

**KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS**

**EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS**

**Renata Gaižiūtė**

**SKIRTINGŲ KARTŲ DARBUOTOJŲ KARJEROS GALIMYBIŲ DIDINIMAS  
ENERGETIKOS ĮMONIŲ GRUPĖJE**

**MAGISTRO DARBAS**

**Darbo vadovė Prof. dr. Liudmila Bagdonienė**

**KAUNAS, 2015**

**KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS**

**EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS**

**SKIRTINGŲ KARTŲ DARBUOTOJŲ KARJEROS GALIMYBIŲ DIDINIMAS  
ENERGETIKOS ĮMONIŲ GRUPĖJE**

**Strateginės lyderystės magistro baigiamasis darbas  
Studijų programa M7197K21**

**MAGISTRO DARBAS**

**Studentė .....**

**Renata Gaižiūtė,**

**2015 m. gruodžio d.**

**Vadovė .....**

**Prof. dr. Liudmila Bagdonienė**

**2015 m. gruodžio d.**

**Recenzentas,-ė .....**

**.....**

**2015 m. ....**

**KAUNAS, 2015**



KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS

Ekonomikos ir verslo fakultetas

Renata Gaižiūtė

Strateginės lyderystės magistro baigiamasis darbas, Studijų programa M7197K21

Baigiamojo magistro darbo „Skirtingų kartų darbuotojų karjeros galimybių didinimas energetikos įmonių grupėje“

### AKADEMINIO SĄŽININGUMO DEKLARACIJA

2015 m. gruodžio d.

Kaunas

Patvirtinu, kad mano **Renatos Gaižiūtės** baigiamasis magistro darbas tema „Skirtingų kartų darbuotojų karjeros galimybių didinimas energetikos įmonių grupėje“ yra parašytas visiškai savarankiškai, o visi pateikti duomenys ar tyrimų rezultatai yra teisingi ir gauti sąžiningai. Šiame darbe nei viena dalis nėra plagijuota nuo jokių spausdintinių ar internetinių šaltinių, visos kitų šaltinių tiesioginės ir netiesioginės citatos nurodytos literatūros nuorodose. Įstatymų nenumatytų piniginių sumų už šį darbą niekam nesu mokėjęs.

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

---

(vardą ir pavardę įrašyti ranka)

---

(parašas)

Gaižiūtė, R. (2015). The Increase in Career Opportunities for Employees of Different Generations at the Group of Energy Enterprises. Master's Final Thesis in Strategic Leadership. Study Programme M7197K21. Supervisor prof. dr. L. Bagdonienė. Kaunas: School of Economics and Business, Kaunas University of Technology.

## SUMMARY

Economic, social, and demographic changes have a significant impact on the employees' careers. These changes are forcing both the employers, and the employees to constantly improve their qualifications and adapt to the always changing environment. Employees of different generations have a variety of working methods, values, interests, communication styles and work ethics, but must work together as one team toward common goals of the organization. The organization has a competitive advantage if it succeeds to create an environment in which the employees of different generations work as a team and show their strengths. Therefore an important task is to introduce a career management model for the employees of different generations that reflects the organization's employees' needs and career expectations, taking into account their varied interests, motivations and training methods.

The goal - to highlight the multi-generational employees career opportunities in energy sector companies. Objectives: 1) create multi-generational employees career management theoretical model, based on modern approach to the career management; 2) examine the energy company's multi-generational employees' opinions about career management opportunities in the organization; 3) to reveal the solutions how to increase the energy company's multi-generational employees career

Study results showed that generation X employees prepare their career plan, but do not see the opportunities to manage their career in the company. Generation X and Y consider education and qualifications as the main factors influencing their career opportunities, while the Baby-Boom generation thinks they have to be active and take matters in their hands. The study showed that the Baby-Boom generation's preferred training method is seminars, while generation X prefers seminars and active learning in teams, the Y generation likes active learning in teams and training workshops. The organization should take into account these results and apply preferred methods for employees training. If the company creates and adopts a multi-generational career management model, it will allow the stable management of the careers, improve their capabilities and skills and increase their career opportunities.

Keywords: multi-generational employees, career management, model.

Structure: 64 pages, 7 tables, 22 pictures.

## TURINYS

|                                                                                                                     |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| ĮVADAS.....                                                                                                         | 9  |
| 1. SKIRTINGŲ KARTŲ DARBUOTOJŲ KARJEROS VALDYMO TEORINIS PAGRINDIMAS.....                                            | 11 |
| 1.1. Karjeros sampratos analizė.....                                                                                | 11 |
| 1.2. Kartų samprata ir skirstymas.....                                                                              | 15 |
| 1.3. Karjeros valdymo proceso teorinė analizė .....                                                                 | 24 |
| 1.4. Individualios karjeros reikšmė organizacijoje ir jos realizavimo planas .....                                  | 26 |
| 1.5. Teorinis skirtingų kartų darbuotojų karjeros valdymo modelis .....                                             | 30 |
| 2. ENERGETIKOS ĮMONIŲ GRUPEI PRIKLAUSANČIOS ĮMONĖS DARBUOTOJŲ KARJEROS<br>GALIMYBIŲ EMPIRINIO TYRIMO METODIKA ..... | 34 |
| 3. ENERGETIKOS ĮMONIŲ GRUPEI PRIKLAUSANČIOS ĮMONĖS DARBUOTOJŲ KARJEROS<br>GALIMYBIŲ TYRIMAS .....                   | 37 |
| 3.1. Tiriamos įmonės charakteristika.....                                                                           | 37 |
| 3.2. Tyrimo rezultatų analizė.....                                                                                  | 40 |
| 4. TIRIAMOS ĮMONĖS DARBUOTOJŲ KARJEROS DIDINIMO GALIMYBĖS .....                                                     | 53 |
| IŠVADOS.....                                                                                                        | 59 |
| LITERATŪRA.....                                                                                                     | 61 |
| PRIEDAI .....                                                                                                       | 65 |

## PAGRINDINIŲ SĄVOKŲ ŽODYNĖLIS

*Karjera* – žmogaus nuostatų ir elgsenų seka, susijusi su darbine patirtimi per visą žmogaus gyvenimą, neatsiejama nuo individo gyvenimo tarpsniu, jo poreikių, interesų ir vertybių.

*Karjeros valdymas* – procesas, kuris ugdo individus, realizuoja ir kontroliuoja karjeros tikslus ir strategijas, kurio metu individas renka informaciją apie save ir darbo pasaulį, susikuria tikslus, savo vertybių ir norimo gyvenimo būdo įvaizdį, numato darbo srities, specializacijos ir organizacijos alternatyvas, kuria realius karjeros planus bei iškeltų tikslų įgyvendinimo strategiją.

*Karjeros tyrimas* – tai informacijos, susijusios su karjera, rinkimas ir analizė, kuris leidžia geriau pažinti save ir aplinką.

*Karjeros valdymo modelis* – profesinės karjeros modeliavimas, apibūdinantis kaip žmonės privalo valdyti savo karjerą. Asmeninės karjeros valdymo modelį turėtų sukurti kiekvienas asmuo, turintis norą siekti karjeros.

*Karta* – grupė asmenų, gimusių, subrendusių ir gyvenančių tuo pačiu istoriniu laikotarpiu, kuris suformavo jų panašias vertybių sistemas, požiūrį bei gyvenimo patirtį.

## LENTELĖS

|                                                                                                                        |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1 lentelė. Karjeros apibrėžimai .....                                                                                  | 14 |
| 2 lentelė. Kartų skirstymas .....                                                                                      | 16 |
| 3 lentelė. Skirtingų kartų darbuotojams būdingi bruožai .....                                                          | 22 |
| 4 lentelė. Karjeros valdymo sistemos nauda ir etapai .....                                                             | 25 |
| 5 lentelė. Skirtingų kartų apklaustų darbuotojų individualaus požiūris į karjeros valdymą                              | 44 |
| 6 lentelė. Skirtingų kartų apklaustų darbuotojų požiūris į karjeros valdymą energetikos<br>įmonėje .....               | 46 |
| 7 lentelė. Tiriamos įmonės skirtingų kartų darbuotojų karjeros galimybių didinimo<br>problemų sprendimo siūlymai ..... | 58 |

## PAVEIKSLAI

|                                                                                                                                    |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1 pav. Požiūris į karjerą .....                                                                                                    | 11 |
| 2 pav. Karjeros modeliai ir bruožai .....                                                                                          | 12 |
| 3 pav. Karjeros planavimo ir realizavimo etapai .....                                                                              | 27 |
| 4 pav. Karjeros planavimo schema .....                                                                                             | 29 |
| 5 pav. Skirtingų kartų darbuotojų karjeros valdymo modelis .....                                                                   | 31 |
| 6 pav. Energetikos įmonės darbuotojų pasiskirstymas pagal lytį 2014 m. ....                                                        | 37 |
| 7 pav. Energetikos įmonės darbuotojų pasiskirstymas pagal pareigas 2014 m. ....                                                    | 38 |
| 8 pav. Respondentų socialdemografinės charakteristikos .....                                                                       | 41 |
| 9 pav. Energetikos įmonės apklaustų darbuotojų pasiskirstymas pagal darbuotojų kartas .....                                        | 42 |
| 10 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal karjeros plano rengimą .....                                                              | 42 |
| 11 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal galimybę valdyti karjerą .....                                                            | 43 |
| 12 pav. Apklaustųjų pasiskirstymas pagal veiksnius, įtakančius karjeros valdymą .....                                              | 44 |
| 13 pav. Respondentų nuomonė apie darbuotojų karjeros valdymą organizacijoje, atsižvelgiant<br>į skirtingas darbuotojų kartas ..... | 45 |
| 14 pav. Respondentų atsakymų pasiskirstymas pagal skirtingų kartų darbuotojų ir organi-<br>zacijos tikslų derinimą .....           | 47 |
| 15 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal skirtingų kartų darbuotojų karjeros planavimo<br>būdus .....                              | 47 |
| 16 pav. Respondentų pasiskirstymo pagal skirtingų kartų darbuotojų karjeros planavimo būdus<br>kryžminė analizė .....              | 48 |
| 17 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal skirtingų kartų darbuotojų karjeros planų<br>įgyvendinimą .....                           | 48 |
| 18 pav. Respondentų pasiskirstymas atsindintis, ar ir kaip įmonėje vertinami darbuotojai.....                                      | 49 |
| 19 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal skirtingų kartų darbuotojų kvalifikacijos kėlimo ir<br>mokymo būdus .....                 | 49 |
| 20 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal kvalifikacijos kėlimo ir mokymo būdų priimtinumą                                          | 50 |
| 21 pav. Respondentams priimtinausi kvalifikacijos kėlimo ir mokymo būdai .....                                                     | 51 |
| 22 pav. Tiriamos įmonės skirtingų kartų darbuotojų karjeros galimybes sąlygojantis valdymo<br>modelis .....                        | 55 |

## IVADAS

**Tyrimo aktualumas.** Ekonominės, socialinės ir demografinės aplinkos pokyčiai daro didelę įtaką dirbančiųjų karjerai. Šie pokyčiai verčia darbdavius ir dirbančiuosius nuolat tobulinti kvalifikaciją ir prisitaikyti prie nuolat kintančios aplinkos. Vis dažniau skirtingų kartų darbuotojai, pasižymintys skirtingu požiūriu į darbą, skirtingomis vertybėmis ir darbo etika, turi dirbti kartu, vienoje komandoje ir siekti bendrų organizacijos tikslų. Gebėjimas sukurti aplinką, kurioje būtų išnaudojamos skirtingų kartų darbuotojų turimos stiprybės, gali būti organizacijos konkurenciniu pranašumu. Todėl svarbiu kiekvienos organizacijos uždaviniu tampa siekis įdiegti lygių galimybių sistemą įvairioms darbuotojų amžiaus grupėms bei sukurti joms specifines karjeros didinimo galimybes, atsižvelgiant į jų skirtingas interesų raiškas, motyvavimo bei mokymo būdus.

Skirtingų kartų darbuotojų karjeros galimybių organizacijoje klausimus savo darbuose nagrinėja užsienio autoriai Martin ir Tulgan (2001), Raines (2003), Eisner (2005), Twenge (2006) bei Lietuvos mokslininkai Čiutienė, Neverauskas (2006), Palidauskaitė (2007) ir kt. autoriai. Pasak G. Hammill (2005), kartų skirtumai paveikia įvairias organizacijos veiklos sritis: darbuotojų įdarbinimą bei jų išėjimą iš darbo, komandų formavimą, motyvaciją, valdymą, vartotojų pritraukimą bei jų pasitenkinimą, karjeros galimybes ir pan. Siekiant užtikrinti skirtingų kartų darbuotojų efektyvų karjeros valdymą būtina atsižvelgti į tai, kad vienos kartos atstovus jungia bendra patirtis, kurią jie įgijo augdami, veikiami aplinkos sąlygų. Jie išsiskiria panašiu požiūriu į darbą, panašiais darbo metodais, vertybėmis, pomėgiais, komunikacijos būdais ir pan. (Carlson, Notter, 2002; Hammill, 2005). Dėl to kiekvienoje organizacijoje yra svarbu sukurti tokį skirtingų kartų darbuotojų karjeros valdymo modelį, kuris atspindėtų organizacijos darbuotojų poreikius ir karjeros lūkesčius.

Energetikos įmonių grupė, įkurta 2014 m., yra valstybės valdoma, viena didžiausių energetikos įmonių grupių Baltijos šalyse, kurios pagrindinė veikla apima elektros ir šilumos energijos gamybą, tiekimą, elektros energijos prekybą ir skirstymą, prekybą gamtinėmis dujomis, jų skirstymą, taip pat elektros energetikos ūkio aptarnavimą ir plėtrą. Daugiau kaip 5600 darbuotojų turinti energetikos įmonių grupė valdo ir eksploatuoja svarbiausius Lietuvos elektros energijos gamybos pajėgumus, užtikrinančius energijos tiekimo saugumą, visą šalies teritoriją apimančią skirstomąjį tinklą bei aptarnauja daugiau kaip 1,6 mln. vartotojų visoje Lietuvoje, siūlo elektros tiekimo paslaugas klientams užsienyje, taip pat eksploatuoja 8,2 tūkst. km skirstomųjų dujotiekių, dujas tiekia daugiau kaip 560 tūkst. klientų, įgyvendina strateginę reikšmę turinčius plėtros projektus, siekia Nacionalinės energetikos strategijos tikslų.

Pasirinkta tirti energetikos grupės įmonė yra į veiklos efektyvumą ir vertės didinimą orientuota, atsakinga bendrovė, kuri siekia mokėti darbuotojams nuo jų kompetencijos ir darbo rezultatų

priklausantį atlygį. Tiriamoje energetikos įmonėje 2014 m. gruodžio 31 d. dirbo 1136 darbuotojai – kiekvienas iš jų turintis skirtingą darbo patirtį, išsilavinimą bei priklausantys skirtingoms darbuotojų kartoms. Didžioji dalis darbuotojų priklauso X ir darbuotojų kartoms. Šios kartos turi ne tik efektyviai dirbti komandoje, bet ir visiems darbuotojams turi būti suteikiamos vienodos karjeros valdymo galimybės. Įmonėje didelis dėmesys skiriamas darbuotojų kompetencijoms bei teikiamų paslaugų kokybės užtikrinimui, todėl daug investuojama į darbuotojų ugdymą ir tobulinimą, tačiau neatsižvelgiama į atskirų kartų darbuotojų karjeros galimybes bendrovėje.

**Tyrimo problema** – kaip užtikrinti efektyvų skirtingų kartų darbuotojų karjeros valdymą tiriamoje energetikos įmonių grupės įmonėje.

**Darbo objektas:** energetikos įmonės skirtingų kartų darbuotojų karjera.

**Darbo tikslas** – išryškinti skirtingų kartų darbuotojų karjeros didinimo galimybes įmonėje, priklausančioje energetikos įmonių grupei.

**Darbo uždaviniai:**

1. Sukurti skirtingų kartų darbuotojų karjeros valdymo teorinį modelį, pagrįstą šiuolaikiniu požiūriu į karjeros valdymą;
2. Išsiaiškinti tiriamos energetikos įmonės skirtingų kartų darbuotojų požiūrį į jų karjeros valdymą organizacijoje;
3. Atkleisti skirtingų kartų darbuotojų karjeros valdymo galimybių didinimą tiriamoje energetikos įmonėje.

**Darbo metodai:** mokslinės literatūros analizė, dedukcija, indukcija, analogija, palyginimas, anketinė apklausa, statistiniai ir lyginamosios analizės metodai.

**Darbo struktūra.** Magistro baigiamąjį darbą sudaro keturios dalys. Pirmoje darbo dalyje teoriniu aspektu ištirta karjeros kaip reiškinių sąvoka, susistemintas požiūris į kartų sampratą bei apibendrintas darbuotojų kartų skirstymas ir išskirti pagrindiniai jų bruožai, atlikta karjeros valdymo modelių lyginamoji analizė, jie susistemunami, išskiriant jų esminius pranašumus ir trūkumus, atskleidžiančius šios sistemos tobulinimo galimybes, pasiūlytas integruotas skirtingų kartų darbuotojų karjeros valdymo teorinis modelis ir aptarti jo etapai. Antroje darbo dalyje nurodyta energetikos įmonės skirtingų kartų darbuotojų karjeros galimybių tyrimo metodologija. Trečioje dalyje atliekama energetikos įmonės darbuotojų nuomonės tyrimo rezultatų analizė Ketvirtoje dalyje pateikiamos rekomendacijos dėl skirtingų kartų darbuotojų karjeros valdymo galimybių didinimo tiriamoje energetikos įmonėje.

# 1. SKIRTINGŲ KARTŲ DARBUOTOJŲ KARJEROS VALDYMO TEORINIS PAGRINDIMAS

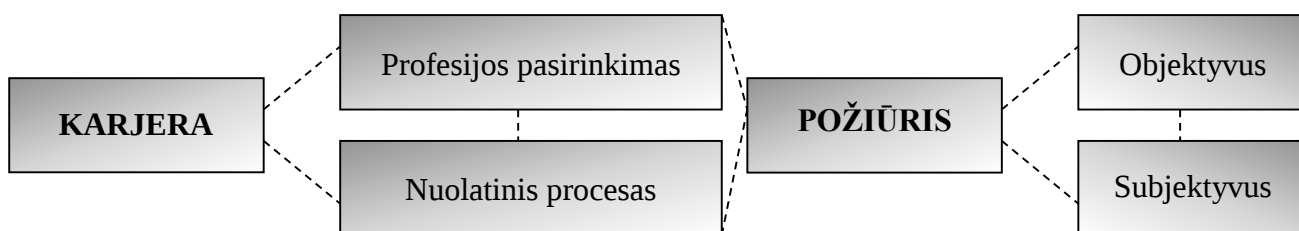
## 1.1. Karjeros sampratos analizė

Žodis *karjera* yra kilęs iš lotynų kalbos žodžio „*carraria*“, reiškiančio žmogaus gyvenimo kelią, bėgimą, arba iš prancūziškojo „*carriere*“, įvardijančio veikimo dirvą, sritį, profesiją. Pasak Stanišauskienės (2005) šie du sąvokos aiškinimai rodo, kad galimi skirtingi karjeros supratimai: vienas susijęs su konkrečia veikla, o kitas – su gyvenimo kelio planavimu ir šio plano įgyvendinimu (p. 4).

Tarptautinių žodžių žodynas (2013) karjerą aiškina kaip greitą ir sėkmingą kilimą tarnyboje, visuomenėje, mokslinėje veikloje, pasisekimą gyvenime. Bendrąją prasme karjera vertinama kaip veiklos rūšis, pavyzdžiui, gydytojo karjera.

Mokslinėje literatūroje karjeros samprata aiškinama keliais atskirais aspektais. Skirtingais lygmenimis šią sampratą nagrinėja sociologijos, edukologijos, psichologijos, organizacijų vadybos mokslų atstovai.

1 paveiksle pateikta sociologinio požiūrio į karjerą schema.



**1 pav. Požiūris į karjerą (sudaryta pagal Petkevičiūtę (2003), Abele, Spurk (2009), Dreis, Holfmans, Pepermans, Rypens (2009))**

Sociologiškai į individo karjerą galima žvelgti dviem būdais: kaip tam tikros profesijos ar specialybės pasirinkimą arba karjerą kaip procesą. Petkevičiūtė (2003) teigia, kad karjeros sąvoka apima du glaudžiai susijusius aspektus: objektyvią ir subjektyvią nuostatas (p. 84-85).

*Objektyvioji karjeros samprata vertinama kaip pasiekimas ar profesija*: tuomet karjera gali būti objektyviai išmatuojama ir susijusi su tam tikromis kultūriškai nulemtomis normomis ir kai kuriais objektyviais socialiniais rodikliais, tokiais kaip prestižinė profesija, vadovaujančios pareigos, aukštas atlyginimas, kilimas karjeros laiptais. *Subjektyvioji karjeros samprata* rodo, kad karjera suprantama kaip individo vertybinės orientacijos ir asmeniniai pasirinkimai.

Karjerą ir jos sėkmę, kaip objektyvių ir subjektyvių priemonių ryšį nagrinėja Abele, Spurk (2009), Dreis, Holfmans, Pepermans, Rypens (2009). Autorių atlikti tyrimai orientuoti į karjeros tikslus, susijusius su atskiromis objektyviomis karjeros dedamosiomis dalimis (alga, skatinimas, hierarchinis

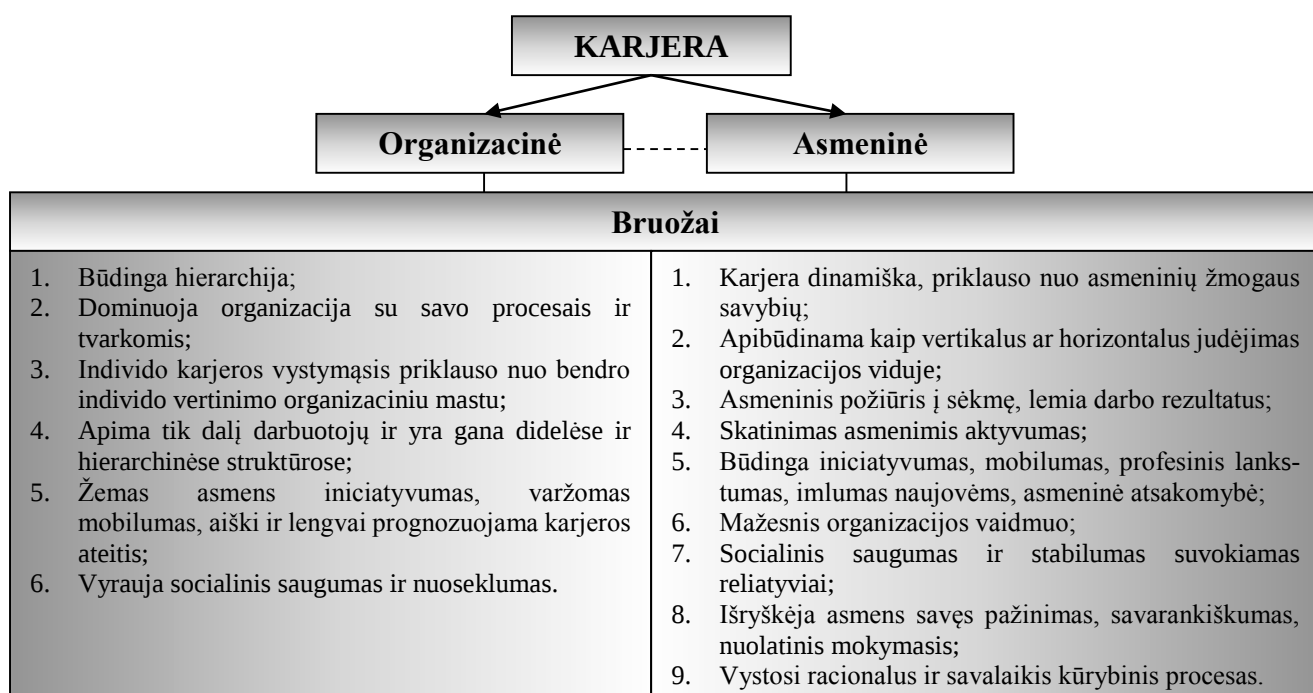
statusas) ir subjektyviomis dedamosiomis (atskiro individo vystoma asmenine karjera, norais, tikslais). Dreis ir kt. (2009) nuomone, karjera turi skirtingas reikšmes kalbant apie atskirus žmones ir skirtingus kontekstus. Heslin (2003) teigia, kad objektyvi karjeros sėkmė priklauso nuo patikrintų ir aiškių pasiekimų darbe ir tai yra susiję su darbo užmokesčiu, užimama pozicija, paaukštinimu, o subjektyvi karjeros sėkmė paprastai matuojamas santykinio indėlio į savarankiškus ir nuo žmogaus priklausančius kriterijus, pavyzdžiui, asmens karjeros tikslai ir siekiai.

Terminas *karjera* gali būti apibrėžiamas kaip sąveika asmenų su visuomene, švietimo ir organizacijų gyvavimo ir bendradarbiavimo seka. Beukes (2009) ir Herr ir kt. (2004) darbuose pabrėžiama, kad daugumai asmenų dabar atsakomybė tenka dėl savo karjeros jiems patiems, dėl to organizacijai svarbu tinkamai nuspręsti kaip įsidarbinti asmenį į jam labiausiai tinkančią poziciją, kad būtų galima tikėtis iš darbuotojo potencialo kilti karjeros laiptais įmonės viduje.

Albrechto (2005) nuomone, siekiant karjeros labai svarbu pradėti nuo savęs, t. y. svarbu pažinti save, suvokti savo lūkesčius ir tik nuo to priklauso tiek pačios karjeros planavimas, tiek jos sėkmė. Tai akcentuojama ir naujosiose karjeros planavimo arba projektavimo (angl. *career guidance*) ir konsultavimo karjerai (angl. *career counselling*) veikaluose.

Karjera kaip mokslinių tyrimų sritis yra gana nauja. Į karjeros sampratą vieni autoriai įvelgia iš individo pozicijos, kiti organizacijos akimis, dėl to tarp mokslininkų egzistuoja skirtingos nuomonės apie sąvokos *karjera* suvokimą.

Asmeninės ir organizacinės karjeros skirtumų analizė pateikiama 2 paveiksle.



**2 pav. Karjeros modeliai ir bruožai (sudaryta pagal Dreis (2009), Heslin (2003), Beukes (2009), Herr ir kt. (2004))**

Apibendrinant 2 paveikslė įvardintus bruožus, galima teigti, kad šiuolaikinės karjeros esmė turi tiesioginį ryšį su individo ir organizacijos tarpusio santykiais. Tai lemia, kad tampa svarbu nuolatinis mokymasis, naujų žinių ir įgūdžių valdymas, tobulėjimas. Karjera daugeliui žmonių pirmiausiai asocijuojasi su gyvenimo kokybe, kurią lemia užimama darbinė pozicija. Visuomenėje karjera sutapatinama su didele sėkme, didesniu darbo užmokesčiu, aukštesnėmis pareigomis, tačiau neatsiejama nuo gerai mokamo ir įdomaus darbo pačiam individui.

Kučinskienės (2003) nuomone, karjera įmanoma tikrai kaip individų ir socialinių sistemų (švietimo ir darbo organizacijų) sąveikos procesas. Šia prasme karjerą galima laikyti susitarimu tarp išsilavinusio bei gebančio kompetentingai veikti individo ir visuomenės, pripažįstančios šios veiklos reikšmingumą ir kokybę, bei sutinkančios mokėti už tai tam tikromis vertybėmis (p. 4). Autorė pažymi, kad kiekvieno asmens karjera yra unikali. Svarbiausias vaidmuo ir atsakomybė už karjerą tenka pačiam individui. Neįmanoma planuoti kito žmogaus karjeros, nes tik pats individas žino savo lūkesčius, viltis, troškimus ir siekius. Kučinskienė (2004) nuomonę papildė, teigdamą, kad karjera nuo seno socialiai sąlygota, t.y. ji nėra vienodai prieinama skirtingų socialinių sluoksnių žmonėms. Autorė pažymi, kad didžiausią įtaką karjeros vystymui turi šie veiksniai: socialinė klasė, lytis, etninė kilmė ir gyvenamoji vieta. Kitų autorių nuomonė ir karjeros apibrėžimai pateikiami 1 lentelėje.

Apibendrinant 1 lentelėje pateikiamus duomenis, galima daryti išvadą, kad karjera vakarų ir lietuvių autorių vertinama, kaip vienas svarbiausių asmenybės savimonės, savivertės, savigarbos, saviraiškos, socialinio statuso ir gyvenimui reikalingų pajamų šaltinių.

