 2 – 6%; 3 – 14,3%; 4 – 46,4%; 5 – 28,6%

7 PRIEDO TĘSINYS

	Matyti darbo rezultatus ir indėlį siekiant organizacijos tikslų	1 – 1,2%; 2 – 6%; 3 – 10,7%; 4 – 45,2%; 5 – 36,9%
	Galimybė derinti darbo laiką su asmeniniu laiku	1 – 3,6%; 2 – 4,8%; 3 – 10,7%; 4 – 32,1%; 5 – 48,8%
	Geras psichologinis klimatas	1 – 3,6%; 2 – 0%; 3 – 2,4%; 4 – 21,4%; 5 – 72,6%
14.	Jei nebuvo paminėti Jūsų karjerai įtaką darantys interesai, papildomai nurodykite juos čia.	-
15.	Išvardinkite tuos interesus, kuriuos Jūsų organizacija tenkina.	<ul style="list-style-type: none"> • Geras psichologinis klimatas – 13,64% • Dalyvauti priimant sprendimus – 10,23% • Galimybė derinti darbo laiką su asmeniniu laiku – 23,86% • Sulaukti vadovybės įvertinimo – 18,18% • Suformuoti pagarbius santykius su vadovybe – 22,50% • Pasiiekti savarankiškos veiklos lygį – 11,36% • Matyti darbo rezultatus siekiant organizacijos tikslų – 11,36% • Pastoviai užsiimti nauja veikla – 7,95% • Užimti tokias pareigas, kurios leistų atsiskleisti – 7,95% • Realizuoti savo gebėjimus – 11,36% • Kaupti patirtį, kuri gali būti panaudota ateičiai – 20,45% • Vystytis kartu su naujų technologijų atsiradimu – 9,09% • Padidinti kompetencijų lygį – 13,64% • Išlaikyti pasiektą kompetencijų lygį – 12,50% • Pakelti gyvenimo lygį – 4,55% • Gauti didesnes pajamas – 13,64% • Užmegzti norimus socialinius ryšius – 5,68% • Siekti prestižinio įvaizdžio – 5,68% • Sulaukti socialinio pripažinimo – 4,55% • Pasiiekti pasitenkinimo savo profesine veikla – 6,82%
16.	Pažymėkite, kokius veiksmus organizacijos vadovybė vykdo, atsižvelgdama į Jūsų interesus.	<ul style="list-style-type: none"> • Sudaro galimybes asmeniniam karjeros siekimui – 17,4% • Sudaro ir įgyvendina individualų Jūsų karjeros planą – 5,6% • Vykdo optimalią rotaciją – 7,7% • Parenka pageidaujamo turinio darbą ir plečia horizontalias karjeros galimybes – 7,2% • Siūlo darbą su jums priimtinu atsakomybės lygiu – 24,6% • Taiko abiem pusėms priimtina skatinimo sistemą – 8,7% • Stengiasi parinkti Jums tinkamą darbo vietą pagal Jūsų sugebėjimus – 14,9% • Ieško galimybių mokėti atlyginimą, atitinkantį Jūsų kvalifikaciją ir darbo rezultatus – 13,8%
17.	Kokius, Jūsų nuomone, savo interesus organizacija tenkina planuodama darbuotojų karjerą? Įvertinkite jų įtaką.	
	Sumažinti sąnaudas, susijusias su personalo kaita	1 – 6,1%; 2 – 14,6%; 3 – 20,7%; 4 – 41,5%; 5 – 17,1%
	Laiku patenkinti dabar esamus ir ateityje būsimus personalo poreikius	1 – 4,9%; 2 – 14,6%; 3 – 24,4%; 4 – 41,5%; 5 – 14,6%
	Užtikrinti pastovų kvalifikuotų specialistų skaičiaus didėjimą	1 – 2,4%; 2 – 18,3%; 3 – 26,8%; 4 – 32,9%; 5 – 19,5%
	Efektyviai panaudoti darbuotojų galimybes	1 – 4,9%; 2 – 4,9%; 3 – 17,3%; 4 – 35,8%; 5 – 37%
	Neatsilikti konkurencinėje rinkoje	1 – 1,2%; 2 – 3,7%; 3 – 23,2%; 4 – 34,1%; 5 – 37,8%
	Neatsilikti nuo inovacijų	1 – 4,9%; 2 – 7,3%; 3 – 20,7%; 4 – 32,9%; 5 – 34,1%