XXI a. autoriai glaudžiai sieja žmogaus ir organizacijos ryšį nagrinėjant karjeros sampratą. Žmogiškųjų išteklių vystymosi svarbą pabrėžia ir Kvedaravičius (2006). Į karjeros apibrėžimą įtraukia antreprenerystę, socialinius santykius, nuolatinį tobulėjimą Minkevičienė (2006), Baer, Flexer, Luft, Simmons (2008), Ustinavičiūtė, Katkonienė, Žemaitaitytė (2011). Karjeros glaudų ryšį su organizacija sieja Čiutienė, Neverauskas (2006), Palidaukaitė (2007), Klinger, Nalbandian (2009). O individualų tobulėjimą, tikslų ir ambicijų siekimą vertina Gumuliauskienė, Augienė (2002), Stanišauskienė (2004), Schreuder, Coetzee (2006). Tuo tarpu XX a. tyrėjai karjerą vertino kaip asmenybės nuolatinę darbų seką, patirtį sukaupimą per visą žmogaus gyvenimą, tačiau organizacijos vaidmuo karjeros sampratoje buvo nežymus (žr. 1 lent.).

**1 lentelė. Karjeros apibrėžimai (sudaryta autorės)**

| <b>Autorius</b>                          | <b>Apibrėžimas</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Ustinavičiūtė ir kt., 2011</b>        | Karjera bendrąja prasme suprantama kaip <i>profesinio tobulėjimo kelias</i> , nuolatos keliant sau naujus tikslus, iššūkius, tai teigiamų rezultatų siekimas (p. 170).                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| <b>Klinger, Nalbandian, 2009</b>         | <i>Organizacijos turi skirti dėmesį žmonių išteklių valdymui ir žmogiškojo kapitalo auginimui</i> , dėl to svarbu investuoti į darbuotojų kvalifikacijos kėlimą ir sudaryti <i>sąlygas karjeros vystymui</i> . Tačiau, kartais patys darbuotojai yra nemotyvuoti kelti kvalifikaciją, dėl to organizacijai sunku planuoti karjeros kėlimo galimybes ir profesinę karjerą. Tai lemia organizacijos rūpestį, kad darbuotojai būtų patenkinti atliekamu darbu, o ne planuotą būsimą darbą.                                                                                                                    |
| <b>Baer, Flexer, Luft, Simmons, 2008</b> | Individualus karjeros vystymas yra <i>visą gyvenimą trunkantis procesas</i> , kuris apima augimo ir vystimosi procesą nuo vaikystės iki formalaus ugdymo karjerai mokykloje, ir visus asmens vystimosi procesus, kurie ir toliau tęsiasi visą asmens gyvenimą, suaugus dirbant ir išeinant į pensiją.                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| <b>Palidaskaitė, 2007</b>                | Karjera interpretuojama kaip <i>pažanga profesijos ar organizacijos viduje</i> . Akcentuojama, kad organizacija, suteikdama darbo vietą ir užtikrindama jos saugumą kartu su karjeros galimybe, mainais iš asmens tikisi jo atsidavimo ir lojalumo, tinkamo pareigų atlikimo (p. 33-45).                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <b>Schreuder, Coetsee, 2006</b>          | Karjera susijusi su skirtingais gyvenimo laikotarpiais ir lygiais bei <i>priklauso nuo individo</i> , kuris kiekvienu atveju susiduria su skirtingais iššūkiais.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| <b>Kvedaravičius, 2006</b>               | Besivystančio žmogaus ir besivystančios organizacijos, kaip susisiekančių indų, kiekvieną akimirką turimas kažkoks balansas nuolatos kinta (p.51). Autorius į karjerą vertina kaip <i>santykių palaikymo būdą</i> .                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| <b>Minkevičienė, 2006</b>                | Karjeros apibrėžimas siejamas su <i>individo gyvenimo progresu mokantis ir dirbant</i> . Mokymasis apima ne tik formalų išsilavinimą, bet ir įvairius mokymus bei neformalų mokymosi procesą. Darbas ne tik darbo vieta organizacijoje, bet <i>antreprenerystė, veikla namie ir bendruomenėje</i> , kurioje gyvename. Individas auga, tobulėja ir gali siekti ne tik vertikaliosios karjeros, bet karjeros platesne prasme: įgyjant naujų įgūdžių, gebėjimų, tobulinant jau esamus talentus ir judant iš vienos organizacijos į kitą, iš vieno pareigų į kitas, netgi iš vienos profesijos į kitą (p. 55). |
| <b>Petkevičiūtė, 2006</b>                | Išskiria <i>pasiekimus darbe, profesiją, nuolatinį darbą ir skirtingų vaidmenų gyvenime tąsą</i> , kaip karjeros pagrindines dedamąsias dalis (p. 98). Šiuo atveju karjera, kaip <i>darbinė veikla</i> , suvokiama asmens profesinės sėkmės išraiška.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| <b>Čiutienė, Neverauskas, 2006</b>       | Pabrėžiamas <i>karjeros ryšys su organizacija</i> kurioje dirbama. Autorių nuomone, karjeros terminas vartojamas siekiant įvertinti darbuotojų patirtį, kompetenciją, užimamas pareigas, vaidmenis, poreikius ir interesus bei kitus santykius, nurodančius ryšį su organizacija, kurioje dirbama (p. 14).                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <b>Čiutienė, 2006</b>                    | Karjera suvokiama kaip <i>vertikalus darbuotojų judėjimas į aukštesnes pareigas</i> arba kaip <i>darbo pobūdžio keitimas, kvalifikacijos kėlimas, darbo užmokesčio didėjimas, darbovietės keitimas, atsakomybės lygio didėjimas</i> (p.61).                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| <b>Stanišauskienė, 2004</b>              | Karjera yra ne tik įvairių darbų seka, bet tai ir <i>mokymasis veikti individualiai, tikslų siekimas, ambicijų patenkinimas</i> (p. 10).                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <b>Gumuliauskienė, Augienė, 2002</b>     | Karjera – tai <i>individualus tobulėjimas</i> sėkmingai pasirinktos veiklos kryptimi ir visuomeniniu požiūriu.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| <b>Sakalas, Šalčius, 1997</b>            | Pagrindiniais <i>išoriniais karjeros veiksniais</i> laikoma socialinių institutų – šeimos, mokyklos, įmonės/organizacijos ir visuomenės bei ekonomikos įtaka (padėtis darbo rinkoje ir jos kaitos tendencijos, bendras ekonominis išsivystymas ir kt.), o pagrindiniais <i>vidiniais veiksniais</i> įvardijami asmenybės išsilavinimas ir kvalifikacija, tikslai, lūkesčiai ir įvairios nuostatos (statuso, garbės ir pan. atžvilgiais).                                                                                                                                                                   |
| <b>Arnold, 1997</b>                      | Karjera yra <i>asmens patiriamų, su darbu susijusių vaidmenų ir veikų seka</i> .                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| <b>Craig, 1987 Schuler, 1995</b>         | Karjera – tai <i>požiūrių ir elgesių seka</i> , susijusi su darbine patirtimi per visą žmogaus gyvenimą.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <b>Beach, 1985</b>                       | Karjera yra per gyvenimą <i>besitęsianti darbų seka</i> , susijusi su asmenybės pažiūromis ir motyvais, kai jis ar ji veikia tuose darbuose (p. 99).                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |

*Šiame darbe karjera suvokiama kaip individo profesinė veikla, paremta žiniomis ir įgūdžiais, racionalių mąstymu, kuriant naudą organizacijai, išnaudojant organizacijos teikiamas karjeros galimybes bei prisiimant visą už vykdytą veiklą atsakomybę.*

Išanalizavus karjeros sampratą, galima teigti, kad šis procesas itin svarbus abiem šalims: tiek individui, tiek organizacijai. Darbuotojo asmeniniai ir organizacijos tikslai turėtų būti suderinti tarpusavyje, kad laiku pasiektų užsibrėžtus tikslus ir efektyvumą. Asmeninė karjera dažniausiai autorių suvokiama ir suprantama seka nuostatų ir elgsenų, susijusių su asmens darbine patirtimi ir veikla per visą gyvenimo laikotarpį; dažnai vertinama kaip tam tikras procesas, kurio metu asmuo gilina į jį supančią aplinką, susikuria vertybes, išskiria dominančias sritis, apsibrėžia tikslus, numato darbo ir organizacijos alternatyvas, kuria pridėtinę vertę darbo vietoje ir vysto savo karjeros planus. Organizacijai karjeros planavimas leidžia susieti darbuotojo profesinio augimo planus, kvalifikacijos kėlimo planus ir darbuotojo galimą sukurti vertę su organizacijos uždaviniais, strateginiais sprendimais ir tikslais, o tai suteikia apčiuopiamą naudą tiek pačiai organizacijai, tiek darbuotojams.

Toliau darbe nagrinėsime skirtingų kartų karjeros bruožus ir lūkesčius bei darbuotojų tipus.

## **1.2. Kartų samprata ir skirstymas**

Žodis *karta* kildinamas iš lotyniškų žodžių „*generatio*“ bei „*genus*“ ir atitinkamai reiškiančių „pradėti gyvybę“, „giminė“, o taip pat ir graikiško žodžio „*genos*“, kurio reikšmė analogiška lotyniškų žodžių prasmei (Niethammer, 2003: 29). Šis terminas paprastai naudojamas kalbant apie biologinę kartos sampratą. Lotyniško žodžio „*cohors*“ antroji reikšmė – „susitelkusi žmonių grupė, gauja“, tačiau kasdieniniame gyvenime šia reikšme žodis nevartojamas. Kupperschmidt (2000) kartas apibūdina kaip grupę žmonių, kuriuos sieja gimimo data bei esminiai įvykiai, nutikę kritiniais jų vystymosi laikotarpiais. Pasak Scott ir Marshall (2005), karta yra amžiaus grupės forma, kurios nariai gimę apytiksliai tuo pačiu laiku. Socialinių mokslų požiūriu karta apibrėžiama, kaip grupė asmenų gimusių, subrendusių ir gyvenančių tuo pačiu istoriniu laikotarpiu. Juknevičienė (2013), nagrinėdama skirtingų kartų darbuotojų įsipareigojimų organizacijai dinamiką, pritarė anksčiau šią temą nagrinėjusių mokslininkų (Strauss ir Howe, 1991; Thau ir Heflin, 1997; Jurkiewicz ir Brown, 1998; Mannheim, 1972; Smola ir Sutton, 2002) nuomonei, kad priklausymą kartai lemia augimas tuo pačiu laikmečiu, įvykę ir pergyventi svarbūs įvykiai, suformavę panašias vertybių sistemas, požiūrį bei gyvenimo patirtį. Kartą vienija istorinio ir socialinio gyvenimo įvykiai, kurie įtakoja tos kartos vystymąsi, o tuo pačiu lemia kartų skirtumus.

Nėra vieningo požiūrio, kokiais kriterijais vadovaujantis žmonės turėtų būti priskiriami konkrečiai kartai. Iki šiol labiausiai paplitęs skirstymas pagal gimimo datą. Pagal šį skirstymą vienos kartos laikmetis apima apytiksliai 20 metų. Mokslinėje literatūroje išskiriami keletas ryškesnių kartų, dėl kurių

iš esmės sutariama: tylioji, kūdikių bumo, X ir Y (tūkstantmečio), Z (interneto). Daugelis mokslininkų (Martin ir Tulgan, 2001; Raines, 2003; Eisner, 2005; Twenge, 2006) yra pateikę savo skirstymą į kartas pagal gimimo datą. Visų mokslininkų nurodyti laikotarpiai atspindi pagrindinius tuo metu vykusius istorinius, kultūrinius įvykius, turėjusius esminės įtakos kartos išskirtinių bruožų bei vertybinių sistemų formavimuisi. Tačiau egzistuoja ženklūs skirtumai nuo Straus ir Howe skirstymo metodikos tame, kad keliais metais nesutampa periodo pradžia ar pabaiga, persidengia kai kurie laikotarpiai. Pavyzdžiui, Codrington ir Grant-Marshall (2004) teigia, kad Anglijoje prie Didžiosios kartos gali būti priskiriami gimę 1900-1920 m., prie Tyliosios – gimę 1929-1945 m., prie Kūdikių bumo – 1946-1960 m., X kartos – 1968-1989 m. ir Y kartos – nuo 1989 pabaigos iki dabar, neišskiria X kartos. Pagal Hammill (2005) skirstymą, kuris taip pat naudojamas Anglijos sociologijoje bei organizacinės psichologijos tyrimuose, Tyliajai kartai priskiriami gimę 1922-1945 m., Vaikų Bumo – 1946 – 1964) m., X kartai – 1965-1980 m., o Y kartai – 1981-2000 m., taip pat nėra išskiriama X karta. Remiantis The Sloan Center on Aging & Work (2011), valdant amžiaus įvairovę darbe, dėmesys koncentruojamas į šias pagrindines kartas:

- Veteranai (gimę anksčiau nei 1946 m. ir šiuo metu sulaukę daugiau nei 65 metų);
- Demografinio sprogoimo vaikai (gimę 1946–1964 m.);
- X karta (gimę 1965–1980 m.);
- Y karta (gimę 1981–2000 m.).

Šiame darbe nagrinėjami kartų gimimo laikotarpiai pateikiami 2 lentelėje ir yra sudaryti pagal Europoje vyraujančią nuomonę.

**2 lentelė. Kartų skirstymas (sudaryta pagal Hammill (2005), Martin, Tulgan (2001), Raines (2003), Eisner (2005), Twenge (2006))**

| <b>Kartos pavadinimas</b> | <b>Gimimo laikotarpis, metais</b> |
|---------------------------|-----------------------------------|
| Tylioji (tradicinė karta) | 1933-1945                         |
| Kūdikių bumo              | 1946-1964                         |
| X                         | 1965-1980                         |
| Y (tūkstantmečio)         | 1981-2000                         |
| Z (interneto)             | 2001-                             |

Remiantis duomenimis, galima teigti, kad nėra vieningo požiūrio, kokiais kriterijais vadovaujantis žmonės turėtų būti priskiriami konkrečiai kartai. Labiausiai paplitęs skirstymas pagal gimimo datą, kai vienos kartos laikmetis apima ~20 metų. Kiekviena karta pasižymi savitais lūkesčiais darbui, karjerai. Anot Songinaitės (2011), šiuolaikinėms įmonėms kartais tenka susidurti su 5 kartomis – pradedant veteranais, kurie neretai dirba patarėjais, baigiant naująja Z karta, kuri jau ima brautis į darbo rinką. Tai lemia, kad organizacijos turi būti lanksčios, galvoti, kaip paskirstyti darbus, kaip motyvuoti kiekvieną darbuotoją.

Siekiant užtikrinti darbuotojų karjeros galimybių didinimą organizacijoje, būtina žinoti kartas jungiančius skirtumus bei tai, kaip tai atsispindi darbuotojų profesinėje veikloje.

*Tylioji karta* (gimimo metai 1933-1945), karjeros sėkmė sukurta sunkaus darbo, drausmės ir atlygio atidėjimo pagrindu. Jie dažnai vadinami supaprastinimo karta, kadangi daugelis narių perėmė pagrindinius nacionalinius vaidmenis, kaip diplomatai, pilietinės teisės vadovai, ir atskyrė valstybės tarnautojus ir politikus. Šios kartos simboliu tapo – apmokėjimas ir bendradarbiavimas.

Darbo aplinkoje *tyliosios kartos* atstovai siekia tinkamo proceso ir teisingo elgesio – ir kai tai randa, yra ištikimi organizacijai bei darbui sistemos viduje. Daugelis šios kartos atstovų yra susidomėję ateitimi ir linkę bandyti vis naujus iššūkius darbe. Jie nori žinoti, jog jų darbdaviai vertina jų darbą. Organizacijai turint šios kartos atstovą rekomenduojama leisti darbuotojams žinoti, kad jų indėlis didina pelningumą ir turi įtakos galutiniam rezultatui. *Tyliosios kartos* žmonės mėgsta, kai darbo vietoje vadovai viešai pripažįsta jų patirtį, aprūpina aktyviomis technologijų paramos paslaugomis, jeigu jie neturi techninio supratimo.

Anot J. Notter (2002), pagrindinės *tyliosios kartos* vertybės yra pasiaukojimas, sunkus darbas, kantrybė, pagarba autoritetui, ir pan.

*Apibendrinant galima teigti, kad dirbant su tyliąja karta reikia parinkti tinkamą procesą bei pateikti sprendimų argumentus. Organizacija turi vertinti šios kartos atstovų patirtį, kuriant metodus, kad būtų galima dalintis gera patirtimi. Tyliosios kartos darbuotojams svarbu apsvastyti laipsniško išėjimo į pensiją galimybes, kurios palaipsniui sumažina organizacijos darbuotojų skaičių abipusiškai naudingame kontekste.*

*Kūdikių bumo karta* (gimimo metai 1946-1964) – tai karta, kuri buvo mokoma dirbti komandose, dalintis viena su kitais. Stiprus komandinis darbas – tai vienas iš šios kartos požymių. Darbas šios kartos atstovams buvo priemonė, leidžianti įrodyti savo vertę, todėl šie darbuotojai yra linkę dirbti vakarais ir savaitgaliais. Šios kartos nariai pasižymi gerais bendravimo įgūdžiais, stipria darbo etika bei emocine branda. Vienas iš šios kartos motyvatorių dirbti ir kilti karjeros laiptais yra jų atlikto darbo įvertinimas. Darbe *kūdikių bumo* kartos nariams rekomenduojama pasiūlyti lankstaus darbo galimybes, pavyzdžiui, darbą nuotoliniu būdu, taip pat vykdyti palaipsnio išėjimo į pensiją priemones, pasiūlyti sveikatingumo programas (Murphy, 2007). Pasak C. Bollone (2006), *kūdikių bumo* kartai itin svarbu palaikyti gerus tarpusavio santykius, jie gerbia hierarchinius ryšius. B. P. Haynes (2011) pabrėžia, jog *kūdikių bumo* karta siekia būti įtraukta į sprendimų priėmimo procesus, todėl jiems priimtinesnis konsensusu pagrįstas vadovavimo stilius. Dirbant su *kūdikių bumo* karta reikia daugiau laisvumo šeimos bei darbo pareigų klausimais.

Šiandien, kai susiduria su vis didesne atsakomybe už savo senstančius tėvus ar augančius vaikus, *kūdikių bumo* kartos atstovai iš naujo analizuoja karjeros galimybes bei būdus, kurie atgaivina pusiausvyros balansą gyvenime. Dauguma planuoja dirbti bent dalį dienos išėjus į pensiją.

*Taigi, organizacija turėtų padėti kūdikių bumo kartos darbuotojams atskleisti savo galimybes ir parodyti kaip įmonė gali naudotis jų talentais. Svarbu taip organizuoti šios kartos darbuotojų darbą, kad liktų vietos ir žmonių gyvenimiškiems poreikiams.*

*X karta (1965-1980) susiformavo, kaip darbo jėga per kintančius ekonominius laikus ir per masinius tarptautinius reikalus. Jie matė savo tėvus susidorojant su masiniais atleidimais bei darbo nesaugumu. X karta siekia kontrolės organizacijoms, kurią jie matė būdami vaikai ir jauni bei suaugę. Daugelis yra orientuoti į gamybos našumą ir į rezultatą. Jie siekia balanso savo gyvenime. X kartos atstovai nori žinoti, jog jie gali tapti gerais darbuotojais, siekdami karjeros vienoje organizacijoje. Suteikti grįžtamąjį ryšį jų darbo atlikimui. Organizacija, siekianti valdyti X kartos darbuotojus, turėtų aprūpinti juos mokymosi ir tobulėjimo galimybėmis. Rekomenduojama atkreipti dėmesį į darbo bei gyvenimo balansą bei sukurti situacijas, kuriose jie galėtų išbandyti naujas idėjas. Pagal galimybes organizacija turėtų sukurti lanksčias darbo sąlygas (distancinis darbas, lankstus darbo grafikas) bei kurti atlygio sistemą susietą su iniciatyva.*

*X karta siekia galimybių turėti akivaizdžius skirtumus, naudoja kūrybiškas galias, vengia atidėjimų bei siekia visada būti pirmi. Jie supranta, jog turi būti našūs darbuotojai, nes atskirai dirbanti organizacija negali garantuoti tinkamo darbo. Šios kartos darbuotojų gebėjimus dirbti savarankiškai ir daryti įtaką savo verslo gebėjimams išugdo nuolat kintanti aplinka. X kartos darbuotojai – cinikai, pesimistai ir individualistai (Kupperschmidt, 2000; Smola ir Sutton, 2002), kuriems patinka pokyčiai ir įvairovė. Taip pat ši karta apibūdinama kaip nelojali vienai įmonei ar organizacijai. Kaip Hart (2006) teigė, šios kartos atstovai nepriklausomi ir pasitikintys savimi labiau nei prieš juos buvusi karta. Todėl jie linkę keisti darbą, ieškoti naujų iššūkių, didesnio atlyginimo bei naudos sau (Hays, 1999; Loomis, 2000). X kartos atstovai skeptiškai vertina autoritetus (Hart, 2006). Anot Howe ir Strauss (2000), jų požiūrį į darbinius santykius tiksliausiai charakterizuoja viena vertybė – turi būti labai geras darbo ir asmeninio gyvenimo balansas. X kartos darbuotojams asmeninio gyvenimo vertybės ir tikslai yra žymiai svarbesni negu su darbu susiję tikslai.*

*Bendrai X kartai labai svarbus darbo ir asmeninio gyvenimo balansas. Tai galima būtų paaiškinti tuo, kad tai karta, kurios tėvų karta pasižymėjo dideliu skyrybų skaičiumi. Todėl X kartai labai svarbu pasiekti aukštą šeimos ir asmeninio gyvenimo balansą, kad kompensuotų tai, ko trūko vaikystėje (Howe ir Strauss, 2007). Tuo tarpu Y kartai labiau nei kitoms kartoms būdingas technologinis išprusimas, platus požiūris į pasaulį, ieškojimas naujų galimybių, nepastovumas. Šiai kartai prioritetas profesinis ir socialinis mobilumas, o ne stabili darbo vieta (Juknevičienė, 2013).*

*Taigi, X kartos atstovai pasižymi dideliu pasitikėjimu savimi, yra lankstūs, darbe jie koncentruojasi į išmatuojamus rezultatus. Juos motyvuoja tai, kad jiems leidžiama patiems atlikti darbą iki galo pagal pačių nusistatytas taisykles. Šiems darbuotojams rekomenduojama suteikti kuo daugiau autonomijos. X kartai itin svarbus grįžtamasis ryšys, kuris leidžia jiems sužinoti, kaip jiems sekasi dirbti.*

*Tūkstantmečio karta* (1981-2000) patenka į darbo vietas kaip geriausiai išsilavinusi, techniškai išprususi karta. Jie lengviau priima vyresnių žmonių vadovavimą. Siekia karjeros ir stabilumo.

Kad organizacija galėtų juos pritraukti ir išlaikyti, turi būti aiškūs tikslai ir lūkesčiai, pastovi komunikacija, priežiūros bei struktūros suteikimas, nustatytos kuravimo programos, gerbti jų optimizmą bei jį vystyti. *Y kartos* atstovai siekia draugiškos bei stabilios organizacijos, kurioje galėtų orientuotis į darbą komandoje. Darbdaviui šios kartos atžvilgiu svarbu lojalumas. Darbuotojams svarbu siūlomos mokymosi galimybės, siekiant lavinti pagrindinius verslo įgūdžius, padedant atskleisti geriausius gebėjimus, kurie gali padėti jų karjeros augimui. Aktualu esami tiesioginiai vadovai, kurie padės įveikti karjeros kelią bei jį tinkamai nukreipti, *Y kartos* darbuotojai siekia būti įvertinti.

Darbuotojai bus ištikimi, atsidavę darbui, siekiantys rasti naujų galimybių, tačiau organizacija turi parodyti, kad yra lanksti ir orientuota į mokymosi galimybes. Organizuojant darbą su *Y karta* rekomenduojama pateikti schemas, kurios padės kurti karjerą bei šeimą vienu metu, sukurti grupes bei komandas bendram darbui.

Tūkstantmečio vaikų kartoje, galima įvardinti penkias dominuojančias temas:

- darbo/gyvenimo pusiausvyra,
- geras užmokestis ir nauda,
- galimybės tobulėjimui,
- prasminga darbo patirtis,
- ugdanti darbinė aplinka.

Darbo/gyvenimo pusiausvyros akcentavimas. Tūkstantmečio vaikai matė, kaip jų tėvai dirbo ilgas valandas tik tam, kad taptų korporacinio sumažinimo, dažnų gamybos sustabdymų bei aukštų skyrybų koeficientų aukomis (Loughlin ir Barling, 2001). Dėl to jie tapo atsargūs dėl paskyrimo į kokią nors darbo vietą ir mieliau rinkosi „gyvenimo darymą“, o ne „pragyvenimą“ (Zhang ir kt., 2007). Įvairios krizės (Rugsėjo 11 JAV, pasaulinė finansų krizė ir pan.), taip pat privertė Tūkstantmečio vaikus iš naujo įvertinti savo gyvenimo prioritetus ir pasirinkti tai, kas leidžia jiems asmeninį gyvenimą iškelti kaip aukščiausią prioritetą. Atsižvelgiant į jų aukštesnį išsilavinimo lygį, Tūkstantmečio vaikai yra labiau linkę derėtis dėl darbo sąlygų ir reikalauti darbo/gyvenimo pusiausvyros kiekvienoje jų karjeros stadijoje (McDonald ir Hite, 2008).

Geras užmokestis ir nauda. Tyrimais buvo nustatyta, kad užmokestis yra vienas iš svarbiausių motyvacinių veiksnių Tūkstantmečio vaikų tarpe. Iš dalies, finansinio atlygio akcentavimas gali atspindėti Tūkstantmečio vaikų poreikį gauti grįžtamąjį ryšį. Pastebėta, kad „asmuo, turintis didelį poreikį pasiekimams, yra suinteresuotas gauti piniginį atlygį arba pelną pirmiausia dėl grįžamojo atsako dėl to, kaip gerai jam sekasi... piniginis atlygis nėra skatinimas stengtis“. Arba kitaip, gero užmokesčio ir naudos lūkestis taip pat gali atspindėti įsipareigojimo jausmą, vyraujantį Tūkstantmečio vaikų tarpe.

Hill (2002) naudojo terminą „gebėjimų-darbo ryšys“, kad apibūdintų nesamą ryšį tarp to, ką Tūkstantmečio vaikai tikisi pasiekti ir to, ką jie geba pasiekti.

Greitos pažangos perspektyva. Tūkstantmečio vaikai taip pat turi didelius lūkesčius, kai kalbama apie paaukštinimus ir atlyginimo didinimus. Jie domisi, kodėl jiems alga nebuvo didinama ir kodėl jie nekeliami pareigose po šešių mėnesių darbo (Erickson, 2009). Pavyzdžiui, magistrantas, dirbantis investiciniame banke miesto centre, Toronte, pranešė, kad jis mokysis tiek, kiek galės ir po to sieks kažko didesnio ir geresnio, kadangi jis negali laukti du metus, kad būtų pakeltas pareigose (Pooley, 2005, 2006). Šis „nekantraujantis pasiekti sėkmę“ požiūris pasireiškė staigaus atlygio lūkesčiu, o ne „gauti, ko nusipelnei“. Kai nematomas greitas atlygis vienoje įmonėje, Tūkstantmečio vaikai pereina pas tą darbdavį, kuris suteikia didesnes galimybes. Įdomu pastebėti, kad, nors paaukštinimai yra labai svarbūs Tūkstantmečio vaikams, jie jų nori dėdami minimalias pastangas, o tai, ko gero, atsispindi jų teisėtame jausme, kad tai yra išlepto auklėjimo produktas (Twenge, 2006).

Prasminga darbo patirtis. Tūkstantmečio vaikai siekia gauti daug daugiau už savo sunkų darbą nei atlyginimas. Jie taip pat ieško tokio darbo, kuris būtų prasmingas ir teikiantis daug pasitenkinimo (Lancaster ir Stillman, 2002; Yang ir Guy, 2006). Tūkstantmečio vaikai vis labiau žvelgia į bendrovės vertybes ir misiją, taip pat nori dirbti toms įmonėms, kurios siekia daugiau nei tiesiog uždirbti pinigų. Pavyzdžiui, pokalbių metu, daugelis Tūkstantmečio vaikų buvo klausiami, ką įmonė gali padaryti, kad padėtų jiems turėti prasmingesnius ir reikšmingesnius gyvenimus. „Price Waterhouse Coopers“ (2008) atlikto tyrimo metu buvo nustatyta, kad korporacinė atsakomybė Tūkstantmečio vaikams yra labai svarbi, o didžioji jų dalis (88 proc.) nurodė, kad sieks turėti tokius darbdavius, kurie turės tokias pačias vertybes kaip ir jų. Iš tiesų, ankstesnių tyrimų metu buvo nustatyta, kad įmonės korporacinės socialinės atsakomybės reputacija yra susijusi su jos gebėjimu pritraukti jaunus darbuotojus (Greening ir Turban, 2000; Turban ir Greening, 1996). Nors Tūkstantmečio vaikai labai rūpinasi tuo, kad galėtų kažkuo prisidėti, jie taip pat labai vertina profesinį augimą, kuris leidžia jiems atlikti labiau įtakojančias užduotis. Jie netoleruoja keliančio mažiau iššūkių darbo, dažnai prastai pasirodo atlikdami didelio masto ir neskatinantį darbą (Korporacinės vadovybės taryba, 2005). Be to, pasirodo, kad Tūkstantmečio vaikai siekia galimybės praplėsti savo horizontus per darbų mobilumą ir tarptautinius paskyrimus (Price Waterhouse Coopers, 2008).

Ugdanti darbinė aplinka. Tūkstantmečio vaikai lankė mokyklą tokioje eroje, kurioje jie dažnai priskiriami grupiniams projektams ir pristatymams (Lowe ir kt., 2008). Dėl to, jie akcentuoja socialinį darbo aspektą (pvz., draugiški bendradarbiai, smagi aplinka) (Lyons, 2003). Tūkstantmečio vaikams taip pat patinka artimai bendradarbiauti ir mokytis iš kolegų ir gerbiamų vadovų, jie tikisi draugauti su bendradarbiais. Y kartos darbuotojai negali ilgai išlaikyti dėmesio ties vienu dalyku, tai lemia, kad jie greitai ima nuobodžiauti, dėl to visada rinksis profesinį ir socialinį mobilumą, o ne stabilią darbo aplinką ir komandą.

*Taigi, Y karta išaugusi su internetu bei naujausiomis technologijomis ir yra viena veikliausių kartų. Šios kartos nariai yra orientuoti į tikslą, kitaip nei ankstesnės kartos, į darbą jie ateina vedini aukštesnių lūkesčių. Organizuojant veiklą rekomenduojama Y kartos darbuotojams leisti dirbti su vyresnėmis kartomis ir sudaryti sąlygas mokytis vieniems iš kitų, šios kartos darbuotojai mėgsta iššūkius ir siekia būti herojais, juos motyvuoja galimybė dirbti su kitais kūrybingais žmonėmis, tačiau jie turi išlaikyti pusiausvyrą tarp darbo ir asmeninio gyvenimo, šeimos.*

Z karta (2001) gimė skaitmeniniame pasaulyje, todėl jiems svarbu ne tik visada po ranka turėti telefoną ar kompiuterį su internetu. Z kartos jaunuolis nori visko greitai ir dabar – jis vienu metu gali žiūrėti televizorių, ruošti namų darbus, dėti nuotraukas į „Facebook“ ir valgyti mamos keptus maltinius. Gebėjimu greitai apdoroti milžinišką informacijos kiekį ir puikiai atlikti kelis darbus vienu metu kitos kartos nepasižymi.

Z jaunuolius dinamiškumas ir judrumas skatina greičiau subręsti – juos kamuoja KGOY (angl. Kids Getting Older Younger) fenomenas. „Tai reiškia, kad jaunesni, 8–13 metų, vaikai ima orientotis į vyresnių vaikų ar net suaugusiųjų užsiėmimus, žaislus ar produktus, pavyzdžiui, elektronikos ar grožio industrijos prekes vietoj tokio amžiaus vaikams skirtų įprastų žaislų ir veiklos“ (Kaluina, 2014). Z karta – materialistų karta, skirianti didelį dėmesį prekių ženklams. Jie viską padarys, kad turėtų naujausius ir įdomiausius technikos įrenginius, žaidimus ar mados prekes ir kalbėdami apie juos nesileis į kompromisus. Rinkos tyrimų bendrovė „Euromonitor International“ kartai Z priskiria vaikus ir jaunuolius, gimusius 1991–2002 metais. Jų tėvai dažniausiai yra X kartos atstovai, kurių amžius svyruoja tarp 31 ir 45 metų, o seneliai – 46–64 metų pokario vaikai. Prieš Z kartą visų akį traukė Y kartos atstovai, kuriems šiandien jau 20–30 metų.

Taigi, mokslinėje literatūroje išskiriami akivaizdūs tyliosios, kūdikių bumo, X, Y ir Z kartų atstovų pasaulėžiūros, vertybių bei lūkesčių darbinių santykių atžvilgiu skirtumai. Šie lūkesčiai vadybinėje literatūroje vadinami psichologiniu kontraktu ir nagrinėjami kartu su kitais veiksniais. Psichologinis kontraktas gali apimti tūkstančius dalykų (Kotter, 1973; Sims, 1994) ir yra labai individualus. Darbuotojo sąmonėje lūkesčiai organizacijos atžvilgiu formuojasi nuo pat pirmojo kontakto su darbdaviu ir tęsiasi visą likusį darbinių santykių laikotarpį. Nors psichologinio kontrakto prigimtis labai individuali, bet tikėtina, kad vienai kartai priklausančys darbuotojai, dėl pasaulėžiūros, vertybinių sistemų bendrumo, gali turėti tos kartos psichologinį kontraktą (Freese, Schalk ir Croon, 2011). Millward ir Hopkins (1998), Shore ir Barksdale (1998), Coyle-Shapiro ir Kessler (2000) atlikdami mokslinius tyrimus įrodė, kad lūkesčiai darbdavio atžvilgiu turi labai didelę įtaką darbuotojo įsipareigojimui organizacijai ir lemia visą tolesnę darbuotojo asmeninę karjerą.

Apibendrinant skirtingų kartų karjeros bruožus sudaryta 3 lentelė išskiriant esminius skirtumus.

**3 lentelė. Skirtingų kartų darbuotojams būdingi bruožai (sudaryta pagal Narijauskaitė ir Stonytė (2011))**

|                                         | <b>Tylioji karta</b>                                                                                                                                         | <b>Kūdikių bumo karta</b>                                                                                                                                           | <b>X karta</b>                                                                                                                                                    | <b>Y Karta</b>                                                                                                                                                                      | <b>Z karta</b>                                                                                                                                            |
|-----------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Palankūs organizacijai bruožai</b>   | Ištikimi kompanijai ir organizacijos sistemai, linkę asmeninėmis pastangomis pasiekti rezultatą, stabilūs                                                    | Motyvuoti siekti tikslo, mėgsta komandinį darbą, svarbu geri tarpusavio santykiai, optimistai, vertina asmeninį tobulėjimą                                          | Polinkis siekti karjeros, mąsto globaliai, būdinga verslumas ir savarankiškumas, lankstūs, vertina kūrybos procesą, lengvai technologiškai prisitaiko             | Realistiškai vertina situaciją, geba vienu metu atlikti daug darbų, koncentruoja dėmesį ir mintis, vertina prasmingą darbą, aiškius darbo rezultatus, lengvai techniškai prisitaiko | Puikiai technologiškai išprusę, lengvai priima žinias ir naujoves, mobilūs ir globaliai mąstantys                                                         |
| <b>Nepalankūs organizacijai bruožai</b> | Neturi techninio supratimo, sunkiai priima inovacijas ir pasikeitimus struktūroje, nori, kad darbas vyktų aiškiai pagal procedūrą, kūrybiški palyginti mažai | Sunku prisitaikyti prie kintančių technologijų, koncentruoti į save, domina procesas, neorientuoti į rezultatą                                                      | Linkę kritikuoti, sunkiai patys priima kritiką, nepasižymi aukšta savivertę, svarbiausia rezultatas, o ne procesas, nekantrūs ir ne itin lankstūs                 | Pirmenybę teikia ne darbui, o savo savijautai, būtina aiški struktūra, nori žinoti atliekamo darbo naudą ir laukiamą rezultatą, linkę dažnai keisti darbo vietą                     | Dažnai per anksti nori kopti karjeros laiptais, neturėdami patirties ir įgūdžių, linkę kopijuoti jau esamus darbo modelius, pernelyg pasitiki savimi      |
| <b>Darbo stilius</b>                    | Svarbu procesas, teisingas elgesys darbe, tinkamai atlieka paskirtas pareigas, tačiau sunkiai kuria naujoves, mėgsta kolektyvinį darbą                       | Nori būti bendruomenės dalimi, nelinekų atsiverti apie asmeninius santykius, žinias vertina kaip įrankį pasiekti norimą tikslą, svarbu bendradarbiauti su kolegomis | Vertina kokybę ir asmeninę laisvę, nori lankstaus darbo stiliaus, grafiko, mėgsta lyderiauti, svarbu būti pastebėtiems tuomet pasiekia labai gerų darbo rezultatų | Vertina mentorystę, nuolat ieško įkvėpimo darbe ir mėgsta kurti, nevertina hierarchijos, mėgsta laisvą ir neįpareigojančią darbo aplinką                                            | Dėmesį koncentruoja į darbo veiklas, kurios skatina greitą mokymąsi, geba apdoroti didelius informacijos kiekius dėl to gali dirbti kelis darbus iš karto |
| <b>Motyvacija</b>                       | Motyvuoja apmokėjimas ir bendradarbiavimas, darbdavių įvertinimas                                                                                            | Motyvuoja aiškios atsakomybės ribos, nori būti pripažinti, vertina saugumą ir socialines garantijas darbo vietoje, skatina pinigai                                  | Skatina materialinis atlygis, svarbu saviraiška, darbo ir asmeninio gyvenimo balansas, iššūkiai                                                                   | Svarbu pripažinimas ir pagyrimas, motyvuoja mokymai ir tobulėjimas, kvalifikacijos kėlimo galimybės, atmosfera darbe, laisvą darbo grafiką                                          | Motyvuoja naujų ir inovatyvių rinkos ir technikos žinių įsisavinimas, mobilumo galimybę, finansinis atlygis                                               |
| <b>Požiūris į darbą</b>                 | Vertina kai pastebi jų patirtį ir žinias, svarbu socialinis saugumas                                                                                         | Vadovaujasi darbo etika, dėl to gali dirbti viršvalandžius, iš vadovo tikisi aiškių lūkesčių, darbą vertina kaip prasmingą dalį savo gyvenimo                       | Svarbu vadovo autoritetas, linkę bendradarbiauti, nori būti įvertinti pagal nuopelnus                                                                             | Vertina gerosios patirties pasidalinimą, vadovas yra tarsi mokytojas, laukia nuolatinio grįžtamojo ryšio                                                                            | Darbą atlieka paviršutiniškai, dažnai susitelkia į kelis objektus vienu metu, dėl to nukenčia kokybė, linkę socialiai bendrauti darbe                     |
| <b>Lojalumas</b>                        | Lojalūs, linkę siekti galutinio rezultato, jeigu jaučiasi vertinami ilgainiui lieka dirbti esamoje pozicijoje                                                | Lojalūs, nelinekų dažnai keisti darbo vietos, gali ilgai dirbti toje pačioje pozicijoje, vertina organizaciją kurioje yra. Nori karjeros                            | Bendrai nėra lojalūs, tačiau mėgsta stabilumą, poziciją vertina kaip karjeros etapą, pasveria prioritetus siekdami karjeros, svarbu saugumas                      | Gali būti lojalūs, jeigu yra patenkinti darbo sąlygomis. Esamą darbinę poziciją vertina kaip tobulėjimo etapą, siekia nuolatinį pokyčių ir permainų                                 | Lolajūs tiems, kurie pasiūlo galimybes tobulėti ir kelti kvalifikaciją, nelojalūs prekiniam ženklui ir darbo aplinkai                                     |

Paminėtos darbuotojų kartos ne tik skiriasi turima patirtimi, tačiau ir karjeros keliamais tikslais. Pasak C. Carlson, veteranai siekia padaryti karjerą vienoje organizacijoje, kurioje jie tikisi dirbti visą gyvenimą, todėl jiems itin būdingas lojalumas. Savo ruožtu X kartos atstovai siekia sukurti įvairiapusišką karjerą, kurioje būtų galima įgyti kuo daugiau skirtingų įgūdžių ar patirties. Y karta yra linkusi išbandyti naujoves, keisti darbo vietas ar dirbti kelis darbus vienu metu. Priešingai nei vaikų bumo karta, kuri gyveno tam, kad dirbtų, X karta dirba tam, kad gyventų ir į pasaulį žvelgia šiek tiek ciniškai. X karta yra linkusi ignoruoti lyderius ir pasižymi tokiomis savybėmis, kaip globalus mąstymas, pasitikėjimas savimi ir pan.

Narijauskaitė ir Stonytė (2011) susistemina ir išskiria darbo rinkoje dominuojančioms kartoms būdingus požiūrius į darbą. Autorės išskiria septynis veiksnius, susijusius su darbiniais santykiais: darbo etika ir vertybės, lojalumas, darbo gyvenimo balansas, darbo turinys, technologijos, motyvatoriai, karjera. Kiekvienoje iš šių sričių aprašomi bruožai vienijantys kartas ir išryškinami tarp kartų egzistuojantys skirtumai.

*Remiantis apžvelgta literatūra galima teigti, kad egzistuoja skirtumai tarp skirtingų kartų darbuotojų požiūrio ir lūkesčių darbo užmokesčio, atlygio, skatinimo, mokymo, kvalifikacijos kėlimo bei asmeninio tobulėjimo, darbo saugumo, karjeros plėtros klausimais. Dauguma autorių, nagrinėjusių skirtingų kartų darbuotojų bruožus sutaria, kad karjera labai individualus ir subjektyvus kiekvieno individo požiūris į darbinius santykius bei lūkesčius darbo atžvilgiu.*

XXI a. itin pabrėžiamas organizacijos vaidmuo darbuotojų karjeros planavime ir vystyme. Kartų teorijos požiūriu, nors kiekvienas individas formuojasi savitai, bet egzistuoja bendri kartų skirtingoms kartoms būdingi bruožai bei vertybinis požiūris į tam tikrus asmeninius bei darbinio gyvenimo aspektus, kurie tiesiogiai lemia darbo santykius ir sėkmę. Atlikus mokslinės literatūros analizę, galima teigti: skirtumas tarp kartas lemiančių psichologinio kontrakto veiksnių yra tas, kad Kūdikių bumo kartos darbuotojų prierašumą organizacijai lemia socialinis saugumas, X kartos darbuotojų emocinį įsipareigojimą lemia karjeros vystymas, Y kartos darbuotojų – socialinė atmosfera. Europos autoriai išskiria, kad galimybė kilti karjeros laiptais X, Y kartos atstovams yra svarbesnė už pinigus, kuriuos jie gali uždirbti, dėl to didžiausią reikšmę turi organizacijos prestižas ir jos socialinė atsakomybė.

*Apibendrinant kartų bruožus ir lūkesčius karjerai bei darbui galima teigti, kad daugelis mokslininkų sutaria, kad kartų formavimuisi įtakos turi ne tik ekonominiai, istoriniai įvykiai, bet ir išorinės aplinkybės, kurios veikia kiekvieną individą atskirai bei lemia atskiros kartos būdingų bruožų ir išskirtinumų formavimąsi.*

### 1.3. Karjeros valdymo proceso teorinė analizė

Darbuotojų karjeros sprendimai nėra lengvi, rutiniški kasdieniai sprendimai. Jų priėmimą apsunkina didžiuliai su pasirinkimų galimybėmis susiję informacijos srautai, dažnai nepakankamos žinios apie save, sprendimų svarbos keliamas stresas ir kt. veiksniai. Todėl labai svarbus karjeros valdymas. Karjeros valdymas – savo karjerą planuojančio individo veiksmų ir organizacijos suteikiamos paramos bei galimybių derinys (Hall, 1986). Kitų autorių (McDonald, Hite, 2005) teigimu, karjeros valdymas – nenutrūkstantis planavimo ir numatytų veiksmų įgyvendinimo procesas, turintis įtakos asmens darbo ir viso gyvenimo tikslams. Pasak J. Greenhaus ir kt. (2000), karjeros valdymas – procesas, kuris ugdo individus, realizuoja ir kontroliuoja karjeros tikslus ir strategijas. L. L. Byars ir L. W. Rue (2006) darbuotojų karjeros valdymą apibūdina kaip nuolatinės formalios organizacijos pastangas, nukreiptas į žmogiškųjų išteklių vadybą, įvertinant ir derinant organizacijos poreikius ir darbuotojų lūkesčius. Karjeros valdymas siūlo suplanuotus žingsnelius ir galutinį tikslą, todėl karjeros valdymas apima nuodugniau suplanuotą kaitos modelį, pagal kurį organizacija gali parengti ir išstbulinti darbuotojus numatyta ateičiai.

Sėkmingas darbuotojų karjeros valdymas organizacijoje leidžia:

- patenkinti darbuotojų potencialo ugdymo ir profesinio tobulėjimo poreikius;
- užtikrinti pastovų kvalifikuotų specialistų skaičiaus didėjimą;
- efektyviai panaudoti darbuotojų galimybes;
- padidinti darbuotojų pasitikėjimą savo jėgomis;
- suformuoti vidinį profesinio tobulėjimo rezervą;
- atsirasti pagarbiems santykiams tarp organizacijos vadovybės ir pavaldinių (A. Sakalas, 2001 A. Sakalas ir A. Šalčius, 1997, V. Baršauskienė, 1999).

Kad darbuotojų karjeros valdymas duotų apčiuopiamą naudą tiek darbuotojams, tiek ir pačiai organizacijai ir susietų darbuotojų profesinio tobulėjimo planus su organizacijos uždaviniais, reikalinga, kad šis procesas būtų vykdomas sistemingai. Karjeros valdymo sistema bendrąja prasme padeda susieti darbuotojų karjeros lūkesčius su organizacijos tikslais ir poreikiais, tai reiškia, kad susidaro galimybė efektyviau panaudoti darbuotojų potencialą, didinti darbuotojų motyvaciją ir lojalumą, sudaryti sąlygas jiems tobulėti. Dėl šių procesų organizacijai susidaro palankios sąlygos plėstis, efektyviau veikti, o tai lemia, kad išauga poreikis vystyti darbuotojų karjeros valdymo kompetencijas ir kurti karjeros valdymo sistemas.

L. L. Byars ir L. W. Rue (2006) teigimu, yra keturi karjeros valdymo žingsniai:

- 1) darbuotojas vertina savo kompetencijas, savybes, interesus ir karjeros tikslus;
- 2) organizacija vertina darbuotojo kompetencijas ir potencialą;
- 3) organizacija informuoja apie karjeros galimybes organizacijoje;

- 4) organizacija konsultuoja darbuotoją, padeda parengti realų karjeros planą ir nusistatyti realius terminus.

Karjeros valdymo proceso privalumai ir procesas pateikiama 4 lentelėje.

**4 lentelė. Karjeros valdymo proceso nauda ir etapai (sudaryta autorės pagal N.Ščiukauskaitę, 2009)**

| Privalumai                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Procesas                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Aiškiai ir skaidriai apibrėžiamos sąlygos darbuotojų karjerai ir jos vystymui.</li> <li>2. Darbuotojai ugdomi, skatinami, motyvuojami imtis atsakomybės už savo karjeros planų įgyvendinimą, remiama mokymosi ir tobulėjimo veikla.</li> <li>3. Padeda organizacijai išnaudoti darbuotojų potencialą ir sukurti pridėtinę vertę, didinti efektyvumą.</li> <li>4. Žinomos ir aprašomos darbuotojų kompetencijos bei reikalavimai, keliama konkrečias pareigas užimančiam žmogui, kas leidžia pamatuoti asmeninę atsakomybę.</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Karjeros valdymo sistema priklauso nuo skirtingų organizacijos tikslų ir planų, kurie pirmiausia įvertinami ir aptariami.</li> <li>2. Vykdomas organizacijos karjeros ir individualios darbuotojų karjeros derinimas.</li> <li>3. Atliekamas organizacijos darbuotojų karjeros plano rengimas.</li> <li>4. Vykdomas organizacijos darbuotojų karjeros planas.</li> <li>5. Atliekama nuolatinė darbuotojų karjeros plano kontrolė.</li> <li>6. Vertinama organizacijos darbuotojų veikla.</li> <li>7. Atsižvelgiant į vertinimo rezultatus, mokomi ir konsultuojami organizacijos darbuotojai.</li> <li>8. Parengiamos organizacijos darbuotojų karjeros plano koregavimo priemonės ir būdai.</li> <li>9. Atliekamas organizacijos darbuotojų kvalifikacijos kėlimas, pasirenkant atitinkamas priemones, atsižvelgiant į darbuotojo karjeros tikslus.</li> </ol> |

Karjeros valdymo proceso metu turi būti derinami organizacijos karjeros ir individualios darbuotojo karjeros tikslai. Kiekvienas žmogus yra atsakingas už savo karjerą, o organizacija padeda darbuotojams ją planuoti. Todėl darbuotojai turi būti įtraukiami į karjeros plano rengimą, o tai susiję su savęs vertinimu, tikslų nusistatymu ir įgyvendinimu. Labai svarbu, kad darbuotojai išanalizuotų savo poreikius, gebėjimus, lūkesčius. Anot K. Pukelio (2003), karjeros planavimo tikslas yra padėti žmogui siekti horizontalios arba / ir vertikalios karjeros aukštumų pasirinktos profesijos srityje.

Sekantys svarbūs etapai – parengto darbuotojų karjeros plano vykdymas ir nuolatinė kontrolė bei darbuotojų veiklos vertinimas. Atliekant veiklos vertinimą, turi būti išaiškinamos priežastys, kodėl nepavyko pasiekti vieno ar daugiau užsibrėžtų tikslų, padaromos išvados. Toliau darbuotojai turi būti konsultuojami dėl iškilusių problemų karjeros klausimais, koreguojamas karjeros planas ir keliama kvalifikacija toje srityje, kur matomos problemos.

Taigi, darbuotojas gali save įvertinti atlikdamas vienokią ar kitokią veiklą. Ir tik pritaikydamas patobulintas ar naujai įgytas žinias praktikoje, gali išanalizuoti kokios informacijos stinga, ką reikia atlikti kitaip. Besimokydamas žmogus gerina savo gebėjimus, pakinta jo veiksmas, žinojimas, supratimas, nuostatos ir požiūris. Įgyta nauja informacija transformuojama į žinias, tos žinios panaudojamos tobulinant veiklą, taip pat siekiama kuo aukštesnių rezultatų. Tuomet veikla tampa vis

profesionalesnė, taip pat didėja galimybės išlikti konkurencingam profesinėje veikloje ir valdyti savo karjerą.

Karjeros valdymo esmė yra savęs pažinimas ir įvertinimas. Tai savo interesų, sugebėjimų, kompetencijų žinojimas. Organizacijos tikslų siekiama per darbuotojų poreikių patenkinimą, sudarant sąlygas reikalingoms kompetencijoms plėtoti.

Darbuotojas, sudarydamas karjeros planą, turi įvertinti užimamą vietą organizacijoje ir suformuluoti savo siekiamus tikslus (J.Albrechtas, 2005).

Į darbuotojų karjeros valdymo procesą yra labai svarbu įtraukti organizacijos visų kartų darbuotojus. Vyresnio amžiaus darbuotojai neretai neįtraukiami į mokymus, manant, kad investicijos neatsipirks, tačiau su šia problema taip pat susiduria ir jauni darbuotojai. Manoma, jog jauni žmonės yra linkę keisti darbus ir vėlgi skirtos investicijos mokymuisi gali neatnešti laukiamos naudos. A. Erlich ir J. A. Bichard (2008) pabrėžia, jog sparčių technologinių pokyčių kontekste darbuotojų mokymams turėtų būti skiriama didelė reikšmė. Šių autorių teigimu, jei egzistuoja teigiama koreliacija tarp darbuotojų mokymų ir technologinių pokyčių, vyresnio amžiaus darbuotojai į pensiją išeina vėliau. Pasak J. Pillinger (2008), vyresnių darbuotojų įtraukimas į mokymus turėtų būti toks pat svarbus, kaip ir naujų darbuotojų priėmimas. Vyresnio amžiaus darbuotojams turėtų būti suteikiamos lygios galimybės dalyvauti įvairaus pobūdžio mokymuose, kuriuose jie galėtų įgyti trūkstamų žinių, nes būtent žinių trūkumas yra viena iš ankstyvo išėjimo iš darbo priežasčių. Būtina atsižvelgti į tai, kad kiekviena karta turi skirtingus mokymosi stilius, todėl, kuriant mokymų programas, rekomenduojama derinti kelis mokymosi metodus.

*Kadangi organizacijoje dirba skirtingų kartų darbuotojai, organizacijos turi ieškoti skirtingų karjeros valdymo modelių. Organizacijos turi suprasti, kad darbuotojas organizacijoje nedirbs visą laiką, vien dėl to, kad seniai joje dirba. Todėl organizacijos turi investuoti į žmogiškąjį kapitalą ir dalyvauti darbuotojo karjeros valdyme. Šiandieninėse organizacijose dažniausiai taikomi kombinuoti karjeros valdymo modeliai ir labai retai organizacijose galima sutikti tik vieną karjeros valdymo modelį, t.y. geriausia yra suformuoti savo organizacijos darbuotojų karjeros valdymo modelį, atsižvelgiant į skirtingų kartų darbuotojų individualus karjeros tikslus ir planus.*

#### **1.4. Individualios karjeros reikšmė organizacijoje ir jos realizavimo planas**

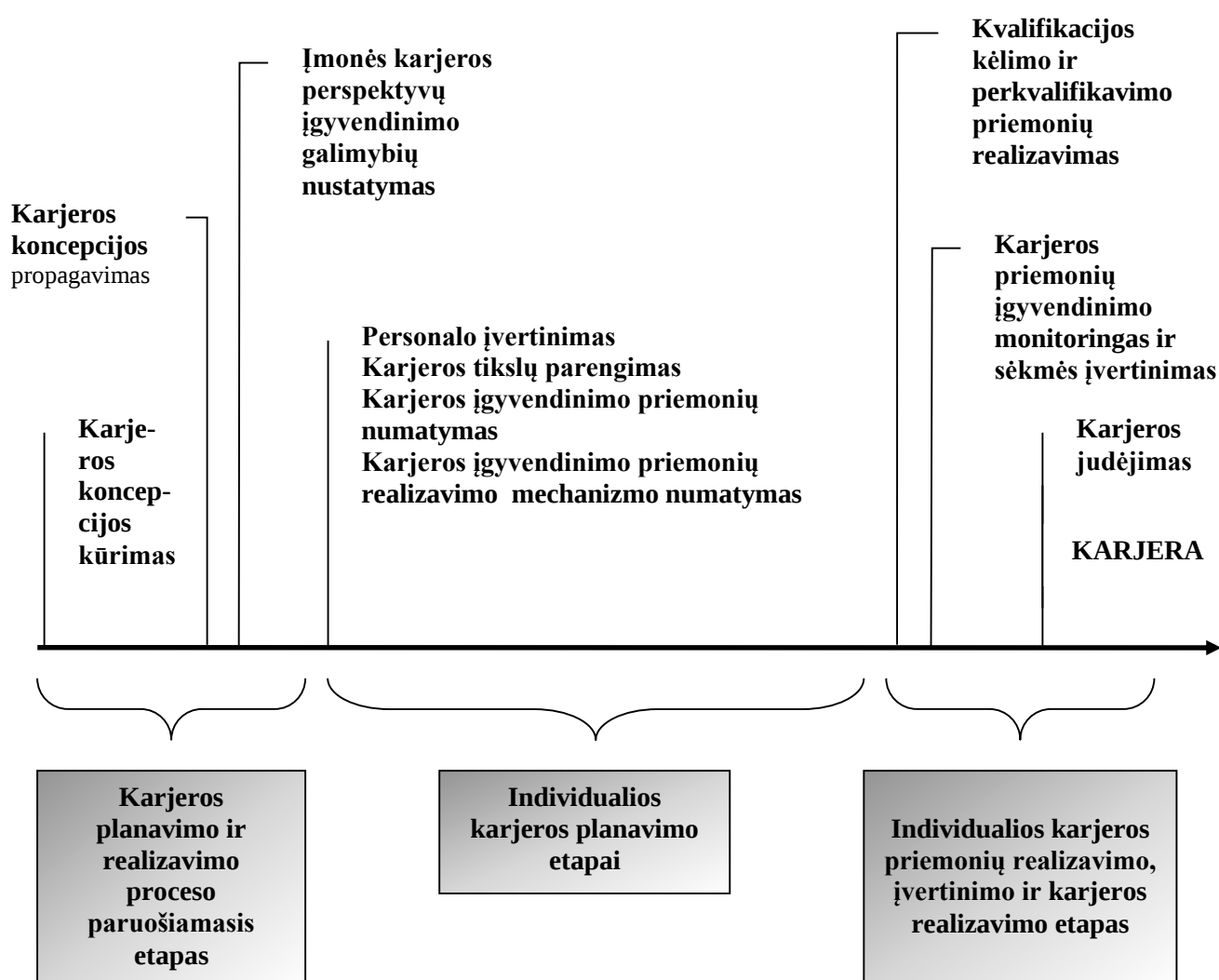
Pasak Arnoldo (2011), daugelyje šalių šiandien galime pastebėti darbo krūvio didėjimą. Tai – ekonominio nestabilumo pasekmė. Lanksčios postmodernios gamybos technologijos naikina tradicinį darbų pasiskirstymą. Tampa paprasta keisti darbuotojus, taikant laikiną įdarbinimą, darbą nevisą darbo dieną ir pan. Hargrivasas (2009) rašo, kad kompanijos gali pasirinkti pelno prasme palankią personalo strategiją: priimti perpus mažiau darbuotojų, kuriems bus mokama dvigubai daugiau ir kurie turės dirbti

tris kartus sunkiau. Visa tai tiesiogiai veikia žmogaus karjerą. Individualios karjeros planavimas ir realizavimas organizaciniu aspektu tampa aktualus klausimas tiek asmeniui tiek organizacijai.