	Plėsti veiklą, turėti savo vardą ir padėtį rinkoje	1 – 3,7%; 2 – 7,3%; 3 – 14,6%; 4 – 31,7%; 5 – 42,7%
	Atsirasti pagarbiems santykiams tarp vadovybės ir pavaldinių	1 – 4,9%; 2 – 14,6%; 3 – 22%; 4 – 34,1%; 5 – 24,4%
	Padidinti darbuotojų pasitikėjimą savo jėgomis	1 – 6,1%; 2 – 13,4%; 3 – 24,4%; 4 – 30,5%; 5 – 25,6%
	Suformuoti vidinį profesinio tobulėjimo rezervą	1 – 9,8%; 2 – 13,4%; 3 – 24,4%; 4 – 28%; 5 – 24,4%
	Patenkinti darbuotojų potencialo ugdymo ir profesinio augimo poreikius	1 – 7,4%; 2 – 11,1%; 3 – 28,4%; 4 – 35,8%; 5 – 17,3%
	Efektyviai panaudoti turimas ŽI programas, integruojant ŽI veiklas su organizacijų karjeros planais	1 – 13,6%; 2 – 12,3%; 3 – 29,6%; 4 – 32,1%; 5 – 12,3%
	Tikslingai informuoti organizaciją ir darbuotojus apie galimą karjerą organizacijoje	1 – 7,4%; 2 – 12,3%; 3 – 27,2%; 4 – 29,6%; 5 – 23,5%
18.	Jei nebuvo paminėti, Jūsų nuomone, darbuotojų karjeros planavimui įtaką darantys organizacijos interesai, papildomai nurodykite juos čia.	-
19.	Pateikite pasiūlymų šios organizacijos darbuotojų karjeros planavimo gerinimui.	<ul style="list-style-type: none"> • Tikslingesnė darbuotojų rotacija, studijų apmokėjimas darbdavio iniciatyva, daugiau suteikti informacijos apie karjeros galimybes • Pateikti tikslingą informaciją apie karjeros galimybes • Įmonės galimybes derinti su darbuotojams suteiktomis darbo sąlygomis ir tik po to reikalauti gerų rezultatų • Dalis pareigybių neturi galimybės daryti karjeros įmonėje, todėl siūlymas dažniau įtraukti į įvairius projektus, grupines veiklas, kad būtų keliama kompetencija • Darbuotojų ir vadovybės santykių gerinimas. Atsižvelgimas į darbuotojų nuomonę. Darbuotojų skatinimas • Efektyviai panaudoti darbuotojų galimybes • Kad vadovybės ir eilinių darbuotojų bendravimas būtų glaudesnis • Labiau vertinti pastangas tų, kurie nuoširdžiai įdeda daugiau darbo ir suteikti galimybes jiems kilti karjeros laiptais • Visų svarbiausia visiems reikėtų išmokti savitarpio supratimo. Ne visi dideliame kolektyve susipranta, kad visi esame lygūs • Pradėti vertinti darbuotojus ir efektyviau panaudoti darbuotojų galimybes • Turėtų sudaryti galimybę asmeniniam karjeros siekimui • Motyvuoti darbuotojus, taikyti skatinimo sistemą, žiūrėti į darbuotoją kaip į žmogų, o ne kaip į resursą • Skirti daugiau dėmesio • Sudaryti visiems vienodas sąlygas kilti karjeros laiptais sąžiningais būdais • Kiekvienas viduje turi gyslelę, kurią atrasti galima keičiant užduotis ir ieškant, kurios labiausiai tinka darbuotojui • Reikėtų atsižvelgti į darbuotojų poreikius ir didinti specialistų kiekį.

INTERVIU SU UAB „X“ PERSONALO SKYRIAUS VADOVO ASISTENTE

- Laba diena. Kaip jau rašiau laiške, esu Kauno technologijos universiteto studentė ir baigiamajam magistro darbui atlieku organizacijos ir darbuotojų interesų derinimu grįsto karjeros planavimo tyrimą. Rašant teorinę dalį buvo nustatyti įvairūs darbuotojų ir organizacijos interesai, kurie turi įtakos darbuotojų karjerai. Taip pat buvo apžvelgti veiksniai, kurie tai nulemia. Todėl mano vykdomo tyrimo tikslas - nustatyti paslaugų sektoriaus darbuotojų karjeros interesus bei iširti kaip organizacijose į juos atsižvelgiama planuojant karjerą. Pradžiai norėčiau su Jumis susipažinti - kiek metų dirbate šioje įmonėje? Nuo kokių pareigų pradėjote ir kaip greitai kilote karjeros laiptais?