Organizacija siekdama tapti konkurencinga organizuoja sistemingą karjeros planavimą, sukuria individualios karjeros planavimo ir realizavimo sistemą. Sudarant šią sistemą svarbu numatyti:

- Karjeros planus sudarančių darbuotojų skaičių;
- Vadovybės darbuotojų įtraukimo į karjeros planavimą ir realizavimą lygį;
- Karjeros planavimo ir realizavimo reglamentavimą (metodikų ir dokumentų kūrimą).

Įgyvendinant karjeros planavimo ir realizavimo reglamentavimą reikalinga sukurti standartinę dokumentaciją. Organizacijos dažnai naudoja tipines dokumentacijos pildymo metodikas ir detaliai suplanuoja darbus karjeros planavimui. Karjeros realizavimo planas pateikiamas 3 paveiksle.



3 pav. Karjeros planavimo ir realizavimo etapai (sudaryta pagal A. Sakalą, V. Šilingienę, 2000)

Remiantis 3 paveikslo duomenimis, skiriami trys karjeros planavimo ir įgyvendinimo proceso etapai:

1-asis etapas: karjeros planavimo ir realizavimo proceso paruošiamasis etapas, kai priimamas sprendimas sistemos būtinumo ir naudos organizacijai. Lemiamas savininko vaidmuo ir jo sprendimas tai diegti organizacijos viduje. Labiausiai naudingas didelėse įmonėse, nes labai padeda didinti efektyvumą. Tokiai sistemai realizuoti reikia išlaidų (kuriant elitinę vadovybę arba jos dalį ir stimuliuojant konkurenciją dideliais atlyginimais) ir darbuotojų lojalumo, svarbu pasitikėjimas. Labai svarbu parengti pagrindinius procesus reglamentuojančią dokumentaciją, kad ši padėtų vienodai išspręsti kilusias problemas. Kita svarbi šio etapo darbų grupė – karjeros propaganda ir darbuotojų informavimas. Pagrindinė supažindinimo forma – grupiniai renginiai, apimantys įvairaus lygio darbuotojus;

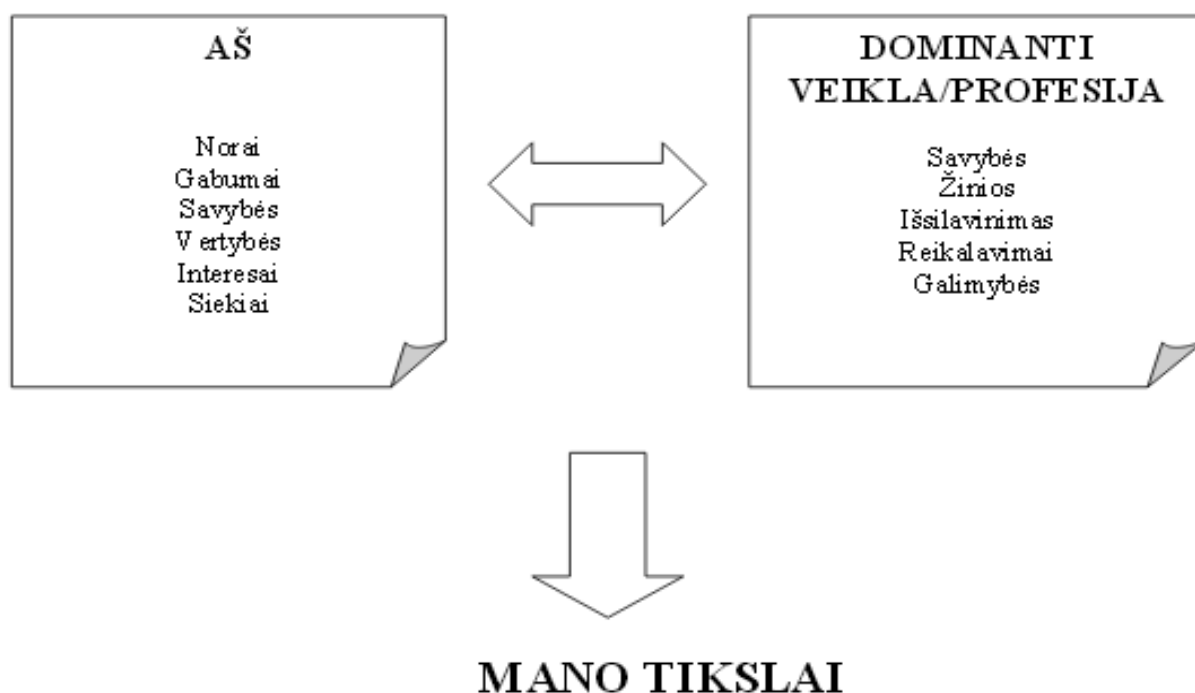
2-asis etapas: individualios karjeros planavimo etape nustatomi šios srities įmonės interesai, sudaromi perspektyviniai pavadavimo planai. Remiantis įmonėje taikoma vertinimo sistema, savęs vertinimu, aplinkinių nuomone, nustatomi individo interesai, gabumai ir siekiai, mėginama suderinti individo ir aplinkinių nuomones, tik tuomet sudaromas karjeros planas, įvertinantis individo ir organizacijos siekius;

3-asis etapas: individualios karjeros priemonių realizavimo, įvertinimo ir karjeros realizavimo etape, karjeros priemonių realizavimo sėkmės įvertinimo klausimai tampa itin aktualūs. Už individualios karjeros realizavimo priemones atsakingas pats darbuotojas, o organizacija turi sudaryti tam sąlygas.

Specialūs metodai, pavyzdžiui, scenarijų metodas, padedantis išspręsti visas sprendimo metu iškilusias problemas (trikdžius, aplinkos poveikį ir kt.) gali būti taikomi individualiam karjeros planui sudaryti. Svarbu pasirinkti tinkamas karjeros plano įgyvendinimo priemones, nes kiekviena užimama darbo vieta traktuojama ne tik kaip ūkinės veiklos, bet ir kaip mokymosi laukas.

Šiandien norint išlikti konkurencingu darbo rinkoje darbo vietą būtina naudoti ir kaip mokymosi galimybę, t. y. prioritetą teikti ne išorinėms, bet vidinėms organizacijoje realizuojamoms priemonėms. Numatant savo karjeros perspektyvą ir naują pareigybę, svarbu numatyti gerosios patirties perdavimo priemones. Priemonės, kurioms reikia bendrų su įmone pastangų, turi būti aptartos pokalbyje apie karjerą, kai bendrai suderinamos tikslo siekimo priemonės, priskiriami joms realizuoti reikalingi ištekliai. Taigi, bendrai karjeros plano parengimui įtakos turi asmens ir organizacijos tarpusavio santykiai, supratimas ir išreiškiamos galimybės. Asmuo išsiaiškinęs savo galimybes ir pageidavimus, gali teikti individualios karjeros plano sudarymo siūlymą. Principinė karjeros plano schema pateikiama 4 paveiksle, ji gali būti išplėsta, pavyzdžiui, pridedama nukrypimų koregavimo, atestacijos rezultatų įvertinimo skiltis ir kt.

# MANO KARJEROS PLANAS



| Ilgalaikiai | Trumpalaikiai | Žingsniai                     | Iki kada atliksiu? | Rezultatai                      |
|-------------|---------------|-------------------------------|--------------------|---------------------------------|
| 1. ....     | 1. ....       | 1. ....<br>2. ....<br>3. .... |                    | Pavyko/nepavyko<br>Kaip pavyko? |
|             | 2. ....       |                               |                    |                                 |
|             | 3. ....       |                               |                    |                                 |
| 2. ....     | 1. ....       |                               |                    |                                 |
|             | 2. ....       |                               |                    |                                 |
|             | 3. ....       |                               |                    |                                 |

4 pav. Karjeros planavimo schema (sudaryta pagal Euroguidance, 2015)

Karjeros realizavimo sėkmė labai priklauso nuo vadovybės domėjimosi karjeros rezultatais. Tam reikia kurti sekimo (gerąja prasme) sistemą. Turi būti užtikrinama nuolatinė, tačiau neįkyri kontrolė, kurią darbuotojas traktuotų kaip pagalbą. Kontrolė užtikrinama nuolatos vertinant karjeros eigą ir organizuojant pokalbius apie karjerą.

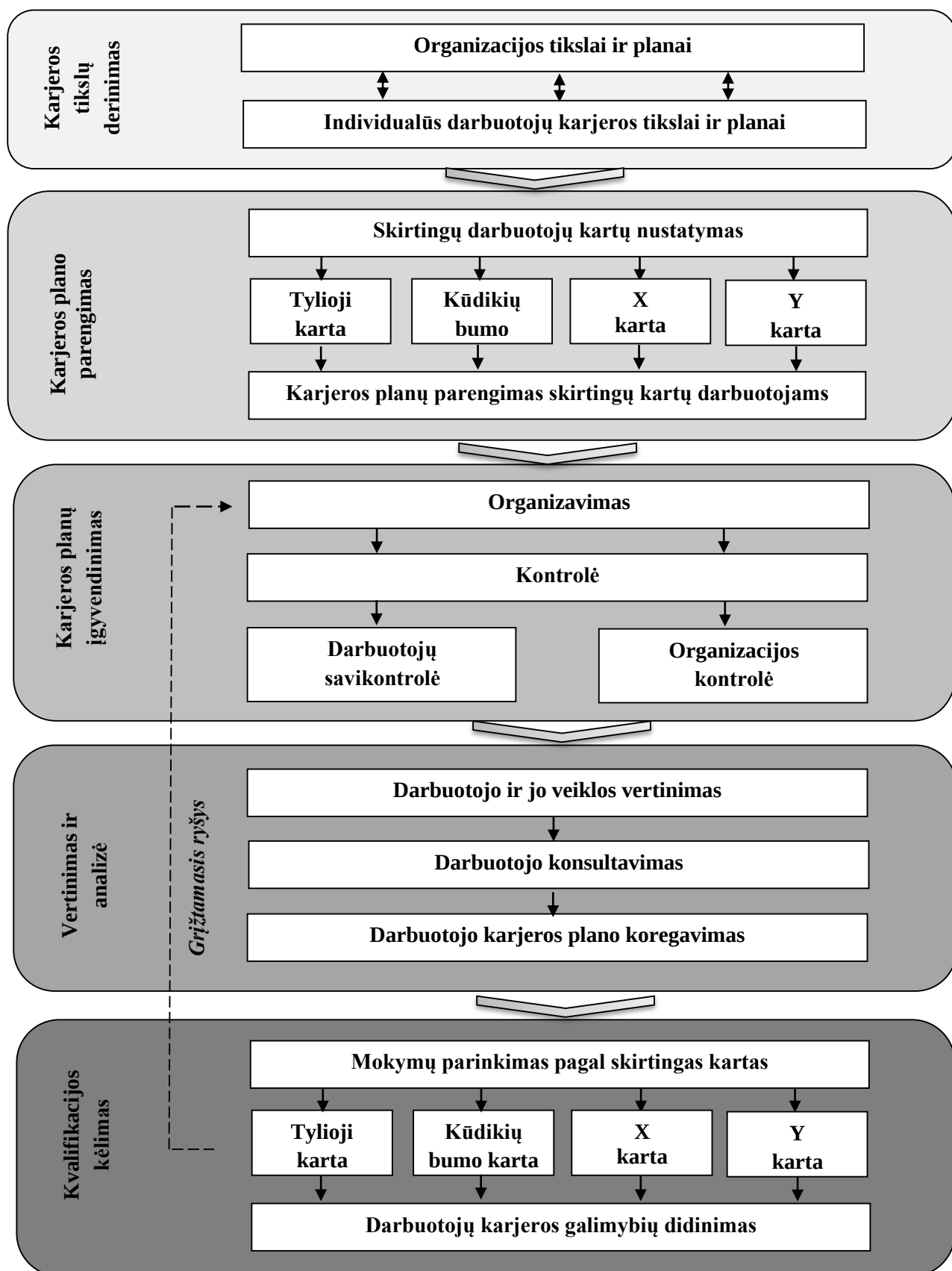
## 1.5. Teorinis skirtingų kartų darbuotojų karjeros valdymo modelis

Karjeros valdymas organizacijoje yra svarbus ir nuolat vykstantis, nepertraukiamas procesas. Efektyvų karjeros valdymą apibūdina tokie principai, kaip (Adamonienė, 2006):

- Suderinamumas: efektyvus karjeros valdymas turi užtikrinti nuoseklių ir pastovių perspektyvų pateikimą, kuris turi būti suderintas su organizacijos žmogiškųjų išteklių specialistais ir su pačiu darbuotoju.
- Iniciatyvumas: efektyvus karjeros valdymas turėtų prognozuoti organizacijos ateities raidos kryptį bei sudaryti išsamesnę, platesnę bendrą strategiją ir tikslus. Karjeros valdymas „saugo“ dabartinės organizacijos galimybes, kol sudaroma lanksti ateities strategija.
- Bendradarbiavimas: efektyvus karjeros valdymas yra pagrįstas darbdavio ir darbuotojo partneryste. Darbdaviai turėtų dirbti kartu su darbuotojais visuose organizacijos lygiuose, ieškodami sprendimų, kurie patenkintų abi šalis.
- Dinamiškumas: lankstumas ir nuolatinis tarpusavio susitarimas, vykstant organizacijos ir darbuotojo pokyčiams, o tai reiškia, kad kiekvienos šalies lūkesčiai yra skirtingi.

Skirtingų kartų darbuotojų karjeros valdymas padeda siekti tiek darbuotojo, tiek organizacijos tikslų. Remiantis išanalizuota literatūra ir įvairių autorių nuomonėmis 5 paveiksle sudarytas teorinis skirtingų kartų darbuotojų karjeros valdymo modelis.

*Karjeros tikslų derinimas.* Pagal šį modelį pirmiausia svarbu suderinti organizacijos ir darbuotojo karjeros tikslus. Norint nustatyti atskirų kartų darbuotojų karjeros trumpalaikius ir ilgalaikius tikslus, galima naudoti anksčiau pateiktą karjeros planavimo schemą (žr. 4 pav.). Darbuotojui yra svarbu išanalizuoti savo poreikius, savo gebėjimus, lūkesčius. Siekiant valdyti karjerą, reikia įsisąmoninti turimas savybes bei tai, kiek jos atitinka darbuotojo bei organizacijos poreikius. Suvokti savo pomėgius ir gebėjimus – tai žingsnis link teisingo profesijos pasirinkimo. Atskleisti gabumai leidžia darbuotojui profesinėje veikloje jaustis komfortabiliai. Taigi, jei darbuotojas gerai žino, kokios karjeros norėtų, tuomet jis yra pasirengęs karjeros sprendimo priėmimui. Todėl galima teigti, kad kiekviena asmenybė, siekdama įsitvirtinti darbo rinkoje, turi gerai suvokti šiandieninę darbo rinkos traktuotę, jos pasiūlos ir paklausos santykį, nes tai vieni iš svarbiausių veiksnių turinčių įtakos pasirenkant darbo pobūdį. Karjeros planas – priemonė, skatinanti darbuotojus domėtis naujovėmis, tobulinant profesinę kvalifikaciją, išsilavinimo lygį, taip pat naudotis atsiradusiomis naujomis karjeros galimybėmis. Organizacija, padėdama realizuoti ir parengti savo darbuotojų karjeros planus, juos derina su organizacijos poreikiais ir tikslais.



5 pav. Skirtingų kartų darbuotojų karjeros valdymo modelis (sudaryta autorės)

*Karjeros plano parengimas.* Už savo karjerą atsakingas kiekvienas darbuotojas, tačiau organizacija taip pat dalyvauja savo darbuotojų karjeros planavimo procese. Siekiant padėti

darbuotojams geriau suvokti savo galimybes konkrečioje organizacijoje, gali būti sudaromos karjeros galimybių organizacijoje schemos. Tai yra karjeros planavimo sistemos dalis, kuri yra lyg pagalbininkas darbuotojams planuojant savo tobulėjimo kryptis. Karjeros galimybių schemeje apibūdintos organizacijoje egzistuojančios pareigybės bei nurodoma kompetencija, reikalinga joms užimti. Taip pat schemiškai pavaizduojami galimi perėjimai nuo vieno darbo prie kito. Tokia karjeros galimybių schema organizacijai turi keleriopą naudą: leidžia planuoti bei organizuoti organizacijos žmogiškuosius resursus, mažinti darbuotojų kaitą, aiškiai apibrėžiant realias karjeros šioje organizacijoje galimybes, galiausiai darbuotojai yra skatinami profesiskai ir asmeniškai tobulėti organizacijai svarbiose srityse. Sudaromi individualūs planai, kuriuos aptaria vadovas kartu su darbuotoju. Taip pat aptariamieji specifiniai projektai, mokymai, seminarai, darbo užduotys, nustatomi įgyvendinimo terminai. Jeigu sudaromi individualūs karjeros realizavimo planai, už jų realizavimą pagrindinė atsakomybė tenka pačiam darbuotojui. Darbuotojas, sudarydamas karjeros planą, turi įvertinti užimamą vietą organizacijoje ir suformuluoti siekiamus tikslus. K. Pukelis ir A. Punzienė (2002) teigia, kad karjeros planavimo tikslas padėti darbuotojui siekti horizontalios arba / ir vertikalios karjeros aukštumų pasirinktos profesijos srityje.

*Karjeros planų įgyvendinimas.* Tačiau neužtenka vien tik gerai parengti karjeros planą, reikia organizuoti jo vykdymą. Svarbus etapas yra kontrolė: tiek darbuotojo savikontrolė, tiek organizacijos kontrolė. Kiekvienoje organizacijoje svarbu nuolat vertinti karjeros valdymo eigą. Kontrolė reikalinga, kad būtų pasiektas maksimalus karjeros plano įgyvendinimas, tai karjeros plano tikslų siekimo proceso užtikrinimas. Savikontrolė reikalinga, kad viskas būtų daroma pagal planą, taip suteikiama tam tikra garantija, kad tikslai bus pasiekti. Atlikus kontrolę reikalingas darbuotojų veiklos vertinimas.

*Vertinimas ir analizė.* Organizacijose labai svarbu vertinti darbuotojus. Reikia atsižvelgti į kompetencijas, reikalingas pareigoms užimti. Svarbu įvertinti darbuotojų poreikius ir sudaryti galimybes mokymuisi ir kvalifikacijos tobulinimui. Atliekant veiklos vertinimą, išaiškinamos priežastys, kodėl nepavyko pasiekti vieno ar daugiau užsibrėžtų karjeros tikslų, padaromos atitinkamos išvados. Organizacijos konsultantai pataria darbuotojams karjeros klausimais, po to, jei būtina, koreguojamas karjeros planas ir keliama kvalifikacija toje srityje, kur iškilo problemos. Darbuotojas gali save įvertinti atlikdamas vienokią ar kitokią veiklą.

*Kvalifikacijos kėlimas.* Kvalifikacija turi būti tobulinama nuolat, nes besimokydamas darbuotojas gerina savo gebėjimus, pakinta jo veiksmas, žinojimas, supratimas, nuostatos ir požiūris. Todėl patartina organizacijos personalo skyriui sudaryti mokymų metinį planą. Siūloma skatinti individualaus karjeros plano kūrimą, organizuoti seminarus, kuriuose būtų teikiamos žinios apie karjeros plano kūrimą, jo naudą bei panaudojimo galimybes.

Grįžtamasis ryšys turi būti užtikrinamas kiekviename karjeros valdymo etape. Grįžtamasis ryšys gali būti traktuojamas ir kaip vertinimas, ir kaip kontrolė, ir kaip analizė. Jis gali padėti įvertinti darbuotojo tobulėjančius gebėjimus, identifikuojant trūkumus.

Skirtingų kartų darbuotojų karjeros valdymo modelis yra problemų sprendimo ir sprendimų priėmimo procesas. Darbuotojai tampa labiau informuoti apie save ir juos supantį pasaulį. Tikslai yra nusistatyti, planai ar strategijos yra vystomos ir vertinamos, grįžtamasis ryšys yra palaikomas tam, kad būtų gaunama daugiau informacijos apie vykstantį karjeros valdymą.

Racionaliai planuoti karjerą galima tik bendromis darbuotojo, tiesioginio vadovo, darbdavio pastangomis. Darbuotojas planuoja, vadovas padeda, o organizacija suteikia reikiamus išteklius ir struktūrą.

*Apibendrinant galima teigti, kad skirtingų kartų darbuotojų karjeros valdymas priklauso tiek nuo darbdavio, atstovaujančio organizacijai, tiek nuo darbuotojo. Jų tarpusavio sąveika užtikrina efektyvų karjeros valdymą, t. y. darbuotojas patenkina savo poreikius ir lūkesčius, o darbdavys gauna kvalifikuotą, motyvuotą bei lojalų darbuotoją. Skirtingų kartų darbuotojų karjeros valdymas yra būtinas, norint išlaikyti pusiausvyrą tarp organizacijos ir darbuotojų perspektyvų bei galimybių.*

## 2. ENERGETIKOS ĮMONIŲ GRUPEI PRIKLAUSANČIOS ĮMONĖS DARBUOTOJŲ KARJEROS GALIMYBIŲ EMPIRINIO TYRIMO METODIKA

Išsamiam tyrimui atlikti, rezultatų analizei bei pagrindimui labai svarbu parinkti tinkamą tyrimo metodiką. Siekiant įvertinti tiriamos energetikos įmonės skirtingų kartų darbuotojų karjeros galimybes, yra reikalingas šių darbuotojų nuomonės tyrimas.

Skirtingų kartų darbuotojų karjeros galimybių nuomonės tyrimas buvo atliekamas tokiu nuoseklumu:

1. Tyrimo tikslo nustatymas;
2. Informacijos rinkimas;
3. Duomenų analizavimas;
4. Rezultatų interpretavimas ir rezultatų pateikimas.

*Empirinio tyrimo tikslas* – išsiaiškinti energetikos įmonės skirtingų kartų darbuotojų požiūrį į karjeros valdymą organizacijoje.

Tikslui įgyvendinti bei informacijai ir duomenims surinkti apie energetikos įmonės skirtingų kartų darbuotojų karjeros galimybes ir jų didinimą pasirinktas kiekybinio tyrimo metodas. Tinkamiausias duomenų rinkimo metodas – *anketinė apklausa*. R. R. Powell ir L. S. Connaway (2004) apklausos metodą vertina kaip vieną dažniausiai taikomų duomenų rinkimo iš 118 metodų. Kaip populiarių ir tinkamą metodą anketinę apklausą charakterizuoja ir Lietuvos mokslininkai. K. Kardelis (2002) nurodo, jog pagrindinis apklausų uždavinys – gauti kuo objektyvesnę informaciją. O. Tijūnėlienė ir A. Virbalienė (2006) pabrėžia teigiamą apklausos metodo bruožą – tyrėjo galimybę tiesiogiai bendrauti su respondentais, įgyti žmonių pasitikėjimą, įtikinti juos, kad tyrimas atliekamas teisingai, o objektyvūs atsakymai yra svarbūs mokslo ir gyvenimo pažangai. R. Tidikis (2003) pažymi, jog susumuojant anketinius duomenis, reikia stengtis rasti kiekybinius kitimus, kurie, pasak šio autoriaus, yra kokybinio – asmenybės, kolektyvo ar organizacijos – kitimo rodikliai. Kiekybiniai tyrimai, anot F. Williams ir P. Monge (2006), – tai vienas iš mokslinio tyrimo metodų, kurio išskirtinis bruožas – naudojami matavimai, įvairios matematinės formulės bei procedūros, padedančios apibendrinti ar patikrinti hipotezę. Kiekybinė analizė, pasak V. Cicėnienės (2005), – tai bandymas sąvokas paversti skaičiais, kokybines charakteristikas išreikšti kiekybinėmis, matuoti ir, pagaliau, taikant statistinės analizės metodus, analizuoti.

Taigi, darbuotojų apklausai atlikti buvo pasirinktas kiekybinio tyrimo metodas, naudojant anketinę apklausą, kadangi šiuo metodu:

- galima apklausti daugiau darbuotojų per nedidelį laiko tarpą;
- galima naudoti MS Excel apdorojant apklausos duomenis;

- galima išsiaiškinti organizacijoje vyraujančias nuomones bei tendencijas;
- anketos anoniminės, todėl nėra psichologinio barjero bei laisviau pateikiama asmeninė nuomonė;
- darbuotojai gali anketas pildyti jiems patogiu laiku;
- nereikalaujama didelių darbo ir finansinių sąnaudų.

Taikant šį metodą yra sudėtingiau instrukuoti respondentus, paaiškinti klausimus, neįmanoma gauti papildomos informacijos ar stebėti respondentų emocijas ir reakcijas į užduodamus klausimus.

Anketos klausimai – uždaro ir atviro tipo. Atvirų klausimų atsakymus pateikia patys respondentai, nes tokie klausimai neturi pateiktų atsakymų variantų. K. Kardelio (2002) teigimu, atvirų klausimų atsakymai vertinami kaip individualesni, visapusiškesni, labiau apgalvoti. Uždarų klausimų visi atsakymų variantai pateikti teiginiais arba skaičių skale.

Anketos pavyzdys yra pateiktas 1 priede. Anketą sudaro 16 klausimų. Klausimai suskirstyti į du stambius blokus:

*I blokas.* Specifiniai klausimai, susiję su nagrinėjama tema (1-12 klausimai):

- Pirmiausiai tiriamas energetikos įmonės darbuotojų individualus požiūris į jų karjeros valdymą (1-4 klausimai);
- Vėliau tiriamas energetikos įmonės darbuotojų požiūris į skirtingų kartų darbuotojų karjeros valdymo galimybes organizacijoje (5-12 klausimai);

*II blokas.* Bendrieji klausimai (sociodemografiniai respondentų duomenys) (13-16 klausimai).

Anketoje pateikti du atviro tipo klausimai, į kuriuos respondentai atsakymus turėjo įrašyti patys.

*Tiriamoji visuma, atrankos parinkimas ir imties dydžio nustatymas.* *Tiriamoji visuma* – tai visi energetikos įmonės darbuotojai, priklausantys skirtingoms kartoms. Šiuo metu energetikos įmonėje dirba 1136 darbuotojai. Visų įmonės darbuotojų nėra įmanoma apklausti. Anketinės apklausos metu taikyta *atsitiktinė atranka*, išsiuntus anketas darbuotojams elektroniniu paštu, kai kiekvienas organizacijos narys turi vienodas galimybes patekti į atranką. Pagal V. Dikčiaus (2006) nurodymus, šie skaičiai priskiriami *mažai imčiai* (visuma maža, kai ji yra iki 50 000 narių). Todėl imčiai nustatyti buvo panaudota ši formulė:

$$n = \frac{p(1-p)}{\left(\frac{e}{z}\right)^2 + \frac{p(1-p)}{N}}; \quad (1)$$

*čia:*

*n* – reikiamos imties dydis;

$z$  – standartinės paklaidos dydžio vienetai esant normaliam paskirstymui, kuris atitiks norimą patikimumo laipsnį (kai patikimumo laipsnis 95 %,  $z=1,96$ ; kai patikimumo laipsnis 99 %,  $z=2,58$ );

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

$p$  – visumos proporcijos, kurios atitinka tyrėją dominančias charakteristikas;

$N$  – visumos dydis (Dikčius, 2006).