Įmonėje dirbu nuo 2010 m., pradėjau dirbti sekretorės - administratorės pareigose, nuo 2013 m. dirbu personalo skyriaus vadovo asistente.

- **Kaip suprantate karjeros sąvoką?**

Karjerą suprantu dvejopai. Jei žiūrint iš įmonės perspektyvos, tai yra darbuotojų ugdymas ir skatinimas kilti karjeros laiptais. Jei žiūrint iš žmogaus perspektyvos, karjera yra vienas iš gyvenimo siekių - dirbti norimą darbą. Tai nebūtinai turi būti kuo aukštesnės pareigos, tai gali būti siekis tapti tam tikros srities specialistu.

- **Ar pritariate tam, kad karjera yra ir žmogaus veikla, nesusijusi tiesiogiai su jo darbu? Ar vertinate papildomas veiklas, priimdami darbuotojus į darbą?**

Ieškodami naujo darbuotojo, mes, suprantama, ieškome tokio, kuris, mūsų manymu, geriausiai atliks jam pavestas užduotis ir atneš didžiausią pelną įmonei. Tai natūralu. Todėl, pirmiausiai, vertiname ar kandidatas turi reikiamą išsilavinimą, patirtį ir įgūdžius, nes tai tiesiogiai lemia atliekamo darbo kokybę. Tačiau visada atkreipiame dėmesį į tai kokioje veikloje kandidatas aktyviai dalyvauja, gal yra sričių kur gyvenime ėmėsi savarankiškos veiklos. Tokios papildomos veiklos, net jei jos ir tiesiogiai nesusijusios su profesija, gali visapusiškai tobulinti žmogų (ne tik gilinti profesines žinias, bet ir ugdyti asmenybę). Aktyvumas, pasiekimai, net ir nepriklausomai nuo veikimo srities, vertinami labai palankiai. Galiausiai, naujas darbuotojas turės įtakos atmosferai komandoje, skleis savo pasaulėžiūrą, o tai ir formuoja papildomos veiklos gyvenime. Taigi, pritariu, kad ir papildomas veiklas galima vertinti kaip karjerą, tačiau tai antraeilis dalykas po profesinio tobulėjimo.

- **Ar šioje įmonėje vykdomas personalo karjeros planavimas? Kokias būdais, priemonėmis jis vyksta, ar darbuotojams sudaromi karjeros planai?**

Aiškaus karjeros modelio nėra, tačiau visada yra skatinama vidinė darbuotojų migracija, t.y. į aukštesnes pareigas, į kitas horizontalaus lygio pareigas. Visada pirmenybė teikiama esamam darbuotojui, o ne iš išorės. Kadangi personalo skyrius turi visą informaciją apie esamų darbuotojų išsilavinimą bei kitus įgūdžius, jei yra laisva darbo vieta, siūloma darbuotojams, jei jie nori, sudalyvauti atrankoje (net jei jie ir nebuvo pirmi pateikę noro kandidatuoti). Tačiau šis metodas visai pasiteisino, nes jau ne vienas darbuotojas

taip pakviestas į atrankas, pakilo karjeros laiptais t.y. dirbo nekvalifikuotą darbą, o šiuo metu dirba administracijoje.

- Mano vykdomos apklausos rezultatai parodė, kad beveik 80 proc. respondentų siekia profesinės karjeros. Jūsų nuomone, ar Jūsų darbuotojai siekia karjeros?

Priklauso nuo siūlomų pareigų: būna didesnis susidomėjimas, būna visai jokio. Tačiau, visumoje, manyčiau, tiek pas mus, tiek kitur dirbantys žmonės yra suinteresuoti savo karjera ir stengiasi jos pasiekti, kad ir kaip ją suprastų: ar tobulėti ir kilti karjeros laiptais, ar gilintis specifinėje srityje ir pan. Todėl 80 proc. rodiklis, manau, atitinka realybę.

- Ar personalas motyvuojamas siekti karjeros? Kokios motyvavimo priemonės taikomos?