Tyrimo buvo stengiamasi gauti 95 % patikimumo laipsnį, norima klaida – 5 %, bei proporcija – 50 %. Kad duomenys būtų statistiškai patikimi, tyrime turi dalyvauti:

$$n = 0.25 / [(0.05/1.96)^2 + 0.25/1136] = 287 \text{ respondentai.}$$

Tyrimui atlikti buvo gauti respondentų sutikimai. Asmenims, kurie dalyvavo tyrime, buvo suteikta informacija apie tyrimo tikslus, rezultatų panaudojimą, konfidencialumą bei saugumą.

Paskaičiavus nustatyta, kad reikia apklausti energetikos įmonės 287 darbuotojus, norint gauti patikimus tyrimo duomenis. Anketinei apklausai buvo paruoštos 287 anketos, bet sugrįžo tik 205 anketos. Tai sudaro 71,4 proc. nuo reikiamų apklausti respondentų skaičiaus, kad būtų patikimi apklausos rezultatai. Paklaida apskaičiuojama pagal žemiau nurodytą formulę:

$$\Delta = \sqrt{\frac{1}{n} - \frac{1}{N}}; \quad (2)$$

čia:

$\Delta$  – paklaida;

$n$  – reikiamos imties dydis;

$N$  – visumos dydis.

Apskaičiavus paklaidos dydį pagal grįžusių anketų skaičių, galima daryti prielaidą, kad tyrimo rezultatai bus reprezentatyvūs, kadangi 6,3 proc. paklaida neviršija leidžiamos 10 proc. paklaidos dydžio socialiniuose moksluose.

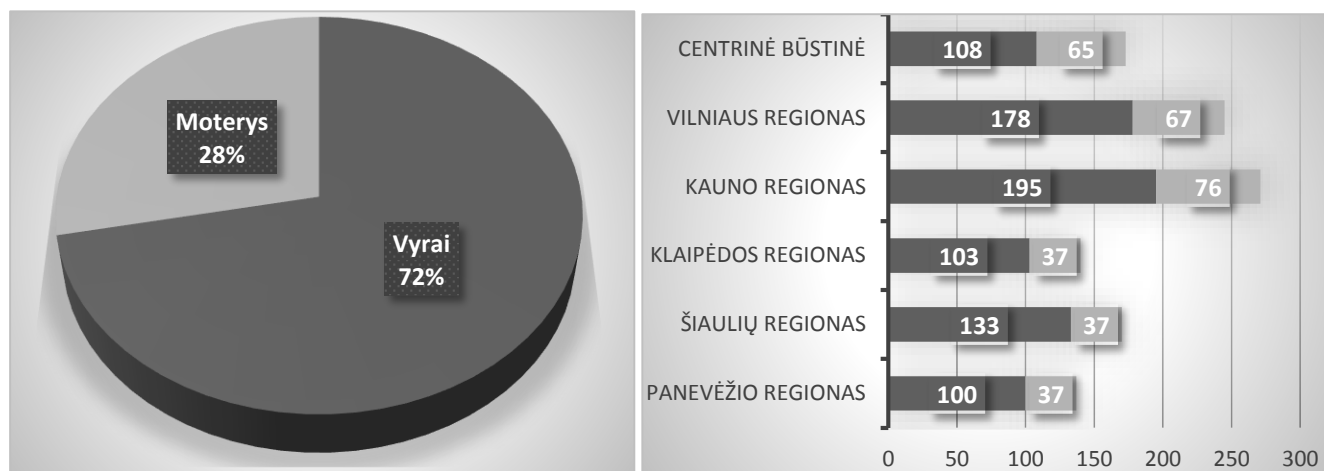
Anketinė apklausa vykdyta 2015 m. rugpjūčio mėn. išsiunčiant anketas 287 tiriamos įmonės darbuotojams elektroniniu paštu. Tyrimo rezultatai pateikiami analizuojant 205 darbuotojų atsakymus. Tyrimo rezultatams sisteminti naudota Microsoft Office Excel 2013 programa. Vertinimo rezultatai išanalizuoti keletu pjūvių pagal atskiras darbuotojų kartas ir skirtingu detalumo lygiu. Duomenų apdorojimui ir apibendrinimui naudoti statistiniai ir lyginamosios analizės metodai. Tyrimo rezultatams pavaizduoti pasitelkti grafikai ir lentelės.

### 3. ENERGETIKOS ĮMONIŲ GRUPEI PRIKLAUSANČIOS ĮMONĖS DARBUOTOJŲ KARJEROS GALIMYBIŲ TYRIMAS

#### 3.1. Tiriamos įmonės charakteristika

Pasirinkta tirti energetikos įmonė – lietuviška, į veiklos efektyvumą ir vertės didinimą orientuota, atsakinga įmonė. Bendrovės kasdienė veikla grindžiama trimis pagrindinėmis vertybėmis: atsakomybe, bendradarbiavimu, rezultatu.

Energetikos įmonėje 2014 m. gruodžio 31 d. dirbo 1136 darbuotojai, t. y. 16,7 proc. mažiau nei 2013 m. pabaigoje, kai bendrovėje dirbo 1364 darbuotojai. Šį darbuotojų skaičiaus pokytį lėmė 2014 metais įvykdytos Eksploatavimo tarnybų ir Avarinių tarnybų pertvarkos bei tiekimo veiklos atskyrimas, įgyvendinant Europos Sąjungos III energetikos paketo ir atitinkamų Lietuvos teisės aktų reikalavimus. Bendrovėje darbuotojų daugumą sudaro vyrai – tam įtaką daro bendrovės veiklos specifiška: didelę darbuotojų dalį sudaro tradiciškai vyriškomis laikomų profesijų atstovai, moterys retai renkasi šaltkalvių ir lauko sąlygomis atliekamus technologinius darbus. Energetikos įmonės darbuotojų pasiskirstymas pagal lytį pavaizduotas 6 paveiksle.



**6 pav. Energetikos įmonės darbuotojų pasiskirstymas pagal lytį 2014 m. (sudaryta pagal energetikos įmonės 2014 m. finansinę ataskaitą)**

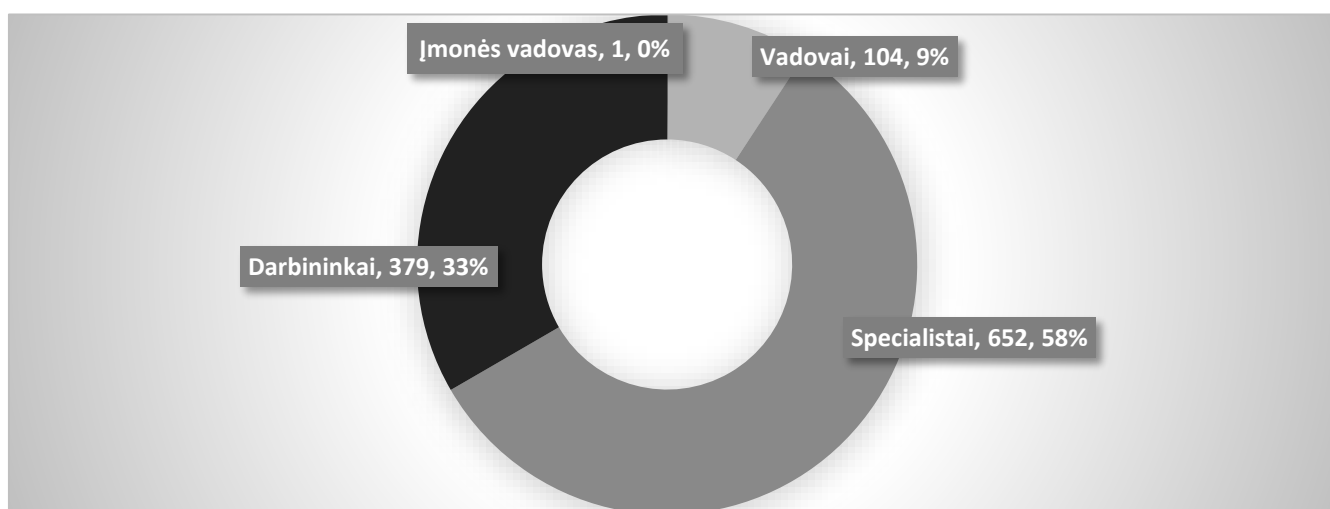
Energetikos įmonė yra vertikaliai integruota organizacija. Bendrovės organizacinė valdymo struktūra parodyta 1 priede. 2006 m. gegužės 18 d. Juridinių asmenų registre įregistruotuose bendrovės įstatuose numatyti šie valdymo organai: valdyba bei bendrovės vadovas – generalinis direktorius. Bendrovės valdymo ir perdavimo centras yra Vilniuje, kurio funkcijos yra bendrovės valdymas, sistemos operatorius, tranzitas, tiekimas. Taip pat skirtinguose Lietuvos regionuose veikia penki bendrovės skirstymo filialai, kuriems priklauso mažesnių miestų skyriai:

- Vilniaus regionas (Šalčininkai, Trakai, Ukmergė, Širvintos),

- Kauno regionas (Alytus, Jonava, Kaišiadorys, Marijampolė, Šakiai, Prienai, Birštonas),
- Klaipėdos regionas (Kretinga, Palanga, Gargždai, Jurbarkas),
- Šiaurės regionas (Akmenė, Kuršėnai, Plungė, Telšiai, Radviliškis, Pakruojis, Anykščiai, Biržai, Pasvalys, Utena, Kėdainiai);

Skyrių gausa padeda įmonei lengviau pasiekti vartotojus, tačiau tai didina bendrovės veiklos sąnaudas.

Bendrovėje dirba įvairių pareigybių darbuotojai. 7 paveiksle pateiktas energetikos įmonės darbuotojų pasiskirstymas pagal pareigas 2014 m.



**7 pav. Energetikos įmonės darbuotojų pasiskirstymas pagal pareigas 2014 m. (sudaryta pagal energetikos įmonės 2014 m. finansinę ataskaitą)**

Kaip matyti iš 7 paveikslo, didžioji dalis (58 proc.) energetikos įmonės darbuotojų yra specialistai, 33 proc. – darbininkai, 9 proc. vadovai.

2014 m. energetikos įmonei įsiliejus į energetinių įmonių grupę, bendrovėje buvo pradėta įgyvendinti grupės įmonėse galiojanti Žmogiškųjų išteklių valdymo politika, kurios pagrindiniai principai yra šie:

- ugdomas darbuotojų sąmoningumas, kuriant į efektyvumą, rezultatą, inovacijas ir klientą orientuotą organizacijos kultūrą;
- formuojami „plokšti“ ir „liekni“ įmonės valdymo modeliai;
- išsaugomos žinios, skatinamas darbuotojų ir įmonės mokymasis;
- kuriama konkurencinga ir motyvuojanti pripažinimo sistema.

Bendrovė siekia mokėti darbuotojams nuo jų kompetencijos ir darbo rezultatų priklausantį atlygį. 2014 m. bendrovės darbuotojų vidutinis mėnesinis darbo užmokestis buvo 3784 Lt arba 1096 eurai. 2 priede pateiktas energetikos įmonės darbuotojų vidutinis atlyginimas pagal pareigybes.

Energetikos įmonėje didelis dėmesys skiriamas darbuotojų kompetencijoms bei teikiamų paslaugų kokybės užtikrinimui, todėl investuojama į darbuotojų ugdymą ir tobulinimą. 2014 metais mokymuose bent vieną kartą dalyvavo 1355 darbuotojai. Ypatingas dėmesys skiriamas darbuotojų mokymams. 2014 m. buvo vykdomas nuotolinis darbuotojų mokymas bei žinių ir gebėjimų atnaujinimas pagal rizikos veiksnių šalinimo darbo aplinkoje, priešgaisrinės saugos ir kt. mokymo programas. Per 2014 m. tokiuose mokymuose dalyvavo 1277 darbuotojai. Šiaurės regiono praktinio mokymo aikštelės naujoje suvirinimo klasėje buvo organizuoti suvirinimo įgūdžių tobulinimo mokymai, kuriuose 2014 m. dalyvavo 133 bendrovės darbuotojai. Kasmet tradiciškai organizuojami profesinio meistriškumo konkursai. Bendrovėje veikusiame Sertifikavimo centre per dešimt mėnesių buvo atestuota 812 įmonės darbuotojų. 2014 metais didelis dėmesys buvo skirtas bendrovės darbuotojų klientų aptarnavimo įgūdžių tobulinimui. Klientų aptarnavimo mokymuose per metus dalyvavo 295 darbuotojai.

Vadybinių mokymų srityje 2014 metais ypatingas dėmesys buvo skirtas teisininkų ir apskaitos specialistų kompetencijų ugdymui. Siekiant efektyvinti bendrovės veiklą, 2014 metais buvo tęsiamas energetikos įmonės procesų tobulinimas, darbuotojų skaičiaus optimizavimas. 2014 metais buvo pertvarkyta Avarinių tarnybų veikla, centralizavus dalį šios tarnybos vykdomų funkcijų ir perdavus Operatyvinio valdymo departamentui avarinių pranešimų priėmimą bei operatyvinę Avarinių tarnybų veiksmų koordinavimą, vykdant avarijų ir sutrikimų lokalizavimą. 2014 m. trečią ketvirtį buvo įvykdytas filialų Eksploatavimo tarnybų pertvarkymas, centralizuojant dalį regioninių padalinių funkcijų ir sumažinant darbuotojų skaičių kai kuriuose regioniniuose padaliniuose. Įvykdžius šią pertvarką buvo sustiprinti pagrindiniai filialų Eksploatavimo tarnybų skyriai, sutelkiant juose visai konkrečius regiono teritorijai svarbias kompetencijas. Analogiškai buvo pertvarkyta ir Tiekimo departamento veikla – centralizuotos nuo rajonų centrų nutolusiuose miesteliuose esančių padalinių funkcijos, perduodant jas regionų centrų padaliniams, optimizuotas darbuotojų skaičius. Energetikos įmonė didelį dėmesį skiria darbuotojų socialiniam ir kultūriniam gyvenimui – 2014 metais tradiciškai buvo švenčiama profesinė šventė, organizuoti kalėdiniai renginiai darbuotojams bei jų vaikams. Vyko sportiniai renginiai, kurių tikslas – stiprinti darbuotojų komandinio darbo dvasią, palaikyti draugiškus tarpusavio santykius, ugdyti bendradarbiavimo kultūrą.

Energetikos įmonės regionuose veikia profesinių sąjungų padaliniai, su kuriais vyksta nuolatinis glaudus bendradarbiavimas. Bendrovėje yra sudaryta Kolektyvinė sutartis, kuri nustato darbo, profesines, socialines ir ekonomines sąlygas bei garantijas. Darbo sutartyse ir Kolektyvinėje sutartyje nėra nustatyta ypatingų teisių ir pareigų, taikomų bendrovės darbuotojams – nustatytos įprastai praktikoje taikomos teisės ir pareigos. Nuolatinis energetikos įmonės administracijos ir profesinių sąjungų atstovų dialogas užtikrina socialinius darbo kolektyvo interesus bei sprendimų skaidrumą ir efektyvumą. Nuolatinis dėmesys skiriamas darbuotojų kvalifikacijos stiprinimui, ypač vadovaujančio bei techninio personalo, taip pat rangovų priežiūrai, nes nuo darbo kokybės priklauso sklandi bendrovės

tiesioginė veikla, saugumas, o padarytos klaidos gali atnešti žalos aplinkai, žmonėms, turtui. Darbuotojams periodiškai rengiami aktualūs seminarai, profesiniai meistriškumo konkursai, mokymai, prevencinė medžiaga, saugos dienos.

Energetikos įmonės darbuotojų karjeros valdymo procesas apima tokius etapus:

1. Darbuotojo priėmimas į darbą, reikiamų kvalifikacinių gebėjimų nurodymas, supažindinimas su keliamais reikalavimais, pateikiami pareigybių ir darbo vietos aprašymai.
2. Darbuotojo pareigų paaugštinimas ar perkėlimas vykdomas organizacijos ar darbuotojo iniciatyva.
3. Kasmet vyksta metiniai pokalbiai su darbuotoju, kuriuose yra karjeros skiltis: analizuojant, ar darbuotoją domina karjera: horizontalioji ar vertikalioji. Vienas iš horizontaliosios karjeros būdų yra perkėlimas į lygiavertes pareigas. Tačiau, jeigu tai neįmanoma, darbuotojams suteikiama galimybė pasireikšti, įgyti papildomų žinių ir įgūdžių, tobulinti esamus gebėjimus, deleguojant papildomas pareigas ar įtraukiant į papildomas darbo grupes tam tikram konkrečiam tikslui pasiekti. Horizontalioji karjera leidžia ugdyti komandinio darbo, savarankiškumo, mobilumo, kūrybiškumo įgūdžius.
4. Metinių pokalbių metu taip pat analizuojamas darbuotojo mokymosi pobūdis: savarankiškas mokymasis iš kolegų, literatūros skaitymas, dalyvavimas seminaruose ir pan. Darbuotojų mokymui skiriamas didelis dėmesys, jie kartais privalomai turi dalyvauti kvalifikacijos kėlimo kursuose ir mokytis.
5. Tiriamos įmonės darbuotojai atestuojami vieną kartą per metus. Atestacijos tikslas – nustatyti ar darbo vietoje dirba nustatytus reikalavimus atitinkantis darbuotojas. Atestacijos dokumentai saugomi personalo skyriuje taip pat kiekvieno darbuotojo asmeninėje byloje. Vertinimas, siejamas su darbo užmokesčio sistema, yra motyvacinės sistemos dalis. Kasmetinis vertinimas turi vykti subjektyviai ir skatinti kiekvieną darbuotoją tobulėti, gerinti darbo įgūdžius, kelti savo kvalifikaciją.

*Taigi, apibendrinant galima teigti, kad tiriamoje energetikos įmonėje yra skiriamas didelis dėmesys darbuotojų mokymui bei kvalifikacijos kėlimui. Didžioji dalis darbuotojų yra specialistai, gerai išmanantys savo darbą. Tačiau svarbu ištirti, koks dėmesys įmonėje yra skiriamas darbuotojų karjeros galimybėms, atsižvelgiant į jų amžių, t.y. priklausymą skirtingoms kartoms.*

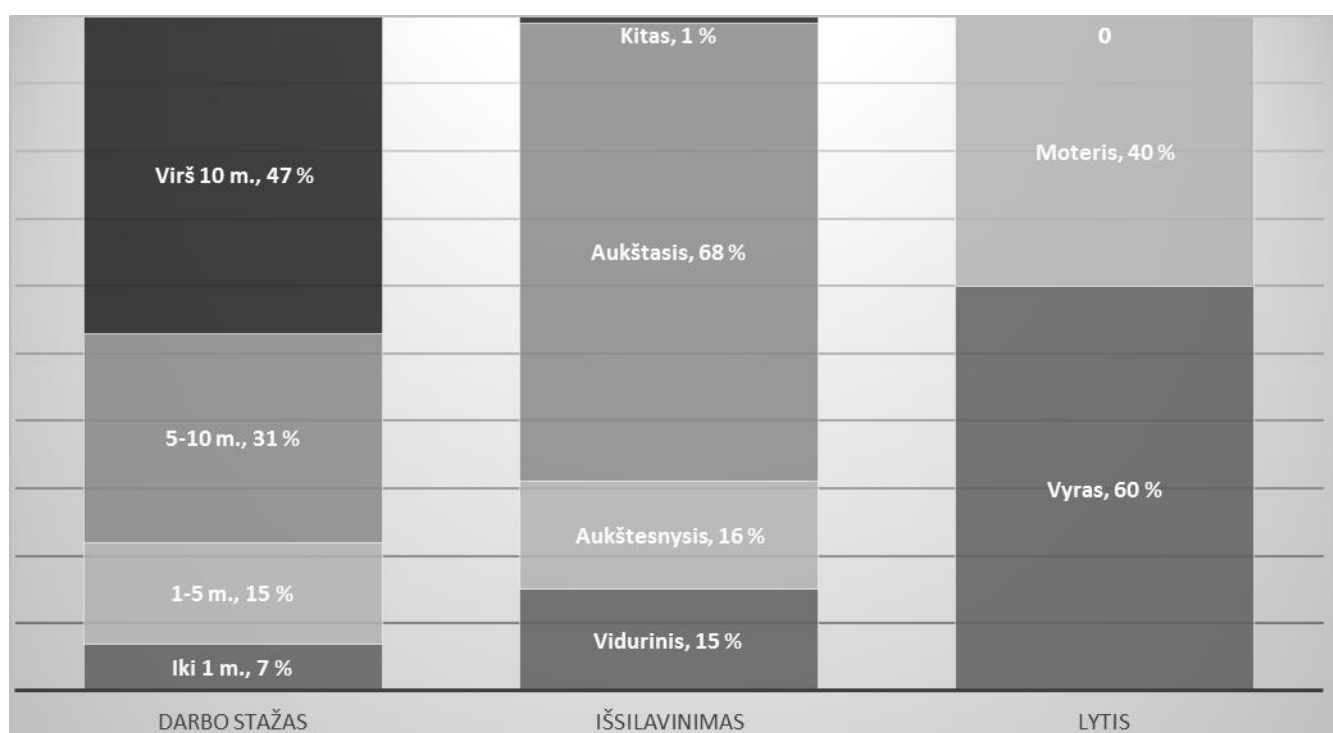
### **3.2. Tyrimo rezultatų analizė**

Apibendrinant tiriamos energetikos įmonės skirtingų kartų darbuotojų karjeros galimybių nuomonės tyrimo rezultatus, pirmiausia pateikiamos apklausoje dalyvavusių darbuotojų sociodemografinės charakteristikos (8 ir 9 paveikslai). Šie duomenys atskleis apklaustųjų darbo stažą

energetikos įmonėje, išsilavinimą bei lytį. Taip pat rezultatai nurodys, kokioms kartoms priklauso apklausoje dalyvavę energetikos įmonės darbuotojai.

Susisteminti energetikos įmonės skirtingų kartų darbuotojų apklausos rezultatai taip pat pateikti 4-6 prieduose.

Tyrimo metu buvo apklausti 205 energetikos įmonės darbuotojai. Kaip matyti iš 8 paveikslo duomenų, analizuojant respondentus pagal darbo stažą įmonėje, nustatyta, kad dominuoja (47 proc. visų apklaustųjų) daugiau nei 10 metų darbo stažą įmonėje turintys darbuotojai, 31 proc. apklaustųjų turi 5-10 metų nepertraukiamą darbo stažą energetikos įmonėje, 15 proc. respondentų dirba nuo 1 iki 5 metų, 7 proc. – trumpiau nei 1 metus. Kitaip tariant, dauguma (78 proc.) energetikos įmonės darbuotojų yra ilgalaikiai darbuotojai, t.y. įmonėje dirba daugiau nei 5 metus.

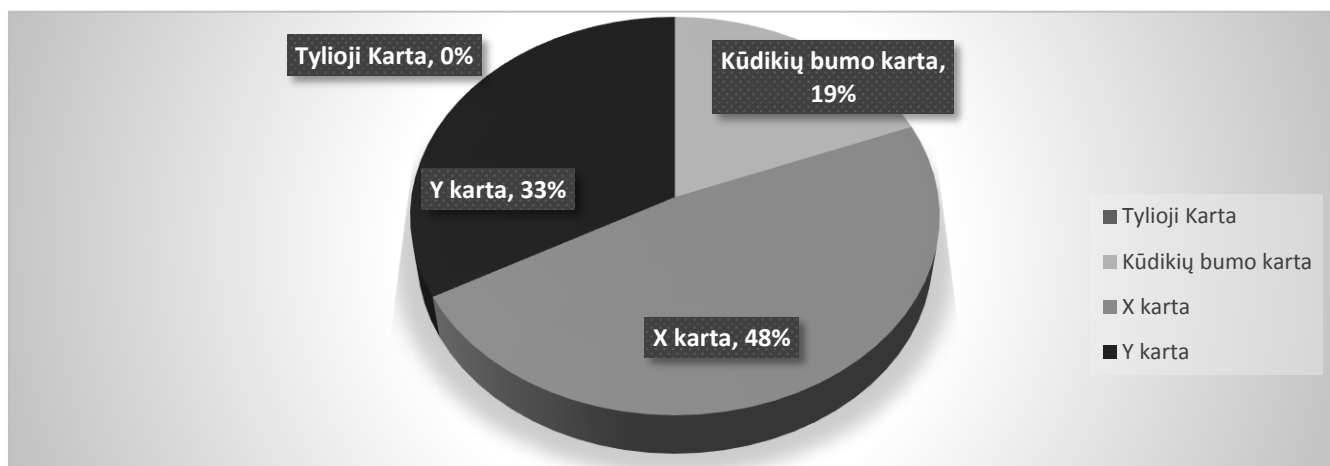


**8 pav. Respondentų socialdemografinės charakteristikos (darbo stažas, išsilavinimas, lytis)**

Analizuojant respondentus pagal išsilavinimą, iš 8 paveikslo duomenų matyti, kad didžiausią grupę sudaro aukštąjį išsilavinimą turintys darbuotojai, o mažiausią – vidurinį (vidurinį profesinį) išsilavinimą turintys darbuotojai. Todėl net 84 proc. apklaustųjų energetikos įmonėje yra aukštesniųjų bei aukštąjį išsilavinimą turintys darbuotojai.

Tiriant respondentų pasiskirstymą pagal lytį, matyti, kad didžioji dalis apklaustųjų energetikos įmonėje yra vyrai.

9 paveiksle pavaizduota tyrime dalyvavusių energetikos įmonės darbuotojų pasiskirstymas pagal darbuotojų kartas.



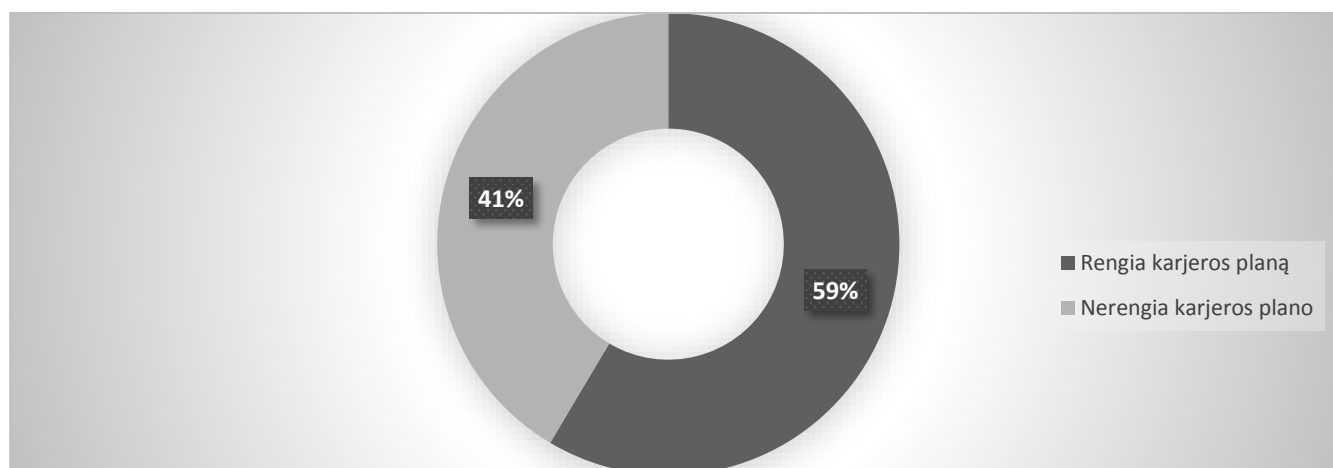
**9 pav. Energetikos įmonės apklaustų darbuotojų pasiskirstymas pagal darbuotojų kartas**

Vertinant respondentų pasiskirstymą pagal darbuotojų kartas, matyti, kad didžiausią grupę sudaro darbuotojai, priklausantys X kartai – 48 proc. Kita nemaža grupė (33 proc.) – respondentai, priklausantys Y kartai. Kūdikių bumo kartai priklausantys respondentai sudaro 19 proc. visų apklaustųjų, bet tyliajai kartai nepriklauso nei vienas apklausoje dalyvavusių energetikos įmonės darbuotojų. Todėl didžioji dalis (67 proc.) apklaustųjų priklauso X ir Y darbuotojų kartoms.