Pagrindinė motyvacija yra pats darbo pobūdis. Jei žmonės dirba nekvalifikuotą darbą ir yra jauno amžiaus (iki 30 m.) bei turi išsilavinimą (aukštąjį / aukštesnįjį), tai nori dirbti administracinį darbą, kur darbo valandos palankesnės, atlyginimas geresnis. Tačiau yra ir tokių, kuriuos tenkina ir nekvalifikuotas darbas, nors atitinka mano paminėtus kriterijus.

- Ar tenkina esamo ir ateinančio į atrankas personalo kvalifikacija?

Kalbant apie kvalifikaciją, tai susiduriame su jaunų žmonių nemokėjimu anglų kalbos, nors šiais laikais tai atrodo savaimė suprantamas dalykas, ir ją jau labai daug kur vartojame. Kaip Panevėžio miestui trūksta specifinių sričių specialistų. Dėl esamų darbuotojų kvalifikacijos, tai problemų nėra, nes pakankamai gerai išvystytas yra vidinių mokymų procesas. Tad jei kažkuriems darbuotojams trūksta žinių, jie yra apmokinami darbo vietoje arba siunčiami į išorinius mokymus.

- Jūsų manymu, ar kiekvienas Jūsų darbuotojas gali pasiekti savo individualių karjeros tikslų? Ar sudarytos galimybės siekti asmeninės karjeros, kokios jos?

Jei yra nors tobulėti, visada atsiras galimybės siekti karjeros. Nei vienos pareigybės darbuotojai nėra diskriminuojami, visiems sąlygos vienodos. Nors ir nevykdome aiškiai apibrėžto karjeros planavimo, esant galimybei tikslingai nukreipiame darbuotojus. Jei darbuotojai išsako savo norus, visada stengiamės į juos atsižvelgti.

- Kaip manote, kokie veiksniai ir kaip darbuotojams daro įtaką siekiant karjeros?

Pagrindinis veiksnys, manau, yra vidinė motyvacija, ko žmogus nori: ar dirbti tą patį darbą kelis metus, ar sužinoti vis kažko naujo. Išsilavinimas taip pat svarbus, bet tik tam tikrose pareigose - gali būti be išsilavinimo, bet turėti patirties toje srityje, ir jis jau bus tinkamas kandidatas.

- O kaip dėl vietinių nuostatų, šeimos, ekonomikos, visuomenės, organizacijos daromų įtakų?

Jei prašytumėte išranguoti, manau, trečioje vietoje liktų ekonominė įtaka, kadangi egzistuoja ne tik darbo rinkos pasiūla bet ir paklausa. Dažnai nutinka taip, kad jaunimas po mokyklos baigimo pradeda siekti savo svajonių profesijos, arba seka savo tėvų, senelių pėdomis, ir tik įgiję norimą kvalifikaciją suvokia, kad darbo rinkoje nėra tokios profesijos paklausos. Taip pat, kas be ko, svarbus ir gaunamas atlygis už darbą.

Ketvirtą vietą skirčiau organizacijos daromai įtakai, nes dažnai nutinka taip, kad žmonės pripranta prie užimamų pareigų ir nužudo savo norą tobulėti, kažką keisti, jei organizacijos to nepasiūlo. Šeimos įtaka, šiais laikais, gal nebėra tokia aktuali, tėvai taip nebevaržo savo vaikų profesijos pasirinkimo, taip pat moterims suteikiamos galimybės siekti karjeros. Visuomenės įtaka, manau, svarbesnė irgi buvo anksčiau, kai tam tikro sluoksnio atstovai privalėdavo rinktis būtent tam tikras profesijas. Na, o vietinės nuostatos, manau persidengia su kitų veiksmų daroma įtaka, todėl atrodo mažai svarbu.

- Ar administracijai žinomi kiekvieno darbuotojo lūkesčiai, sugebėjimai, siekiai? Kaip jie tiriama?

Vidiniai lūkesčiai daugiau yra žinomi administracijos darbuotojų, nes su jais yra vedami metiniai periodiniai pokalbiai su tiesioginiais vadovais. Kaip minėjau, personalo skyrius renka informaciją apie darbuotojų išsilavinimą bei anglų kalbos žinias (nes esame tarptautinė įmonė, kur ši kalba yra labai svarbi). Kalbant apie lūkesčius, siekius - visų darbuotojų jų kol kas nežinome.

- Kokie darbuotojų interesai, Jūsų nuomone, sąlygoja darbuotojų karjerą, daro jai didžiausią įtaką? Išsakykite savo nuomonę apie 5, Jūsų manymu, didžiausią įtaką darančius interesus ir juos išreitinguokite: pasiekti pasitenkinimo savo profesine veikla, sulaukti socialinio pripažinimo, siekti prestižinio įvaizdžio, užmegzti norimus socialinius ryšius, gauti didesnes pajamas, pakelti gyvenimo lygį, išlaikyti pasiektą kompetencijų lygį, padidinti kompetencijų lygį, vystytis kartu su naujų technologijų atsiradimu, kaupti patirtį, kuri gali būti panaudota ateičiai, realizuoti savo gebėjimus, užimti tokias pareigas, kurios leistų atsiskleisti, pastoviai užsiimti nauja veikla, pasiekti savarankiškos veiklos lygį, suformuoti pagarbius santykius su vadovybe, sulaukti vadovybės įvertinimo, dalyvauti priimant sprendimus, matyti darbo rezultatus ir indėlį siekiant organizacijos tikslų, galimybė derinti darbo laiką su asmeniniu laiku, geras psichologinis klimatas.

Tikrai papildomų darbuotojų interesų per savo darbo patirtį nepastebėjau. Svarbiausias interesas, 5 balai, manau, būtų užimti tokias pareigas, kurios leistų atsiskleisti. Kaip pastebėjau, šis interesas pasireiškia įgijus poros metų darbinę patirtį. Per tą laiką žmogus susipažįsta su darbo rinka ir savimi, ir pradeda susidaryti įspūdį apie savęs realizavimą. 4 balus skirčiau interesui gauti didesnes pajamas. Tai svarbu kone visiems darbuotojams, bet norėčiau tikėti, kad pareigos, leidžiančios atsiskleisti, yra svarbiau nei gaunami pinigai. Bendraudama su savo įmonės darbuotojais, pastebėjau kad jiems labai svarbi įgyjama patirtis, todėl interesui „kaupti patirtį, kuri gali būti panaudota ateičiai“ skirčiau 3 balus. 2 balai - sulaukti vadovybės įvertinimo. Darbuotojai džiaugiasi, jei vadovybė pastebi jų pastangas. Vadovų dėmesio jie siekia suprasdami, kad patys rodydami norą tobulėti, sulauks pagalbos. 1 balas - geram psichologiniam klimatui. Palyginti su savęs realizacija ar didesnėmis pajamomis, tai atrodo ne taip aktualu, tačiau iš tikrųjų jis yra ne ką mažiau svarbus.

- Kokie veiksniai, ir kaip daro įtaką Jūsų įmonės interesams, planuojant darbuotojų karjerą?

Manau, visoms įmonėms pirmiausiai tai yra strateginis planavimas ir jo dedamosios: misija, vizija, filosofija, po to darbuotojų kvalifikacija ir profesionalumas. Pagal svarbą vėliau įvardinčiau mikroaplinką, makroaplinką, po to atsižvelgiama ir į įmonės puoselėjamą kultūrą, ŽIV politiką.

- Kokių interesų Jūsų įmonė siekia, planuodama darbuotojų karjerą? Pateikite savo bei išreitinguokite šiuos interesus, svarbiausius apibūdinkite: laiku patenkinti dabar esamus ir ateityje būsimus personalo poreikius, užtikrinti pastovų kvalifikuotų specialistų skaičiaus didėjimą, efektyviai panaudoti darbuotojų galimybes, neatsilikti konkurencinėje rinkoje, neatsilikti nuo inovacijų, plėsti veiklą, turėti savo vardą ir padėtį rinkoje, atsirasti pagarbiems santykiams tarp vadovybės ir pavaldinių, padidinti darbuotojų pasitikėjimą savo jėgomis, suformuoti vidinį profesinio tobulėjimo rezervą, patenkinti darbuotojų potencialo ugdymo ir profesinio augimo poreikius, efektyviai panaudoti turimas ŽI programas, integruojant ŽI veiklas su organizacijų karjeros planais, tikslingai informuoti organizaciją ir darbuotojus apie galimą karjerą organizacijoje.