*Apibendrinant tyrime dalyvavusių energetikos įmonės darbuotojų sociodemografines charakteristikas, galima teigti, kad didžioji dalis respondentų yra ilgalaikiai darbuotojai, bendrovėje dirbantys 5 metus ir ilgiau (78 proc.), turi aukštąjį išsilavinimą (68 proc.), priklauso X ir Y darbuotojų kartoms (atitinkamai 48 proc. ir 33 proc.) bei didžioji dauguma yra vyrai (60 proc.)*

Pirmiausia svarbu išanalizuoti energetikos įmonės darbuotojų, dalyvavusių apklausoje, individualų požiūrį į savo karjerą ir jos valdymą.

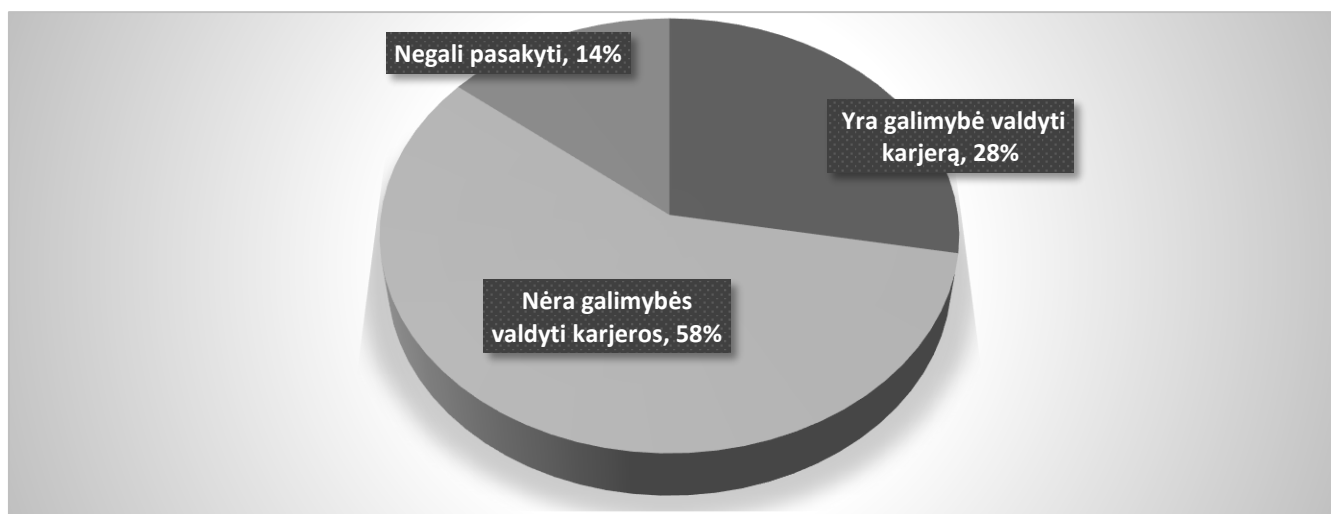
10 paveikslas parodo energetikos įmonės darbuotojų pasiskirstymą pagal karjeros plano rengimą.



**10 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal karjeros plano rengimą**

Kaip matyti iš 10 paveikslo, didžioji dalis dalyvavusių apklausoje respondentų (59 proc.) rengia savo karjeros planą, bet 41 proc. karjeros plano nerengia. Tokius tyrimo rezultatus gali sąlygoti tai, kad respondentai skirtingai supranta karjerą. Kai kuriems darbuotojams karjera – tai tik kilimas „aukštyn“, ne visi įvertina horizontalios karjeros galimybes. Labai svarbu, kad darbuotojai įmonėje suprastų tiek vertikalios, tiek ir horizontalios karjeros planavimo svarbą ir skirtų tam daugiau dėmesio.

11 paveikslo duomenys rodo, kad didžioji dalis energetikos įmonės darbuotojų, dalyvavusių apklausoje, mano, kad energetikos įmonėje nėra galimybės valdyti karjeros. Tokią nuomonę turi net 58 proc. apklaustųjų. Tik 28 proc. respondentų mano, kad energetikos įmonėje jie turi galimybę valdyti savo profesinę karjerą. Tuo tarpu 14 proc. negalėjo atsakyti į klausimą.



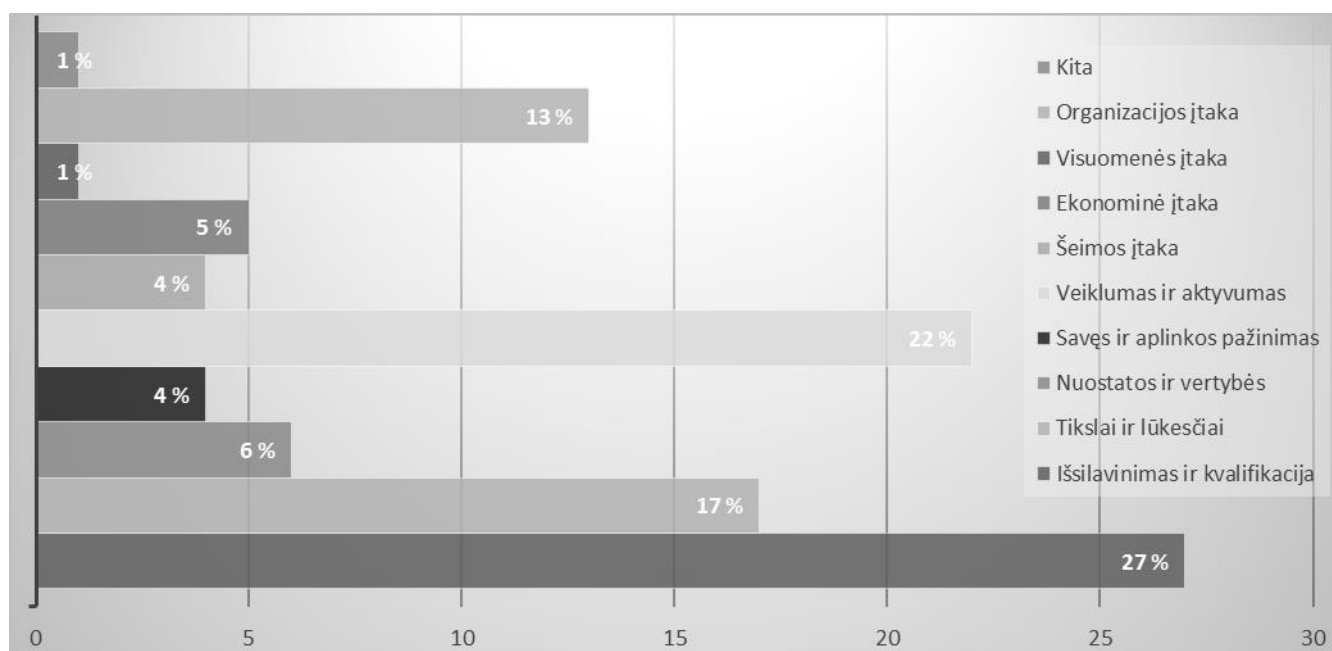
**11 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal galimybę valdyti karjerą**

Energetikos įmonės darbuotojai, dalyvavę apklausoje ir atsakę, kad turi galimybę valdyti savo karjerą, nurodė keletą būdų, kaip to siekia:

- Mokydamiesi savarankiškai;
- Progresuojant savarankiškai, prisiimant vis naujų funkcijų;
- Siekiant tobulėti, ugdant naujus gebėjimus, reikalingus naujai karjerai.

Apibendrinant galima teigti, kad pagrindiniai būdai, kuriais apklausoje dalyvavę darbuotojai siekia valdyti savo karjerą organizacijoje, yra savarankiškas mokymasis ir tobulėjimas.

12 paveiksle pavaizduotas apklaustųjų nuomonės pasiskirstymas pagal veiksnį, darančius didžiausią įtaką darbuotojų karjeros valdymui. Didžioji dalis apklaustųjų mano, kad išsilavinimas ir kvalifikacija yra pagrindiniai veiksniai, įtakoiantys darbuotojų karjeros valdymą organizacijoje, o mažiausiai įtakojantis – visuomenės įtaka.



**12 pav. Apklaustųjų pasiskirstymas pagal veiksnius, įtakančius karjeros valdymą**

Apklaustųjų individualaus požiūrio į karjeros valdymą pagal skirtingas kartas kryžminė analizė pavaizduota 5 lentelėje.

**5 lentelė. Skirtingų kartų apklaustų darbuotojų individualaus požiūris į karjeros valdymą**

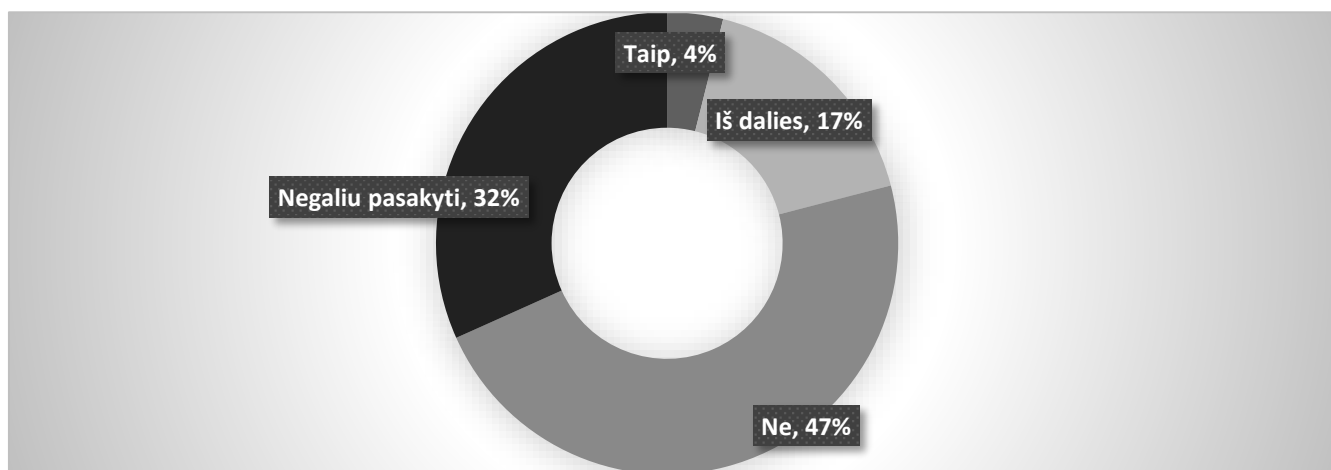
| Rodiklis                                                     | Grupės                         | Atsakymų dažnis, Proc. |         |         |
|--------------------------------------------------------------|--------------------------------|------------------------|---------|---------|
|                                                              |                                | Kūdikių bumo karta     | X karta | Y karta |
| 1. Ar rengiate savo karjeros planą?                          | Taip                           | 8                      | 34      | 14      |
|                                                              | Ne                             | 7                      | 17      | 20      |
| 2. Ar yra galimybė valdyti Jūsų karjerą organizacijoje?      | Taip                           | 2                      | 5       | 4       |
|                                                              | Ne                             | 12                     | 37      | 16      |
|                                                              | Negaliu pasakyti               | 3                      | 7       | 12      |
| 3. Kokie veiksniai labiausiai įtakoja Jūsų karjeros valdymą? | Išsilavinimas ir kvalifikacija | 2                      | 11      | 10      |
|                                                              | Tikslai ir lūkesčiai           | 3                      | 7       | 9       |
|                                                              | Nuostatos ir vertybės          | 0                      | 3       | 3       |
|                                                              | Savęs ir aplinkos pažinimas    | 0                      | 2       | 3       |
|                                                              | Veiklumas ir aktyvumas         | 4                      | 11      | 8       |
|                                                              | Šeimos įtaka                   | 0                      | 2       | 2       |
|                                                              | Ekonominė įtaka                | 0                      | 2       | 3       |
|                                                              | Visuomenės įtaka               | 0                      | 0       | 1       |
|                                                              | Organizacijos įtaka            | 0                      | 5       | 8       |
|                                                              | Kita                           | 0                      | 0       | 0       |

Kaip matyti iš 5 lentelės, didžioji dalis apklaustų X kartos darbuotojų rengia savo karjeros planą, tuo tarpu didesnė Y kartos apklaustųjų dalis karjeros plano nerengia. Didžioji dalis apklaustųjų, priklausančių tiek kūdikių bumo, tiek X, tiek Y kartai, mano, kad energetikos įmonėje nėra galimybės valdyti karjerą. X kartai priklausantys apklaustieji išsilavinimą ir kvalifikaciją priskiria prie labiausiai jų

karjeros valdymą įtakojančių veiksnių, kai Y karta didžiausią dėmesį skiria išsilavinimui ir kvalifikacijai bei tikslams ir lūkesčiams. Tuo tarpu kūdikių bumo karta pirmenybę teikia veiklumui ir aktyvumui bei tikslams ir lūkesčiams.

*Apibendrinant energetikos įmonės darbuotojų, dalyvavusių apklausoje, individualų požiūrį į savo karjerą ir jos valdymą, galima teigti, kad skirtingų kartų apklaustųjų požiūriai į galimybes vystyti savo karjerą tiriamoje įmonėje skiriasi, kaip ir respondentų akcentuojami pagrindiniai karjerai įtaką darantys veiksniai.*

Ištyrus apklaustųjų individualų požiūrį į karjeros valdymą, svarbu išanalizuoti apklaustų darbuotojų požiūrį į skirtingų kartų darbuotojų karjeros valdymo galimybes organizacijoje. 13 paveiksle parodyta apklaustųjų nuomonė apie tai, ar organizacijoje vykdomas darbuotojų karjeros valdymas, atsižvelgiant į skirtingas darbuotojų kartas.



**13 pav. Respondentų nuomonė apie darbuotojų karjeros valdymą organizacijoje, atsižvelgiant į skirtingas darbuotojų kartas**

Kaip matyti, didžioji dalis apklaustųjų (47 proc.) mano, kad energetikos įmonėje darbuotojų karjeros valdymas, atsižvelgiant į skirtingas darbuotojų kartas, nėra vykdomas. Daugiau nei trečdalis (32 proc.) respondentų neturi nuomonės šiuo klausimu. Tik 4 proc. sutinka, kad organizacijoje karjeros valdymas yra vykdomas, atsižvelgiant į skirtingas darbuotojų kartas, o 17 proc. – kad iš dalies.

Galima palyginti, kad 28 proc. apklaustųjų (11 pav.) mano, jog energetikos įmonėje yra galimybė valdyti karjerą, tačiau tik 21 proc. (13 pav.) sutinka, kad darbuotojų karjeros valdymas yra vykdomas arba iš dalies vykdomas, atsižvelgiant į skirtingas darbuotojų kartas organizacijoje. Kryžminės analizės duomenys, pateikti 6 lentelėje, rodo, kad didžioji dalis X ir Y kartai priklausančių apklaustųjų mano, kad organizacijoje darbuotojų karjeros valdymas nėra vykdomas atsižvelgiant į skirtingas darbuotojų kartas. Didžioji dalis kūdikių bumo kartai priklausančių apklaustųjų negali pasakyti, ar karjeros valdymas yra vykdomas pagal skirtingas darbuotojų kartas.

**6 lentelė. Skirtingų kartų apklaustų darbuotojų požiūris į karjeros valdymą energetikos įmonėje**

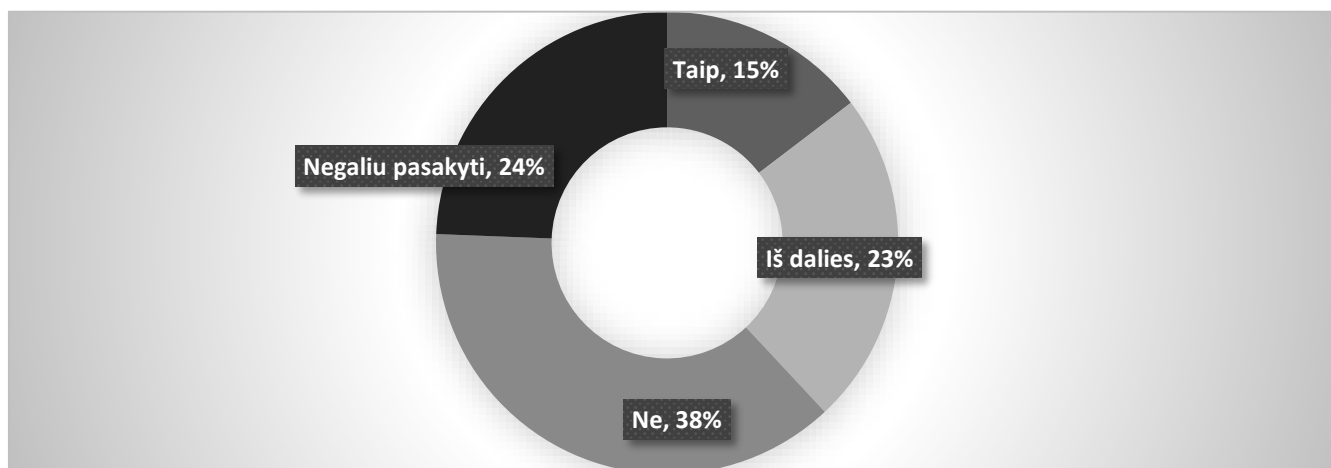
| Rodiklis                                                                                                  | Grupės           | Proc.                 |         |         |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|-----------------------|---------|---------|
|                                                                                                           |                  | Kūdikiu<br>bumo karta | X karta | Y karta |
| 1. Ar organizacijoje vykdomas darbuotojų karjeros valdymas, atsižvelgiant į skirtingas darbuotojų kartas? | Taip             | 1                     | 1       | 2       |
|                                                                                                           | Iš dalies        | 2                     | 6       | 9       |
|                                                                                                           | Ne               | 6                     | 24      | 16      |
|                                                                                                           | Negaliu pasakyti | 8                     | 18      | 6       |
| 2. Ar darbuotojai yra išsamiai informuojami apie laisvas darbo vietas organizacijos viduje?               | Taip             | 4                     | 4       | 4       |
|                                                                                                           | Ne               | 7                     | 36      | 17      |
|                                                                                                           | Negaliu pasakyti | 4                     | 7       | 15      |
| 3. Ar vykdomas skirtingų kartų darbuotojų ir organizacijos tikslų derinimas energetikos įmonėje?          | Taip             | 3                     | 3       | 8       |
|                                                                                                           | Iš dalies        | 0                     | 5       | 10      |
|                                                                                                           | Ne               | 4                     | 27      | 14      |
|                                                                                                           | Negaliu pasakyti | 7                     | 13      | 4       |

Kad galėtų kopti karjeros laiptais ir valdytų savo karjerą organizacijos viduje, darbuotojai turi būti gerai informuoti apie karjeros galimybes energetikos įmonėje. Vienas iš būdų – darbuotojų informavimas apie laisvas darbo vietas organizacijoje. Tyrimas atskleidė, kad didžioji dalis ( 64 proc.) apklaustųjų teigia, kad darbuotojai nėra pakankamai informuojami apie laisvas darbo vietas organizacijos viduje ir tik ketvirtadalis (25 proc.) mano, kad tokios informacijos suteikiama pakankamai. 11 proc. apklaustųjų šiuo klausimu nuomonės neturėjo ir negalėjo atsakyti į klausimą.

6 lentelėje pateikti duomenys rodo, kad didžioji dalis visų kartų atstovų sutinka, jog darbuotojai nėra išsamiai informuojami apie laisvas darbo vietas organizacijoje. Išsamus informavimas apie laisvas darbo vietas organizacijos viduje suteiktų darbuotojams galimybę siekti tiek vertikalios, tiek horizontalios karjeros tikslų organizacijoje. Darbuotojų karjeros valdymas yra vienas iš svarbių motyvatorių, padedančių išlaikyti lojalius ir gerus darbuotojus. Motyvuoti darbuotojai padeda organizacijai siekti jos tikslų.

14 paveiksle parodytas apklaustųjų atsakymų pasiskirstymas apie skirtingų kartų darbuotojų ir organizacijos tikslų derinimą energetikos įmonėje.

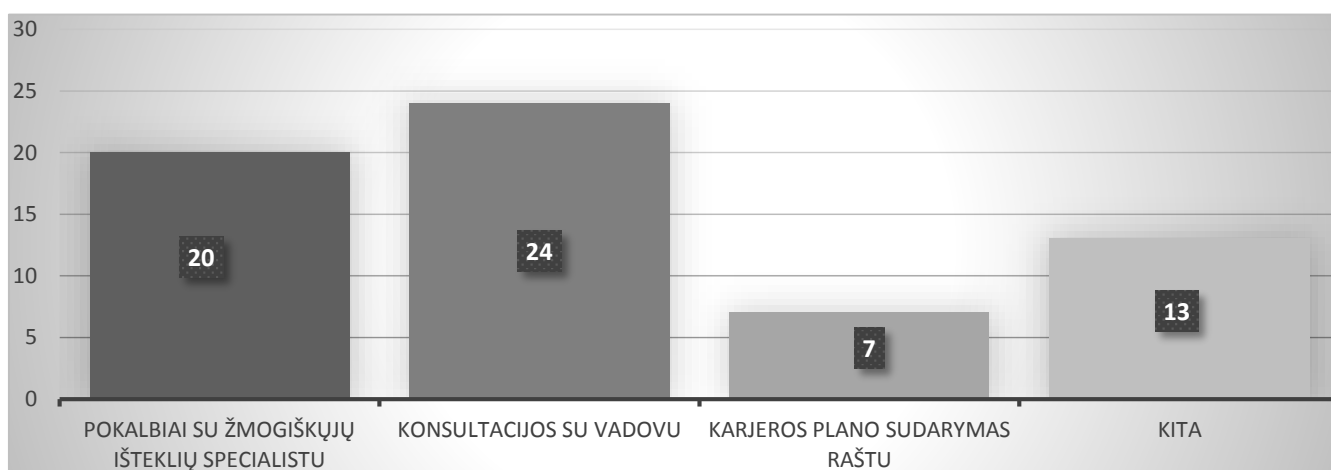
38 proc. apklaustųjų teigia, kad skirtingų kartų darbuotojų ir organizacijos tikslai energetikos įmonėje nėra derinami. 15 proc. respondentų sutinka, kad darbuotojų ir organizacijos tikslai yra derinami, o 23 proc. – iš dalies. 24 proc. apklaustųjų negalėjo pasakyti, ar skirtingų kartų darbuotojų ir organizacijos tikslai yra derinami energetikos įmonėje.



**14 pav. Respondentų atsakymų pasiskirstymas pagal skirtingų kartų darbuotojų ir organizacijos tikslų derinimą**

Iš 6 lentelėje pateiktų duomenų matyti, kad didžioji dalis apklaustųjų, priklausančių X ir Y kartoms, mano, kad energetikos įmonėje skirtingų kartų darbuotojų ir organizacijos tikslai nėra derinami, o didžioji dalis apklaustųjų, priklausančių kūdikių bumo kartai, negali pasakyti, ar skirtingų kartų darbuotojų ir organizacijos tikslai yra derinami energetikos įmonėje.

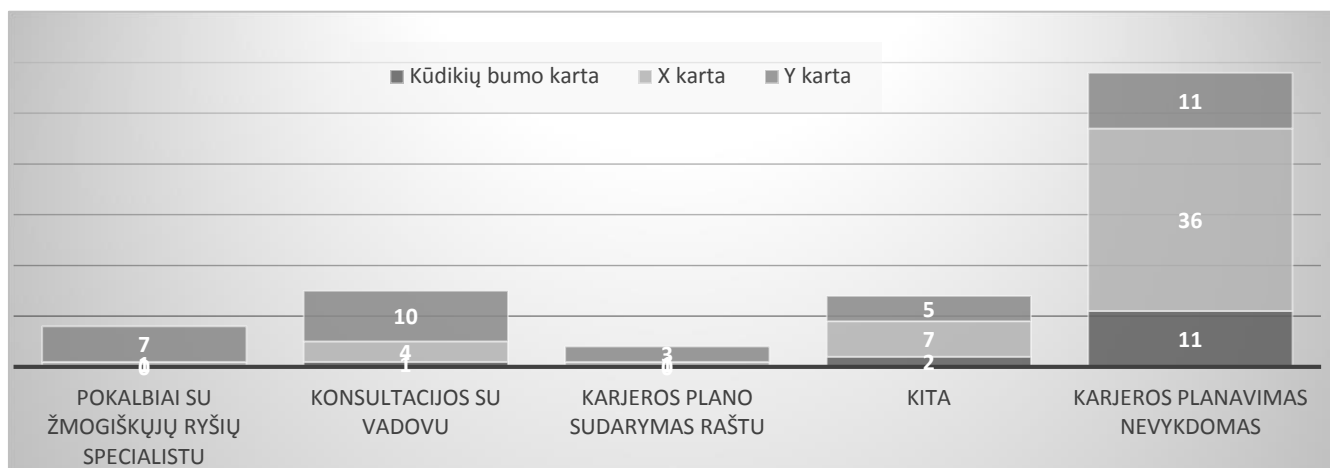
15 paveiksle parodytas apklaustųjų pasiskirstymas pagal skirtingų kartų darbuotojų karjeros planavimo būdus tiriamoje energetikos įmonėje.



**15 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal skirtingų kartų darbuotojų karjeros planavimo būdus**

Vienas iš pagrindinių būdų (24 proc.) – tai konsultacijos su vadovu. 20 proc. apklaustųjų teigia, kad skirtingų kartų darbuotojų karjeros planavimas vykdomas, atliekant pokalbius su žmogiškųjų išteklių specialistu. 7 proc. apklaustųjų teigia, kad karjeros planavimas vykdomas raštu.

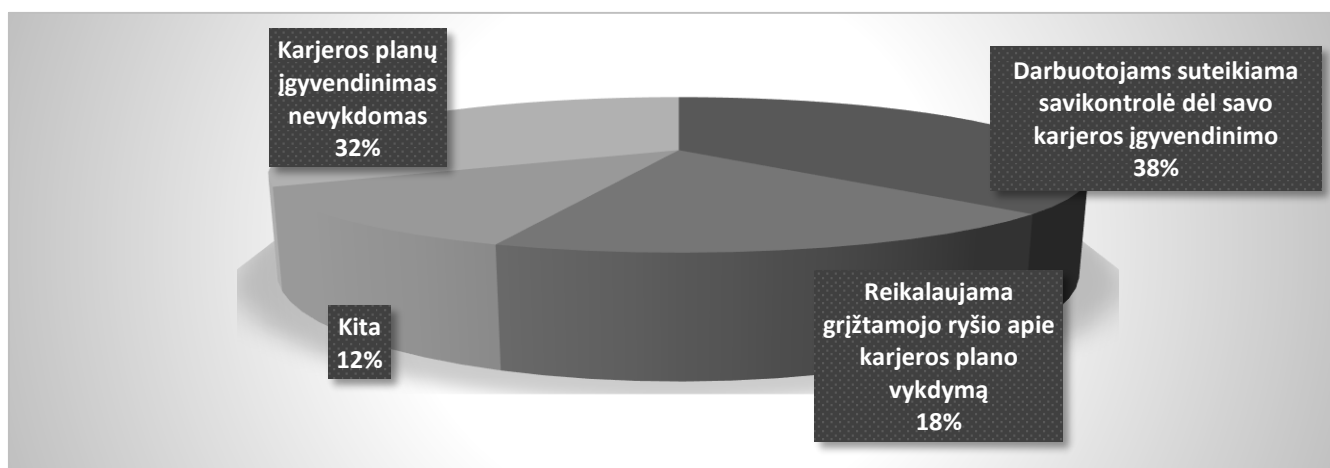
16 paveiksle apibendrintas apklaustų darbuotojų atsakymų pasiskirstymas pagal skirtingų kartų darbuotojų karjeros planavimo būdus.