Mes esame pelno siekianti įmonė, todėl visi mūsų interesai yra nukreipti į didesnes pajamas. Manau visų pelno siekiančių įmonių interesai vienodai. Taigi, pirmiausiai mes siekiame efektyviai panaudoti darbuotojų galimybes, plėsti savo veiklą, turėti padėtį ir vardą rinkoje, na ir, žinoma, neatsilikti nuo konkurentų. Kaip antrinius interesus, galiu įvardinti, kad mums svarbu padidinti darbuotojų pasitikėjimą savo jėgomis. Tam, kaip ir minėjau, sudarome visas sąlygas vidiniam mokymuisi. Taip pat per įmonės renginius viešiname sėkmės istorijas, apdovanojame. Dar mes siekiame suformuoti vidinį profesinio tobulėjimo rezervą. Kadangi esame didelė tarptautinė kompanija, turime turėti atsargoje darbuotojų, kurie, reikalui esant, galės užimti aukštesnes pareigas ar atlikti papildomus darbus. Taip pat rezervą mėgstame turėti tam, kad darbuotojai, žinodami ne tik savo, bet ir papildomas organizacijos veiklas, susidarytų pilną vaizdą apie įmonę ir susidarytų įspūdį apie nenutrūkstamą grandinę procesų, kuriam pats priklauso. Yra ir žmogiškasis faktorius, sudarydami galimybes karjerai, siekiama kad atsirastų pagarbūs santykiai tarp vadovybės ir pavaldinių. Kaip ir darbuotojai, mano nuomone, siekia karjeros vardan gero psichologinio klimato, taip ir mes siekiame parodyti darbuotojams, kad jais rūpinamės. Likusius interesus išreitinguočiau taip: laiku patenkinti dabar esamus ir ateityje būsimus personalo poreikius, patenkinti darbuotojų potencialo ugdymo ir profesinio augimo poreikius, neatsilikti nuo inovacijų, užtikrinti pastovų kvalifikuotų specialistų skaičiaus didėjimą, efektyviai panaudoti turimas ŽI programas, integruojant ŽI veiklas su organizacijų karjeros planais, tikslingai informuoti organizaciją ir darbuotojus apie galimą karjerą organizacijoje.

- Ar vykdant darbuotojų karjeros planavimą yra derinami įmonės ir darbuotojų interesai? Kokius darbuotojų interesus ir kokiais būdais organizacija tenkina?

Kadangi aiškaus planavimo modelio nėra, sunku būtų atsakyti. Nesame atlikę tyrimų kokie darbuotojų tikslai karjeros atžvilgiu. Tačiau, jei darbuotojas pareiškia norą kažką keisti, tobulintis, į tai visada atkreipiame dėmesį, ir jei ne į vieną poziciją, tai į kitą poziciją siūlome kandidatuoti. Įmonė pakankamai

prisideda prie darbuotojų savarankiško mokymosi, nes nėra diskriminuojami darbuotojai, kurie mokosi aukštosiose mokyklose, t.y. visada yra išleidžiama į mokymosi atostogas pagal darbuotojo pageidavimą, ir atrenkant darbuotojus visada atsižvelgiama, ar jis mokosi šiuo metu, su perspektyva ateityje turėti specialistą. Taip pat jei darbuotojas mokosi su darbu susijusius mokslus, darbdavys suteikia apmokomas mokymosi atostogas.

- Mano atliktos apklausos rezultatai parodė, kad daugiau nei pusė respondentų nėra pakankamai informuojami apie karjeros galimybes organizacijų padaliniuose, taip pat apie 28 proc. respondentų nežino, ar jų organizacijose išvis yra vykdomas karjeros planavimas. Kokia situacija šioje įmonėje, ar yra teikiama informacija apie galimybes planuoti savo karjerą?