**16 pav. Respondentų pasiskirstymo pagal skirtingų kartų darbuotojų karjeros planavimo būdus kryžminė analizė**

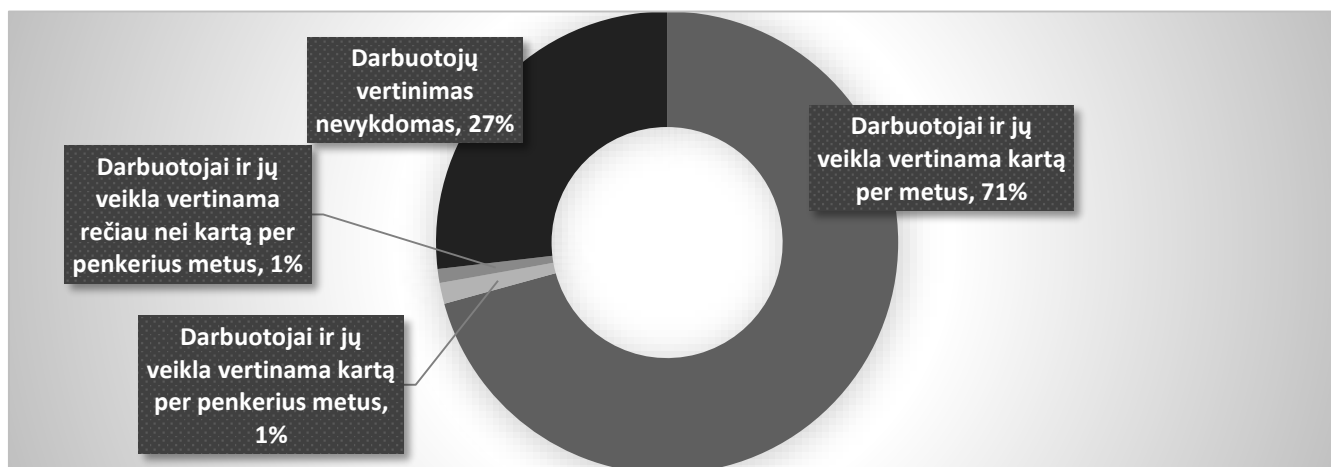
Apibendrinant galima teigti, kad skirtingų kartų darbuotojų karjeros planavimas yra vykdomas energetikos įmonėje (tai nurodyta 64 proc. atsakymų), tačiau planavimo būdas priklauso nuo darbuotojo vadovo. Vienas iš populiariausių būdų yra konsultacijos su vadovu. Jam pirmenybę teikia X kartai priklausantys apklaustieji.

Energetikos įmonės apklaustų darbuotojų nuomonės pasiskirstymas apie skirtingų kartų darbuotojų karjeros planų vykdymą organizacijoje parodytas 17 paveiksle. 38 proc. apklaustųjų teigia, kad energetikos įmonėje darbuotojams yra suteikiama savikontrolė dėl savo karjeros planų įgyvendinimo, t.y. kiekvienas darbuotojas yra atsakingas už savo numatytų karjeros planų įgyvendinimą ir organizacija nevykdo kontrolės. 32 proc. apklaustųjų mano, kad karjeros planų įgyvendinimas nėra vykdomas visai, t.y. organizacija nei skatina, nei kontroliuoja organizacijos darbuotojų karjeros planų įgyvendinimą. 18 proc. bendrovės apklausoje dalyvavusių darbuotojų teigia, kad jų vadovai reikalauja grįžtamojo ryšio apie darbuotojų karjeros planų įgyvendinimą. 12 proc. apklaustųjų mano, kad karjeros planų įgyvendinimas nevykdomas.



**17 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal skirtingų kartų darbuotojų karjeros planų įgyvendinimą**

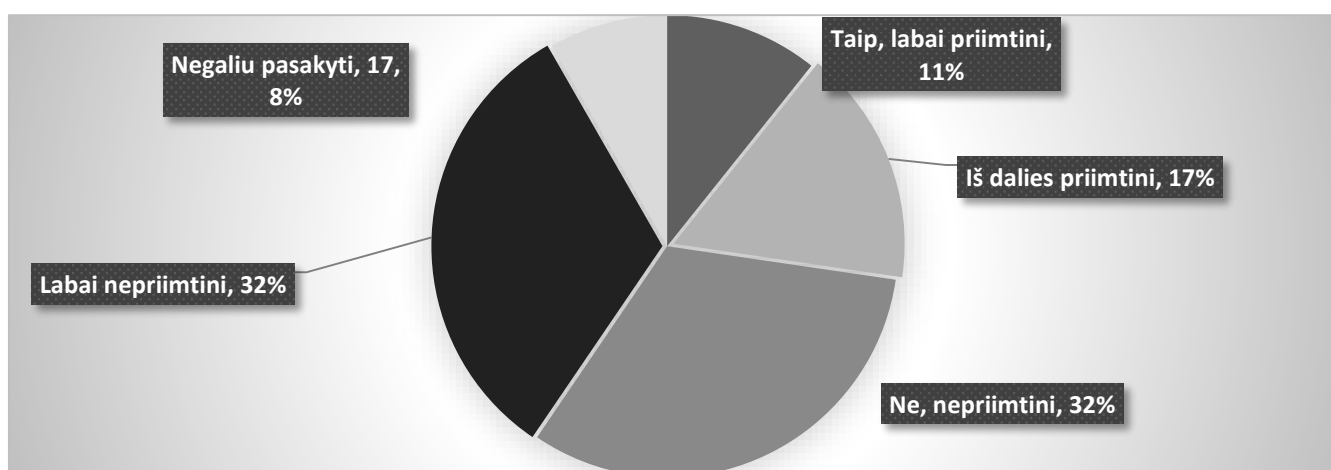
18 paveiksle pavaizduotas apklaustų energetikos įmonės apklaustų darbuotojų pasiskirstymas, atspindintis, ar ir kaip dažnai įmonėje vertinami darbuotojai. Norint rengti ir vykdyti darbuotojų karjeros planus, svarbu vertinti skirtingų darbuotojų veiklą ir darbo rezultatus.



**18 pav. Respondentų pasiskirstymas atsindintis, ar ir kaip įmonėje vertinami darbuotojai**

Kaip matyti iš 18 paveikslo, beveik du trečdaliai (71 proc.) apklaustųjų teigia, kad tiriamoje įmonėje darbuotojai ir jų veikla vertinama kartą per metus. 27 proc. apklaustųjų mano, kad darbuotojai ir jų veikla nėra vertinama energetikos įmonėje. Taigi didžioji dalis apklausoje dalyvavusių darbuotojų mano, kad jų veikla yra vertinama vadovų kartą per metus, kas padeda organizuoti skirtingų kartų darbuotojų karjeros planus ir jų vykdymą.

19 paveiksle pateikti duomenys, kurie atskleidžia apklaustų darbuotojų atsakymus apie skirtingų kartų darbuotojų kvalifikacijos kėlimo ir mokymo būdus organizacijoje.

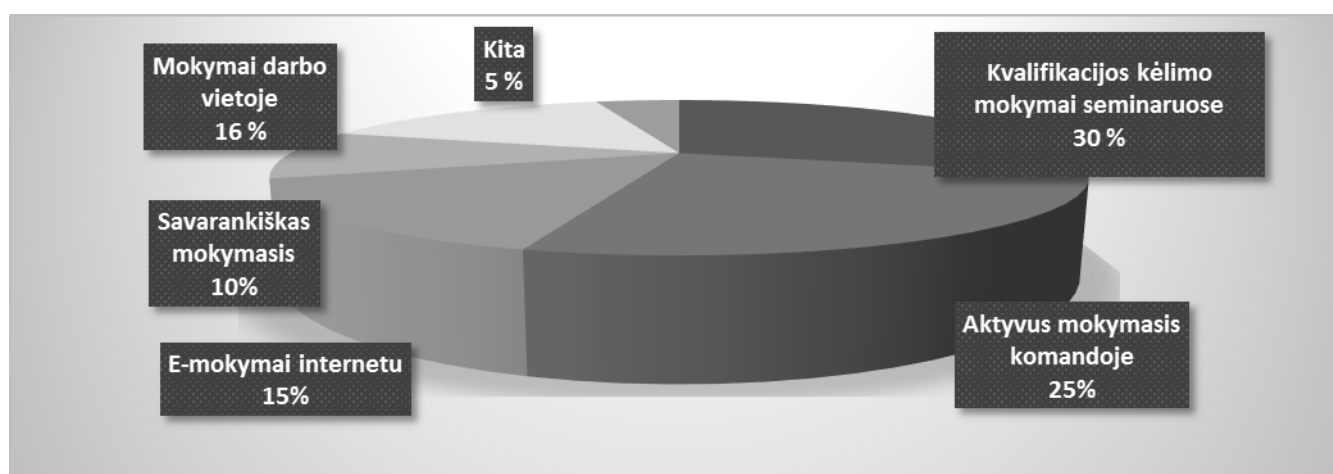


**19 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal skirtingų kartų darbuotojų kvalifikacijos kėlimo ir mokymo būdus**

Kaip matyti iš 19 pav., organizacijoje naudojami skirtingų kartų darbuotojų kvalifikacijos kėlimo ir mokymo būdai didžiajai daliai apklaustųjų yra nepriimtini (32 proc.) arba labai nepriimtini (32 proc.). 8 proc. apklaustųjų šiuo klausimu nuomonės neturėjo. Daugiau nei ketvirtadaliui kvalifikacijos kėlimo ir mokymo būdai pasirodė esą labai priimtini (11 proc.) arba iš dalies priimtini (17 proc.).

Taigi, galima daryti išvadą, kad įmonė turėtų keisti požiūrį į skirtingų kartų darbuotojų kvalifikacijos ir mokymo metodus, nes tik 28 proc. apklaustųjų šie metodai yra priimtini, o didžioji dalis apklausoje dalyvavusių darbuotojų (64 proc.) nėra patenkinti tiriamoje įmonėje naudojamais kvalifikacijos kėlimo ir mokymo būdais.

20 paveikslas parodo skirtingų kartų energetikos įmonės darbuotojams priimtinausius kvalifikacijos kėlimo ir mokymo būdus.

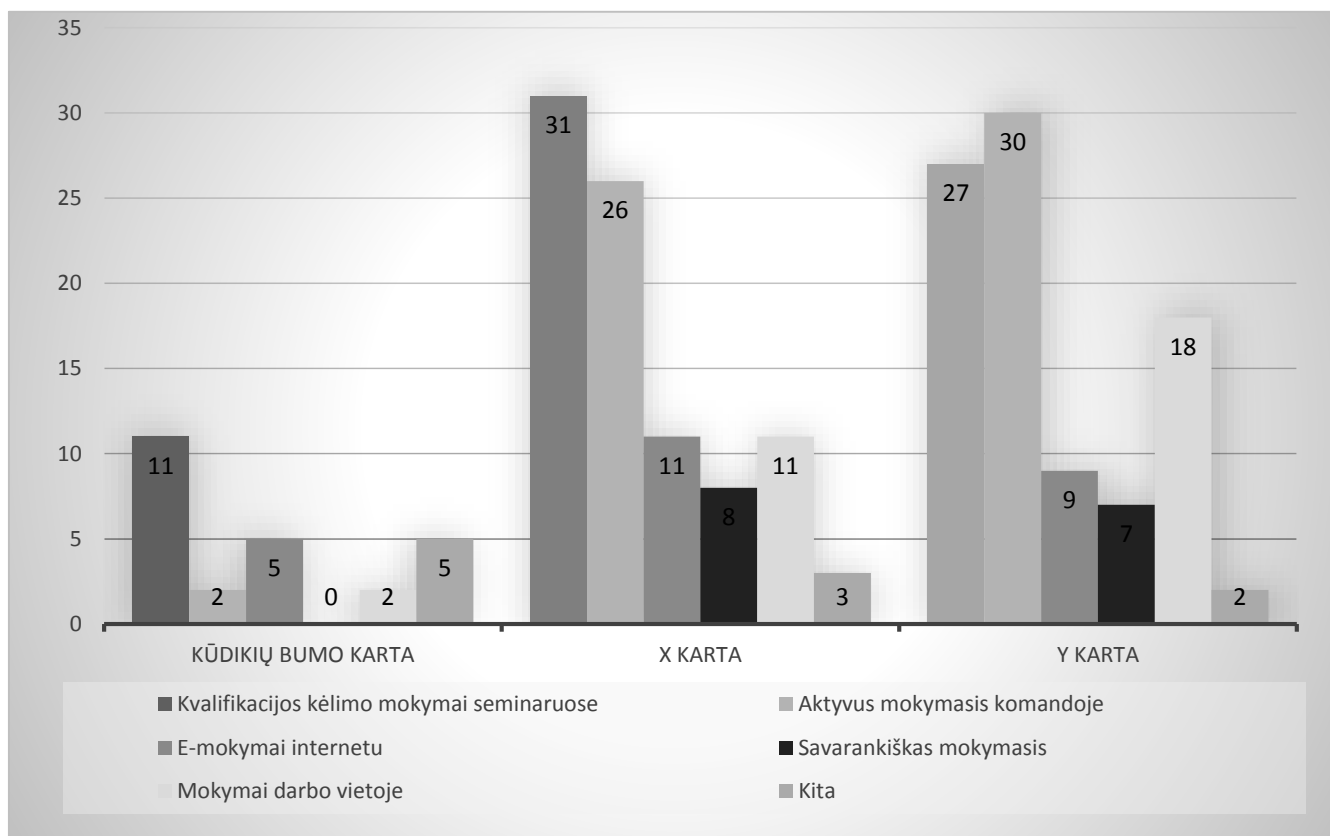


**20 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal kvalifikacijos kėlimo ir mokymo būdų priimtinumą**

Trečdaliui apklaustųjų (30 proc.) priimtinausi yra kvalifikacijos kėlimo mokymai seminaruose, 25 proc. pirmenybę skiria aktyviam mokymuisi komandoje, 16 proc. geriausiai mokosi darbo vietoje, o 15 proc. labiausiai vertina e-mokymus internetu. 10 proc. apklaustųjų mokosi savarankiškai, o 5 proc. pirmenybę teikia kitiems būdais.

Svarbiausia yra pamatyti, kokie kvalifikacijos kėlimo ir mokymo būdai yra priimtinausi atskiroms darbuotojų kartoms (21 pav.).

Kaip jau buvo minėta, apklausoje dalyvavę tiriamos įmonės darbuotojai priklauso trimis darbuotojų kartoms: kūdikių bumo, X ir Y kartoms. Galima daryti išvadą, kad apklausoje dalyvavusiems kūdikių bumo kartos darbuotojams priimtinausias kvalifikacijos kėlimo ir mokymo būdas yra kvalifikacijos kėlimas seminaruose.



**21 pav. Respondentams priimtinausi kvalifikacijos kėlimo ir mokymo būdai**

X kartai taip vienas iš svarbiausių kvalifikacijos kėlimo ir mokymo būdų yra mokymai seminaruose, bet ne mažiau svarbus ir aktyvus mokymasis komandoje. Y kartai priimtinausias metodas yra aktyvus mokymasis komandoje, o taip pat aktyvus mokymasis komandoje bei mokymai darbo vietoje.

*Ištyrus tiriamos energetikos įmonės apklaustų darbuotojų požiūrį į skirtingų kartų darbuotojų karjeros valdymo galimybes organizacijoje, galima teigti, kad tik 28 proc. apklaustųjų mano, jog energetikos įmonėje yra galimybė valdyti karjerą, tačiau tik 21 proc. sutinka, kad darbuotojų karjeros valdymas yra vykdomas arba iš dalies vykdomas, atsižvelgiant į skirtingas darbuotojų kartas organizacijoje. Energetikos įmonės apklausti darbuotojai nėra pakankamai informuojami apie laisvas darbo vietas ir nėra suteikiama galimybė esantiems darbuotojams kilti karjeros laiptais ar keisti darbą organizacijos viduje.*

*Vertinant darbuotojų nuomonę apie energetikos įmonėje skirtingų kartų darbuotojų ir organizacijos tikslų derinimą, apklaustųjų nuomonės išsiskyrė po lygiai: 38 proc. mano, kad tikslai derinami ir tiek pat, kad ne. Skirtingų kartų darbuotojų karjeros planavimas yra vykdomas įmonėje (64 proc.), tačiau planavimo būdas priklauso nuo darbuotojo vadovo, bet planų įgyvendinimo kontrolė nėra palčiai vykdoma, nes bendrovėje didžioji dalis vadovų (38 proc.) suteikia darbuotojams savikontrolę dėl jų karjeros planų įgyvendinimo arba toks planų įgyvendinimas nevykdomas visai (32 proc.).*

*Didžiajai daliai apklaustųjų organizacijoje naudojami skirtingų kartų darbuotojų kvalifikacijos kėlimo ir mokymo būdai yra nepriimtini. Tyrimas parodė, kad kūdikių bumo kartai priimtinausias kvalifikacijos kėlimo metodas yra mokymai seminaruose, X kartai – mokymai seminaruose bei aktyvus mokymasis komandoje, Y kartai – aktyvus mokymasis komandoje, mokymai seminaruose bei darbo vietoje. Organizacija turėtų atsižvelgti į šiuos rezultatus ir taikyti priimtinausius metodus darbuotojams mokytis.*

#### **4. TIRIAMOS ĮMONĖS DARBUOTOJŲ KARJEROS DIDINIMO GALIMYBĖS**

Kadangi darbuotojo karjeros valdymas yra visą gyvenimą trunkantis mokymosi ir kvalifikacijos kėlimo procesas, kiekvienas darbuotojas nori formuoti tiek savo asmeninę ilgalaikę karjerą, tiek ir karjerą organizacijos viduje. Norint priimti tinkamą karjeros sprendimą, atitinkantį darbuotojo poreikius, vertybes interesus bei gyvenimo būdą, reikalingos jo nuolatinės pastangos, žinios, informacija. Organizacija turi padėti darbuotojams valdyti savo karjerą organizacijos viduje, nes tai naudinga ne tik pačiam darbuotojui, bet ir organizacijai. Organizacijos pareiga pateikti visą reikiamą informaciją apie karjeros galimybes. Paprastai tai atlieka personalo skyrius arba darbuotojo tiesioginis vadovas.

Kaip parodė empirinis tyrimas, didžioji dalis (78 proc.) įmonės apklaustų darbuotojų yra ilgalaikiai darbuotojai, dirbantys bendrovėje 5 metus ir ilgiau, turintys aukštąjį išsilavinimą (68 proc.). Įmonė turėtų atkreipti dėmesį, kad darbuotojai, žinantys organizacijos tikslus, sukaupę pakankamai patirties, yra labai svarbus organizacijos resursas. Tačiau tai dar nereiškia, kad šie darbuotojai ir toliau dirbs bendrovėje, jei jiems nebus suteikiamos galimybės tobulėti, kopti karjeros laiptais, nes darbuotojų kaita vyksta nuolat ir reikalinga motyvacija. Pažanga ir tobulėjimas dažniausiai yra labai svarbus motyvatorius lojaliems aukštąjį išsilavinimą turintiems darbuotojams. Kai atskirų darbuotojų karjera tiesiogiai susijusi su organizacija, jie aktyviau domisi iškilusiomis problemomis, dalyvauja jas sprendžiant, yra suinteresuoti visos organizacijos sėkme. Šiuo atveju darbuotojams patiems rūpi jų kvalifikacijos kėlimas, profesinių žinių gilinimas ir atnaujinimas, didesnis savo galimybių panaudojimas.

Tyrimas atskleidė, kad didžioji dalis energetikos įmonės apklaustų darbuotojų (beveik 60 proc.) planuoja savo karjerą ir sudaro savo karjeros planą, tačiau nemato galimybės valdyti savo karjeros energetikos įmonėje. Daugumos apklaustųjų nuomone, jie nėra pakankamai informuojami apie laisvas darbo vietas ir nėra suteikiama galimybė esantiems darbuotojams kilti karjeros laiptais ar keisti darbą organizacijos viduje.

Nors energetikos įmonė skiria didelį dėmesį darbuotojų mokymui ir tobulėjimui ir net 64 proc. apklaustųjų mano, kad skirtingų kartų darbuotojų karjeros planavimas yra vykdomas, tačiau atliktas tyrimas parodė, kad planavimo būdas priklauso nuo darbuotojo tiesioginio vadovo, o planų įgyvendinimo kontrolė nėra plačiai vykdoma, nes bendrovėje didžioji dalis vadovų (38 proc.) suteikia darbuotojams savikontrolę dėl jų karjeros planų įgyvendinimo arba toks planų įgyvendinimas nevykdomas visai (32 proc.). Todėl labai svarbu tobulinti darbuotojų karjeros planų įgyvendinimą ir koregavimą, nes sudarytas planas neduoda jokios naudos, jeigu jis bus nevykdomas.

Kiekvienas individas karjerą supranta ir vertina savaip. Visi galimi karjeros įgyvendinimo variantai turi būti apsvarstyti, ieškoma realių karjeros realizavimo variantų, nes vertikalaus pareigybinio

judėjimo galimybės daugelyje įmonių yra ribotos. Ypač tai svarbu, kai keliamas reikalavimas, kad karjeros planavimas apimtų visus skirtingų kartų darbuotojus. Siekiant įgyvendinti darbuotojo karjeros planą, labai svarbu:

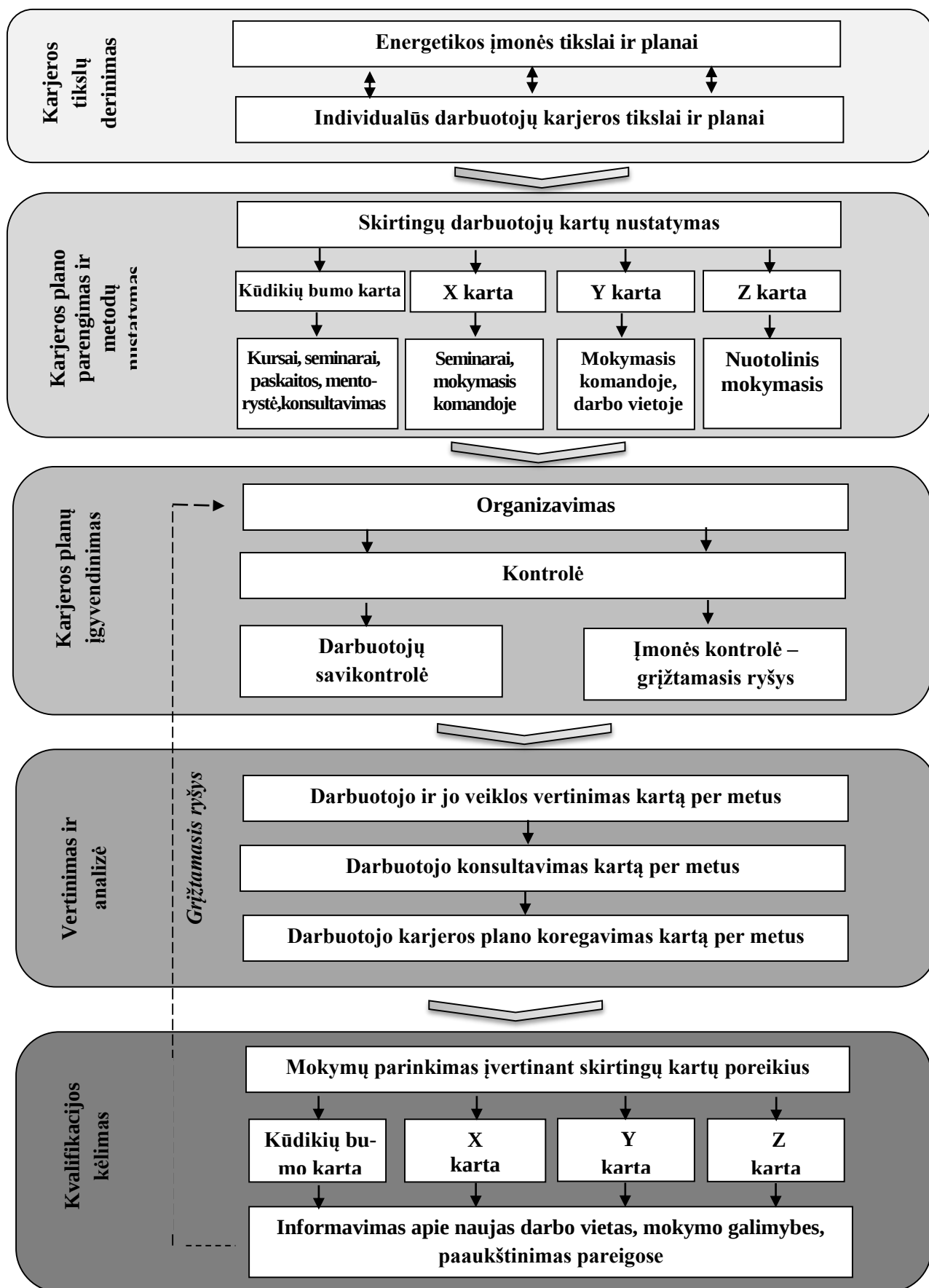
- vadovautis suformuotais tikslais;
- neatidėlioti plano vykdymo;
- tobulinti karjeros planą, jei nepavyksta jo įgyvendinti ar karjeros planas nėra realistinis;
- vengti skuboto karjeros plano vykdymo.

Atliktos apklausos rezultatai rodo, kad didžiajai daliai apklausoje dalyvavusių darbuotojų įmonėje naudojami skirtingų kartų darbuotojų kvalifikacijos kėlimo ir mokymo būdai yra nepriimtini. Tai rodo, kad tiriamą energetikos įmonę nekreipia dėmesio į darbuotojų norus ar neanalizuoja jų mokymo būdų.

Tiriamos energetikos įmonės skirtingų kartų darbuotojų karjeros galimybių didinimui rekomenduojamas darbuotojų karjeros valdymo modelis pavaizduotas 22 paveiksle. Sistemiskai vykdant šį procesą, tiriamoje energetikos įmonėje skirtingų kartų darbuotojų karjeros galimybės turi didėti.

*Karjeros tikslų derinimas.* Atliktas tyrimas parodė, kad darbuotojų ir įmonės tikslai nėra visada derinami. Viena iš priežasčių gali būti ta, kad ne visi darbuotojai žino organizacijos tikslus, todėl patartina kiekvieno pokalbio apie karjerą metu išsiaiškinti, ar darbuotojas žino organizacijos tikslus. Taip pat svarbu numatyti, kokie darbuotojo karjeros tikslai yra jam svarbiausi. Įmonės tikslų ir darbuotojo karjeros tikslų derinimas padės išugdyti tokias darbuotojo kompetencijas, kurios labai reikalingos įmonės veikloje.

*Karjeros plano parengimas.* Pateiktas tiriamos energetikos įmonės skirtingų kartų darbuotojų karjeros valdymo modelis numato, kad darbuotojų karjeros planai turi būti sudaromi, atsižvelgiant į jų priklausymą atitinkamai kartai. Įmonė turėtų skirti didžiausią dėmesį tos kartos, kurios atstovų skaičius didžiausias, karjerai, tačiau neignoruoti ir kitų kartų darbuotojų. Tyliajai kartai mokytis tinkami tradiciniai mokymosi klasėje metodai, juos gali sudominti mentoriaus dėstoma medžiaga, jiems tinkami kaučingo akis į akį metodai. Kūdikių bumo kartos darbuotojai taip pat linkę mokytis klasėje, tačiau jiems svarbus aktyvus dalyvavimas bei grįžtamasis ryšys. Atsižvelgiant į tai, kad X ir Y kartos skirtingai akseptuoja informacines technologijas. X karta yra glaudžiai susijusi su naujausiomis technologijomis, mokymuisi tinkami nuotolinio mokymo metodai. Tuo tarpu Y kartai reikalingi mokymosi metodai, kuriuose yra panaudojamos naujausios technologijos, socialiniai tinklai ar pan. Tinkamo karjeros plano parengimas suteikia daugiau galimybių tą planą įgyvendinti, stiprinant darbuotojų kompetencijas ir didinant jų karjeros galimybes įmonės viduje.



22 pav. Tiriamos įmonės skirtingų kartų darbuotojų karjeros galimybes sąlygojantis valdymo modelis

Atlikus tyrimą ir išsiaiškinus, kokie mokymo būdai yra priimtinausi skirtingoms darbuotojų kartoms, siūloma įmonei orientuotis į šiuos mokymo metodus:

- Kūdikių bumo kartai: tradiciniai mokymo klasėje metodai (kursai, seminarai, paskaitos), svarbus aktyvus dalyvavimas, todėl tinka komandinio mokymo metodai (mentorstė, konsultavimas, treniravimas). Taigi, svarbu rengti standartinius mokymus, siekiant, kad darbuotojai geriau prisitaikytų prie naujų reikalavimų ir funkcijų, taip stiprinant jų kompetencijas ir karjeros galimybes įmonėje.
- X kartai: mokymai seminaruose, patyrimu grindžiamas mokymas, kai besimokantysis dirbdamas konkretų darbą, įgyja reikalingų įgūdžių aktyviai mokydamasis darbo vietoje. Kadangi šios kartos atstovai pasižymi dideliu pasitikėjimu savimi, yra lankstūs, darbe jie koncentruojasi į išmatuojamus rezultatus, juos motyvuoja tai, kad jiems leidžiama patiems atlikti darbą iki galo pagal pačių nusistatytas taisykles, todėl svarbu jiems suteikti laiko ir galimybes savarankiškam mokymuisi.
- Y kartai: aktyvus mokymasis komandoje, mokymai seminaruose ir darbo vietoje. Kadangi ši karta yra išaugusi su internetu bei naujausiomis, nuolatinis mokymasis, naudojant informacines komunikacines technologijas, taip pat yra tinkamas.
- Z kartai: nuotolinis mokymasis, naudojant informacines komunikacines technologijas, be tiesioginio kontakto su dėstytoju.