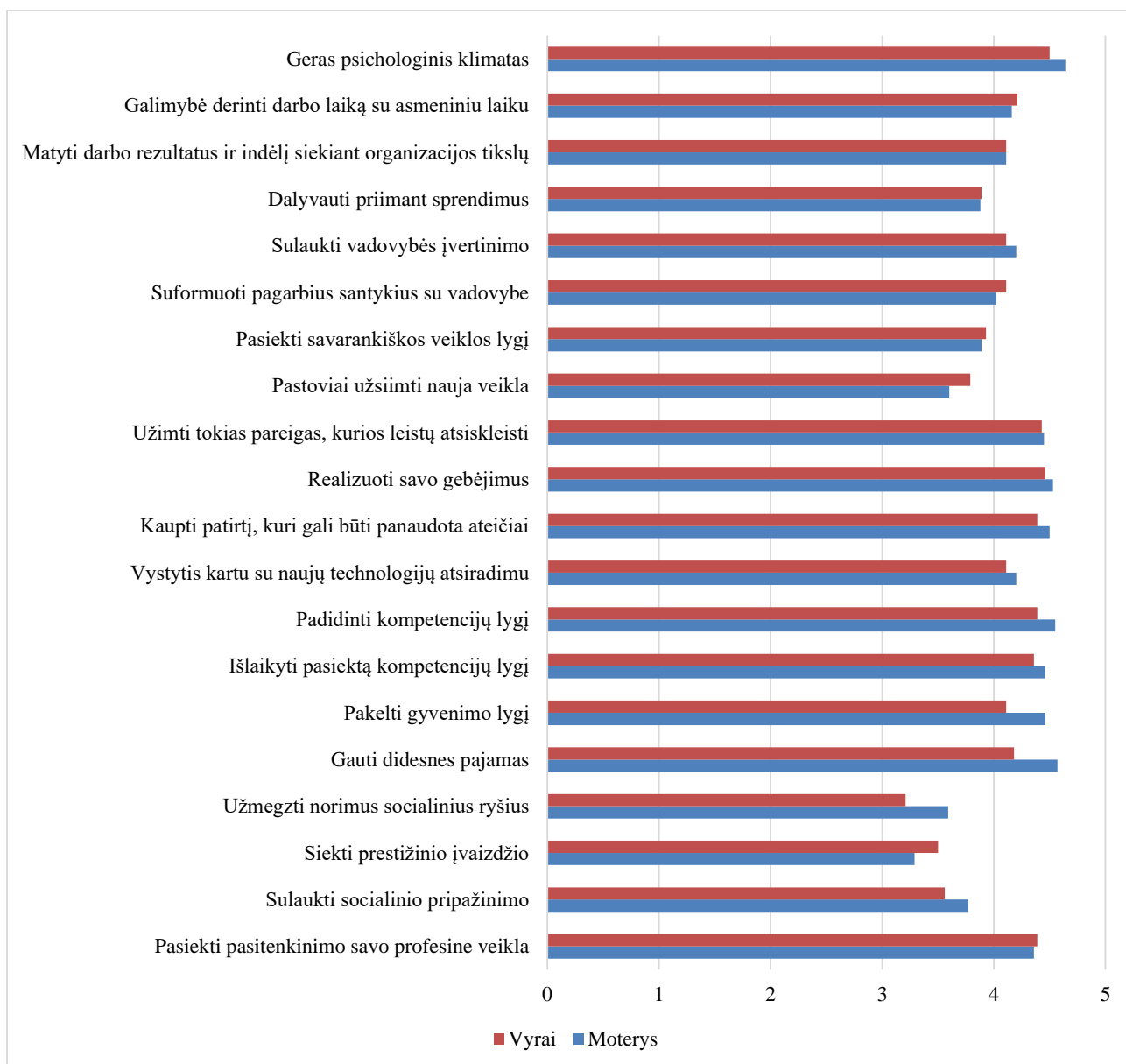
Apie planavimą ne, bet apie laisvas darbo vietas pirmiausiai sužino esami darbuotojai, nes į išorę skelbimas išeina vėliau.

- Jūsų manymų, ką galima pakeisti, kad personalo karjeros planavimas būtų efektyvesnis ir užtikrintų įmonės vystymąsi? Kokios pagrindinės problemos iškyla valdant žmogiškuosius išteklius, kaip galima jas spręsti?

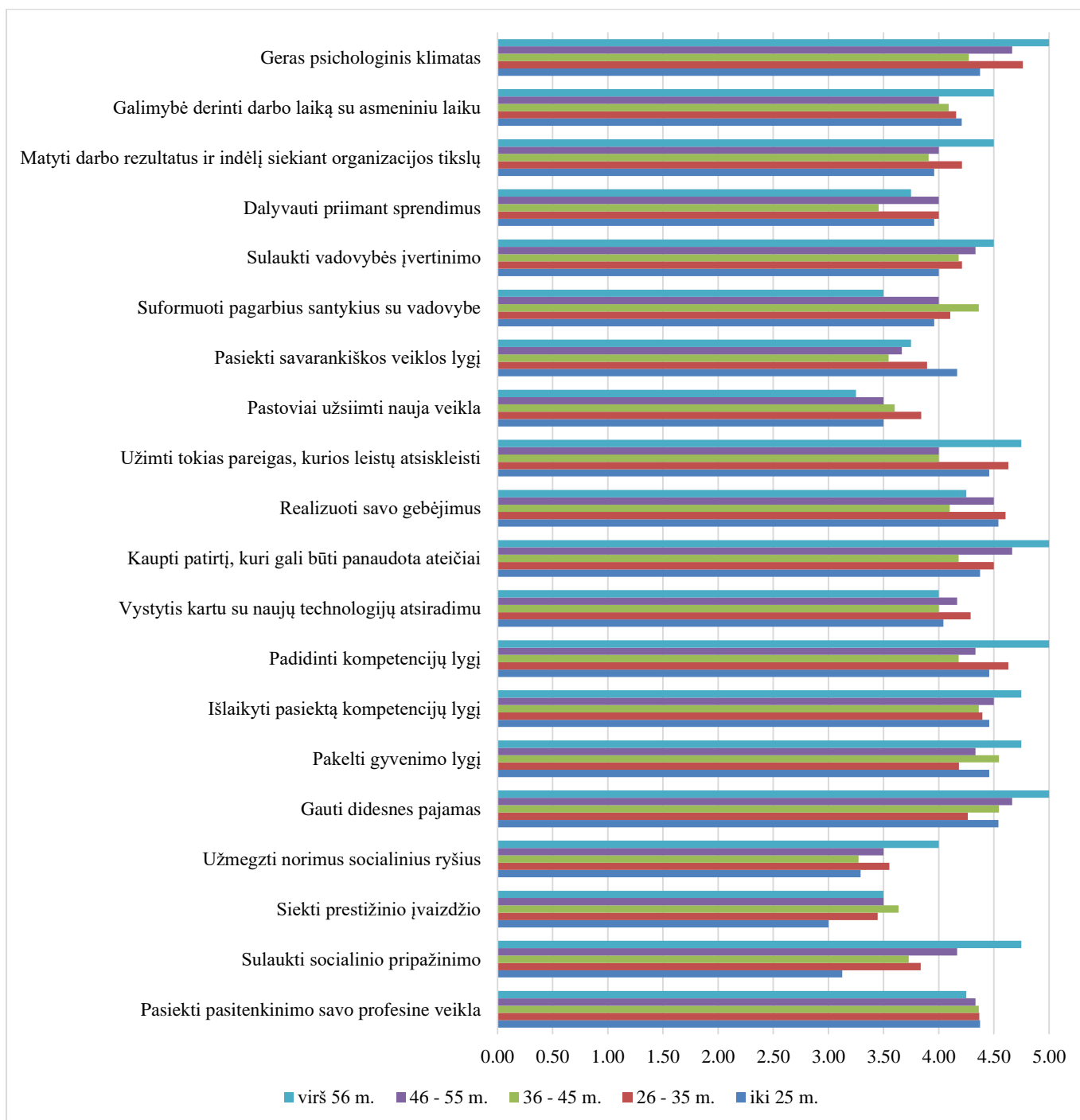
Pirmiausia reiktų išsiaiškinti darbuotojų lūkesčius ir sužinoti, ko darbuotojai labiau nori: ar horizontalios karjeros ar vertikalios. Galbūt turėti karjeros konsultantą būtų pravartu, kad darbuotojai visada žinotų kur kreiptis iškilusiais klausimais. O pagrindinė problema ta, kad darbuotojai labai pasyviai siūlo savo kandidatūrą į laisvas darbo vietas, tad manau greitai laiku atliksime darbuotojų apklausą, kad išsiaiškintume pagrindinius to motyvus.

- Ačiū Jums.

DARBUOTOJŲ INTERESŲ, DARANČIŲ ĮTAKĄ KARJERAI, ĮVERTINIMAS PAGAL RESPONDENTŲ LYTĮ



DARBUOTOJŲ INTERESŲ, DARANČIŲ ĮTAKĄ KARJERAI, ĮVERTINIMAS PAGAL RESPONDENTŲ AMŽIŲ



DARBUOTOJŲ INTERESŲ, DARANČIŲ ĮTAKĄ KARJERAI, ĮVERTINIMAS PAGAL RESPONDENTŲ PAREIGAS