Šios skirtingos kartos skiriasi tiek ir turima patirtimi, tiek ir karjeros keliamais tikslais. X kartos atstovai siekia sukurti įvairiapusišką karjerą, kurioje būtų galima įgyti kuo daugiau skirtingų įgūdžių ar patirties. Y karta yra linkusi išbandyti naujoves, keisti darbo vietas ar dirbti kelis darbus vienu metu. Būtina atsižvelgti į tai, kad kiekviena karta turi skirtingus mokymosi stilius, todėl, kuriant mokymų programas, rekomenduojama derinti kelis minėtus mokymosi metodus, kurie suteiks įmonės darbuotojams didesnes karjeros galimybes.

Dar viena problema, išaiškėjusi tyrimo metu, yra ta, kad didžioji dalis apklausoje dalyvavusių darbuotojų, net 64 proc., teigia, kad jie nėra pakankamai informuojami apie laisvas darbo vietas organizacijos viduje. Siūlyčiau, darbuotojus apie galimas laisvas darbo vietas organizacijoje informuoti, išsiunčiant jiems pranešimą elektroniniu paštu, nurodant darbo vietai užimti reikalingas kompetencijas, patirtį ir kitus reikalavimus.

*Karjeros planų įgyvendinimas yra probleminė sritis energetikos įmonėje.* Įmonėje darbuotojams yra suteikiama savikontrolė dėl savo karjeros planų įgyvendinimo (38 proc.). Tačiau reikalinga ir neįkyri organizacijos kontrolė, kuri padėtų pasiekti maksimalų karjeros plano įgyvendinimą. Siūloma organizacijos kontrolę atlikti kiekvienais metais, reikalaujant grįžamojo ryšio iš darbuotojo apie karjeros tikslų pasiekimą bei, reikalui esant, karjeros plano koregavimą ir tobulinimą.

*Vertinimas ir analizė.* Energetikos įmonėje skirtingų kartų darbuotojų veiklos vertinimas atliekamas kasmet pokalbio būdu. Nors vertinimo metu yra karjeros skiltis, kurioje klausiama, kokia karjera domina darbuotoją ir kokie mokymo metodai jam priimtini, bet, autorės manymu, šie duomenys nėra detaliai fiksuojami ir išsamiai analizuojami, kadangi apklaustieji darbuotojai nėra patenkinti mokymo ir kvalifikacijos būdais tiriamoje įmonėje. Siūloma vertinimo metu fiksuoti, kodėl nebuvo pasiekti užsibrėžti darbuotojo karjeros tikslai (laiko trūkumas, per didelis darbo krūvis, netinkamas mokymo metodas, nedominantis dalykas ir kt.) bei rasti būdus toms kliūtims pašalinti kartu su darbuotoju.

*Kvalifikacijos kėlimas.* Kadangi įmonės darbuotojai priklauso skirtingoms darbuotojų kartoms, kvalifikacijos kėlimo būdus reikėtų parinkti, atsižvelgiant į darbuotojų kartas. Būtina energetikos įmonės personalo skyriui sudaryti mokymų metinį planą. 41 proc. apklausoje dalyvavusių darbuotojų nesudaro individualaus savo karjeros plano. Todėl siūloma skatinti individualaus karjeros plano kūrimą, organizuoti seminarus, kuriuose būtų teikiamos žinios apie karjeros plano kūrimą, jo naudą bei panaudojimo galimybes, atsižvelgiant į skirtingas darbuotojų kartas.

Labai svarbu sustiprinti grįžtamąjį ryšį kiekviename darbuotojų karjeros galimybes sąlygojančio valdymo modelio etape, ne tik vertinime. Tuomet grįžtamasis ryšys padės įvertinti kiekvieno darbuotojo tobulėjančius gebėjimus bei identifikuoti trūkumus. Grįžtamasis ryšys reikalingas, kai organizacijoje įgyvendinami karjeros valdymo projektai, sudarant asmeninius skirtingų kartų darbuotojų karjeros valdymo planus, arba atliekant organizacijos darbuotojų veiklos vertinimą. Taip nustatomos sritys, kurias reikėtų ugdyti ar tobulinti, siekiant didinti darbuotojo karjeros galimybes.

Tiriamos energetikos įmonės skirtingų kartų darbuotojų karjeros galimybes sąlygojantis valdymo modelis yra nenutrūkstamas ir cikliškas procesas, kuomet įmonės tikslų siekiama per darbuotojų poreikių patenkinimą, sudarant sąlygas darbuotojams reikalingoms kompetencijoms įsigyti. Tokio modelio įgyvendinimas padėtų įmonei didinti skirtingų kartų darbuotojų karjeros galimybes bei suteiktų organizacijai konkurencinį pranašumą rinkoje.

Tyrimo metu paaiškėjusios tiriamos energetikos įmonės skirtingų kartų darbuotojų karjeros galimybių didinimo probleminės sritys ir pasiūlymai šioms problemoms spręsti susistemintai yra pateikiamos 7 lentelėje.

Svarbus vaidmuo, įgyvendinant energetikos įmonės skirtingų kartų darbuotojų karjeros galimybes sąlygojantis valdymo modelį, tenka ne tik personalo skyriui, bet ir tiesioginiams vadovams. Įmonės vadovai, suprasdami savo darbuotojų karjeros planavimo ir valdymo svarbą ir sugebėdami tai įgyvendinti, gali žymiai prisidėti prie energetikos įmonės suklestėjimo. Todėl svarbu mokyti ir vadovus, kaip suteikti pagalbą savo pavaldiniams karjeros klausimais.

**7 lentelė. Tiriamos įmonės skirtingų kartų darbuotojų karjeros galimybių didinimo problemų sprendimo siūlymai**

| <b>Eil. Nr.</b> | <b>Probleminė sritis</b>                                                                | <b>Pasiūlymai problemai spręsti</b>                                                                                                                                                                                                                           |
|-----------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1.              | Darbuotojai nėra pakankamai informuojami apie laisvas darbo vietas organizacijos viduje | Kuo išsamiau informuoti darbuotojus apie galimas laisvas darbo vietas organizacijoje, nurodant darbo vietas užimti reikalingas kompetencijas, patirtį, išsilavinimą ir kt.                                                                                    |
| 2.              | Nėra efektyvi skirtingų kartų darbuotojų karjeros planų įgyvendinimo kontrolė           | Reikalinga neįkuri organizacijos kontrolė, atliekama kiekvienais metais, reikalaujant grįžtamojo ryšio iš darbuotojo apie karjeros tikslų pasiekimą bei koreguojant ir tobulinant karjeros planą, jei būtina                                                  |
| 3.              | Nepakankamas energetikos įmonės ir darbuotojo karjeros tikslų derinimas                 | Supažindinti darbuotojus su organizacijos tikslais bei išanalizuoti kokie darbuotojo karjeros tikslai yra jam svarbiausi                                                                                                                                      |
| 4.              | Nepriimtini skirtingų kartų darbuotojams taikomi kvalifikacijos kėlimo ir mokymo būdai  | Kūdikų bumo kartai - mokymai seminaruose, X kartai – mokymai seminaruose bei aktyvus mokymasis komandoje, Y kartai – aktyvus mokymasis komandoje, mokymai seminaruose bei darbo vietoje                                                                       |
| 5.              | Nepakankamas darbuotojų vertinimo rezultatų analizavimas karjeros aspektu               | Siūloma vertinimo metu analizuoti, kodėl nebuvo pasiekti užsibrėžti darbuotojo karjeros tikslai bei rasti būdus toms kliūtims pašalinti kartu su darbuotoju                                                                                                   |
| 6.              | Nepakankamas dėmesys individualių karjeros planų sudarymas                              | Skatinti darbuotojų individualaus karjeros plano kūrimą, organizuoti seminarus, kuriuose būtų teikiamos žinios apie karjeros plano kūrimą, jo naudą bei panaudojimo galimybes, taikant metodus, priimtinius energetikos įmonės skirtingoms darbuotojų kartoms |

Svarbus vaidmuo, įgyvendinant energetikos įmonės skirtingų kartų darbuotojų karjeros valdymo modelį, tenka ne tik personalo skyriui, bet ir tiesioginiams vadovams. Įmonės vadovai, suprasdami savo darbuotojų karjeros planavimo ir valdymo svarbą ir sugebėdami tai įgyvendinti, gali žymiai prisidėti prie energetikos įmonės suklestėjimo. Todėl svarbu mokytis ir vadovus, kaip suteikti pagalbą savo pavaldiniams karjeros klausimais.

*Apibendrinant galima teigti, kad karjeros valdymas yra būtinas, norint išlaikyti pusiausvyrą tarp organizacijos ir darbuotojo perspektyvų bei galimybių. Tiriamos energetikos įmonės skirtingų kartų darbuotojų karjeros valdymo modelio pritaikymas organizacijoje sudarytų galimybes stabiliai valdyti darbuotojų karjerą, tobulinti jų gebėjimus ir įgūdžius bei didinti skirtingų kartų darbuotojų karjeros galimybes. Karjeros valdymas nuolatinis, nenutrūkstantis, cikliškas procesas, įtakojamas nuolat besikeičiančios aplinkos, o šiuo karjeros valdymo modeliu siekiama organizacijos tikslų per darbuotojų poreikių tenkinimą, sudarant galimybes tobulinti skirtingų kartų darbuotojų gebėjimus ir įgūdžius, pritaikant atitinkamus kvalifikacijos kėlimo ir mokymo būdus.*

## IŠVADOS

1. Karjera – tai individo profesinė veikla, paremta žiniomis ir įgūdžiais, racionalių mąstymu, kuriant naudą organizacijai, išnaudojant organizacijos teikiamas karjeros galimybes bei prisiimant visą už vykdytą veiklą atsakomybę. Šis procesas itin svarbus tiek individui tiek organizacijai. Darbuotojo asmeniniai ir organizacijos tikslai turėtų būti suderinti tarpusavyje, kad būtų galima laiku pasiekti užsibrėžtus tikslus ir efektyvumą. Organizacijai karjeros planavimas leidžia susieti darbuotojo profesinio augimo planus, kvalifikacijos kėlimo planus ir darbuotojo galimą sukurti vertę su organizacijos uždaviniais, strateginiais sprendimais ir tikslais, o tai suteikia apčiuopiamą naudą tiek pačiai organizacijai, tiek darbuotojams. Egzistuoja skirtumai tarp skirtingų kartų darbuotojų požiūrio ir lūkesčių darbo užmokesčio, atlygio, skatinimo, mokymo, kvalifikacijos kėlimo bei asmeninio tobulėjimo, darbo saugumo, karjeros plėtros klausimais. Kartų formavimuisi įtakos turi ne tik ekonominiai, istoriniai įvykiai, bet ir išorinės aplinkybės, kurios veikia kiekvieną individą atskirai bei lemia atskiros kartos būdingų bruožų ir išskirtinumų formavimąsi. Kadangi organizacijoje dirba skirtingų kartų darbuotojai, organizacijos turi ieškoti skirtingų karjeros valdymo modelių: investuoti į žmogiškąjį kapitalą ir dalyvauti darbuotojo karjeros valdyme. Šiandieninėse organizacijose dažniausiai taikomi kombinuoti karjeros valdymo modeliai ir labai retai organizacijose galima sutikti tik vieną karjeros valdymo modelį, t.y. geriausia yra suformuoti savo organizacijos darbuotojų karjeros valdymo modelį, atsižvelgiant į skirtingų kartų darbuotojų individualus karjeros tikslus ir planus.

2. Atlikus empirinį tyrimą pasirinktoje energetikos įmonėje, nustatyta, kad didžioji dalis respondentų, priklausančių X kartai, rengia savo karjeros planą, bet nemato galimybės valdyti karjeros įmonėje. Išsilavinimas ir kvalifikacija, apklaustųjų nuomone, yra vieni iš pagrindinių veiksnių, įtakančių įmonės X ir Y kartų darbuotojų karjeros valdymą, o veiklumas ir aktyvumas – kūdikių bumo kartos darbuotojų. Didžiąjai daliai apklaustųjų organizacijoje naudojami skirtingų kartų darbuotojų kvalifikacijos kėlimo ir mokymo būdai yra nepriimtini. Tyrimas parodė, kad kūdikių bumo kartai priimtiniausias kvalifikacijos kėlimo metodas yra mokymai seminaruose, X kartai – mokymai seminaruose bei aktyvus mokymasis komandoje, Y kartai – aktyvus mokymasis komandoje, mokymai seminaruose bei darbo vietoje. Organizacija turėtų atsižvelgti į šiuos rezultatus ir taikyti priimtinausius metodus darbuotojams mokytis.

3. Darbuotojų karjeros valdymas yra būtinas, norint išlaikyti pusiausvyrą tarp organizacijos ir darbuotojo perspektyvų bei galimybių. energetikos įmonės skirtingų kartų darbuotojų karjeros valdymo modelio pritaikymas organizacijoje sudarytų galimybes stabiliai valdyti darbuotojų karjerą, tobulinti jų gebėjimus ir įgūdžius bei didinti skirtingų kartų darbuotojų karjeros galimybes. Karjeros valdymas nuolatinis, nenutrūkstantis, cikliškas procesas, įtakojamas nuolat besikeičiančios aplinkos, o šiuo

*karjeros valdymo modeliu siekiama organizacijos tikslų per darbuotojų poreikių tenkinimą, sudarant galimybes tobulinti skirtingų kartų darbuotojų gebėjimus ir įgūdžius, pritaikant atitinkamus kvalifikacijos kėlimo ir mokymo būdus: kūdikių bumo kartai - tradiciniai mokymo klasėje metodai (kursai, seminarai, paskaitos) bei komandinio mokymo metodai (mentorystė, konsultavimas, treniravimas), X kartai – mokymai seminaruose bei aktyvus mokymasis komandoje, savarankiškas mokymasis, Y kartai – aktyvus mokymasis komandoje, mokymai seminaruose bei darbo vietoje, nuotolinis mokymasis, naudojant informacines komunikacines technologijas.*

## LITERATŪRA

1. Abele A.E, Spurk D. (2009). The longitudinal impact of self-efficacy and career goals on objective and subjective career success. *Journal of Vocational Behaviour*, 74, 53-62.
2. Adamonienė, R. (2006). *Karjeros projektavimas ir valdymas*. Kaunas: Judex.
3. Albrecht M. (2009). Career concerns incentives: An experimental test. *Journal of Economic Behavior & Organization*. Volume 72, Issue 1, October 2009, Pages 571–588.
4. Albrechtas J. (2005). *Asmenybė ir karjera*. Vilnius: Naujoji Rosma.
5. Arnold B. B. (2011). The Job Demands-Resources model: challenges for future research. *SA Journal of Industrial Psychology*. Version ISSN 2071-0768. SA j. ind. Psychol. vol.37 no.2 Cape Town 2011.
6. Arnold, John. *Managing Careers into the 21st Century*. London: Paul Chapman Publishing Ltd. 1997, 214 p.
7. Baršauskienė V., Janulevičiūtė B. (1999). *Žmogiškieji santykiai*. Kaunas: Technologija.
8. Beach, S. D. *Personnel: The Management of People at Work*. New York: Macmillan Publishing Company, 1985, 189 p.
9. Beaukes C.J. (2009). The relationship between employability and emotional intelligence. Unpublished research report, Department of Industrial and Organisational Psychology, University of South Afrika, Pretoria.
10. Byars L.L., Rue L. W. (2006). *Human Resource Management*. McGraw: Hill/Irwin.
11. Bollone C. (2006). *Leading & Motivating a Multi – Generational Workforce*. Leadstar.
12. Codrington ir Grant-Marshall (2004). Counseling across generations: Bridging the baby boomer, generations X, and generations Y gap. Peržiūrėta adresu: [http://counselingoutfitters.com/vistas/vistas08/Fleschner\\_Article\\_14.pdf](http://counselingoutfitters.com/vistas/vistas08/Fleschner_Article_14.pdf)
13. Craig E. F., Hall D. T. The new organizational career: too important to be left to HR? Reinventing HRM: Challenges and New Directions. - London; New York: Routledge, 2005. - p. 115-132. - ISBN 0-203-00611-9.
14. Čiutienė R. Darbuotojų ir organizacijos interesų derinimas formuojant karjerą: daktaro disertacija: socialiniai mokslai, vadyba ir administravimas (03S). - Kaunas: ISM vadybos ir ekonomikos universitetas, 2006. – 143 p.
15. Dreis N., Pepermans R., Hofmans J., Rypens L. (2009). Development and validation of an objective intra-organisational career success measure for managers. *Journal of Organisational Behaviour*, 30, 543-560.

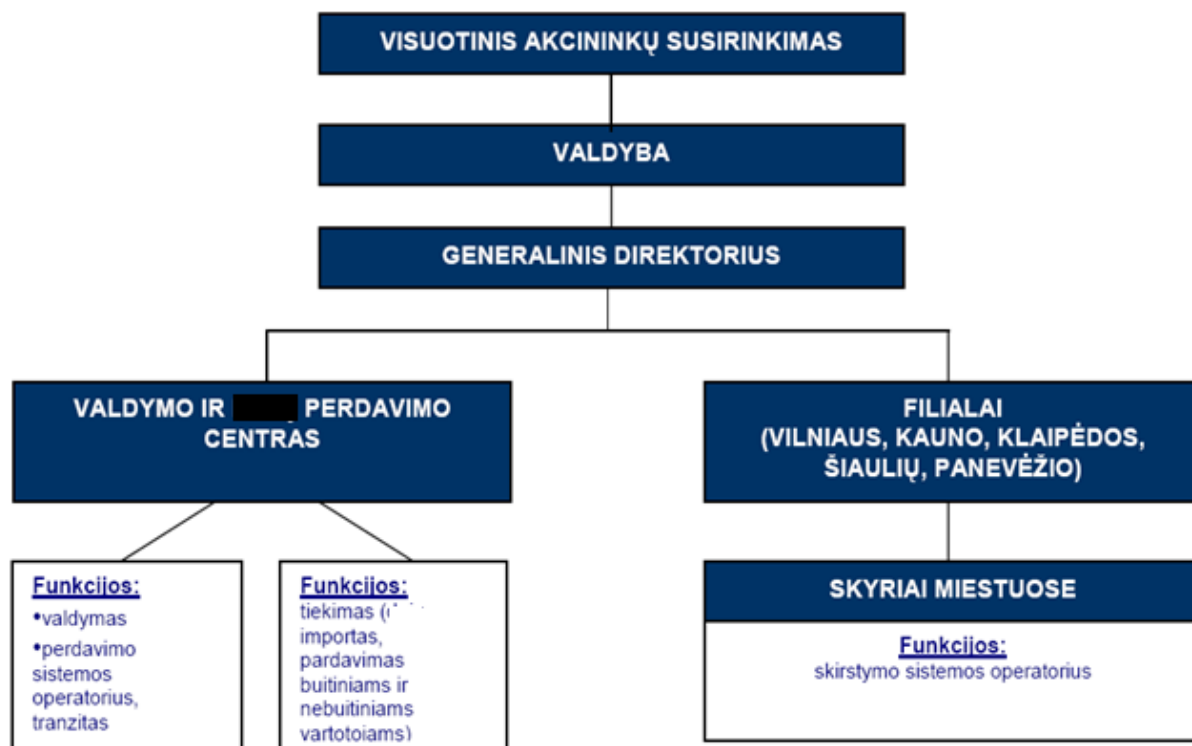
16. Dries N., Pepermans R. O. (2009). Career success: Constructing a multidimensional model. *Cartier Journal of Vocational Behavior* 73 (2), 254-267.
17. Erickson E.H. (2009). Goal setting in rehabilitation: an overview of what, why and how. *Clinical Rehabilitation*, 23, 291-295.
18. Erlich A., Bichard J. A. (2008). The Welcoming Workplace: designing for ageing knowledge workers // *Journal of Corporate Real Estate*, Vol. 10 No. 4, pp. 273–285.
19. Euroguidance. (2015). Interaktyvus: <http://www.euroguidance.lt/svietimas-ir-orientavimas/orientavimas-karjerai-lietuvoje>
20. Greenhaus, J.; Callman, G. A., Goodshalk V. M. (2000). *Career management/ 3th Edition*. The Dryden Press Harcourt College Publishers.
21. Greening D. W., Turban D. B. (2000). Corporate Social Performance As a Competitive Advantage in Attracting a Quality Workforce. // *Business Society*, 2000 Sep., vol 39, No. 3, 254-280 p.
22. Gumuliauskienė A., Augienė D. ir kt. (2002) *Karjera šiandien ir rytoj. Šiauliai: VšĮ Šiaulių universiteto leidykla.*
23. Haynes B. P. (2011). The impact of generational differences on the workplace// *Journal of Corporate Real Estate*, Vol. 13 No. 2 pp. 98 – 108.
24. Hart, K.A. (2006). Generations in the workplace: finding common ground. Pasiektas: 2013 03 15 adresu: [www.mlo-online.com](http://www.mlo-online.com).
25. Herr E.L., Cramer S.H., Niles S.G. (2004) *Carrer guidance and counselling through the lifespan: Systematic approaches*. 6th edition. London: Prentice-Hall
26. Yang. S. M., & Guy, M. E. (2006). GenXers versus boomers: Work motivators and management implications. *Public Performance & Management Review*, 29, 267–284.
27. Juknevičienė, L. (2013). *Psichologinio kontrakto veiksmų įtaka X ir Y kartų darbuotojų įsipareigojimui organizacijai. Magistro baigiamasis darbas. ISM Vadybos ir ekonomikos universitetas.*
28. Jurkiewicz, C.E. and Brown, R.G. (1998), GenXers vs boomers vs matures: generational comparisons of public employee motivation. *Review of Public Personnel Administration*, Vol. 18, pp. 18-37.
29. Kotter, J.P. (1973) *The Psychological Contract: Managing the Joining-Up Process*. *California Management Review* Spring 1973, No 3, pp 91-99.
30. Kučinskienė R. (2003). *Asmeninės karjeros valdymo gebėjimai ir jų ugdymo gairės. Profesinis rengimas: tyrimai ir realijos*, Nr. 7.
31. Kučinskienė R. (2003). *Ugdymo karjerai metodologija*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.

32. Kopperschmidt, B.R. (2000). Multigeneration employees: strategies for effective management“. *The Health Care Manager*, Vol. 19 No. 1, pp. 65-76.
33. Kvedaravičius J. Organizacijų vystymosi vadyba: Vadovėlis. – Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas, 2006. – 396p. – ISBN 9955-12-129-7.
34. Lancaster L. C., Stillman D. (2002). *When Generations Collide: Who They Are. How to Solve the Generational Puzzle at Work*. HarperCollins Publishers Inc., New York.
35. Loomis, J.E. (2000). *Gen X. Rough Notes Co.*, Indianapolis, IN.
36. Loughlin, K., Barling J. (2001). Young workers' work values, attitudes, and behaviours // *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Nov. 2001, vol. 74, No 4, 543–558 p.
37. Mannheim, K. (1972). The problem of generations. In Altbach, P.G., & Laufer, R.S. (Ed.), *The New Pilgrims: Youth Protest in Transition*, David McKay, New York, NY, pp. 101-38.
38. McDonald K. S., Hite L. M. Reviving the Relevance of Career Development in Human Resource Development. *Human Resource Development Review*. - Sage Publications, 2008, Nr. 4 (4), p. 418-439. – ISSN 1534-4843.
39. Minkevičienė, A. (2006). Karjera be sienų mokymosi visą gyvenimą kontekste. KSMK konferencijos dalyvių pranešimai.
40. Murphy S. A. (2007). *Leading a Multigenerational Workforce*. AARP. Washington
41. Narijauskaitė I., Stonytė M. (2011). Kartų skirtumai darbo rinkoje: požiūris į darbą. Tiltas į ateitį
42. Palidauskaitė, J. (2007). Motyvacijos unikalumas valstybės tarnyboje. *Viešoji politika ir administravimas*. Vilnius, Nr. 19, 33-45.
43. Petkevičiūtė N. (2006). *Karjeros valdymas*. Kaunas: VDU leidykla.
44. Pillinger, J. (2008). Demographic Change in the Electricity Industry in Europe. Toolkit on promoting age diversity and age management strategies. European Social Dialogue Committee in Electricity EURELECTRIC, EPSU and EMCEF.
45. Pukelis K., Punzienė A. (2002). Profesinis konsultavimas karjeros projektavimui: paradigmu kaita. *Profesinis rengimas: tyrimai ir realijos*. Nr. 5.
46. Sakalas A. *Personalo vadyba: Mokomoji knyga*. – Kaunas: KTU, 2001. - 81p. - ISBN 9986-13-915-5.
47. Sakalas A., Šalčius A. *Karjeros valdymas. Mokomoji knyga*. – Kaunas: Technologija, 1997. – 111 p. - ISBN 9986-13-606-7.
48. Schreuder A.M.G., Coetzee M., (2006). *Careers: An organisational perspective*. Cape Town: Juta & Co.
49. Schuler, R. *Managing Human Resources*. New York: West Publishing Company, 1995, 252 p.
50. Schweitzer Ng, E., Lyons, S L. (2010). New Generation, Great Expectations: A Field Study of the Millennial Generation. 281-292.

51. Smola, K. W. & Sutton, C. (2002). Generational differences: Revisiting generational work values for the new millennium. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 363–382.
52. Strauss W., & Howe N. (1991). *Generations: The History of America's Future, 1584 to 2069*. New York: Perennia.
53. Webb K., Repetto J., Seabrooks-Blackmore J., Patterson K.B., Alderfer K. (2014). Career development: Preparation, integration, and collaboration. *Journal of Vocational Rehabilitation*. University of North Florida, Jacksonville, FL, USA. ISSN 1878-6316. DOI 10.3233/JVR-140688. p. 231-238.

## **PRIEDAI**

## ENERGETIKOS ĮMONĖS ORGANIZACINĖ VALDYMO STRUKTŪRA



## ENERGETIKOS ĮMONĖS DARBUOTOJŲ VIDUTINIS ATLYGINIMAS

2014 M.

(sudaryta pagal energetikos įmonės 2014 m. finansinę atskaitomybę)

| Darbuotojai     | Darbuotojų skaičius | Vidutinis mėnesinis darbo užmokestis |             |
|-----------------|---------------------|--------------------------------------|-------------|
|                 |                     | Lt                                   | EUR         |
| Įmonės vadovas  | 1                   | 14839                                | 4301        |
| Vadovai         | 104                 | 8489                                 | 2460        |
| Specialistai    | 652                 | 3404                                 | 986         |
| Darbininkai     | 379                 | 2806                                 | 813         |
| <b>IŠ VISO:</b> | <b>1136</b>         | <b>3784</b>                          | <b>1096</b> |

## ENERGETIKOS ĮMONĖS SKIRTINGŲ KARTŲ DARBUOTOJŲ KARJEROS VALDYMO VERTINIMAS

### ANKETA

*Anketos tikslas* – išsiaiškinti energetikos įmonės skirtingų kartų darbuotojų požiūrį į karjeros galimybes organizacijoje ir nustatyti karjeros didinimo galimybes. Gauti duomenys bus naudojami magistrinio darbo tyrime. Ši anketa yra anoniminė. Prašome pažymėti labiausiai Jūsų nuomonę atinkantį atsakymą arba įrašyti savo variantą.

1. Ar rengiate savo karjeros planą?

- ☐ Taip
- ☐ Ne

2. Ar yra galimybė valdyti Jūsų karjerą organizacijoje?

- ☐ Taip
- ☐ Ne
- ☐ Negaliu pasakyti

3. Jei yra, kaip tai darote (įrašykite) \_\_\_\_\_

---



---

4. Kokie veiksniai labiausiai įtakoja Jūsų karjeros valdymą?

- ☐ Išsilavinimas ir kvalifikacija
- ☐ Tikslai ir lūkesčiai
- ☐ Nuostatos ir vertybės
- ☐ Savęs ir aplinkos pažinimas
- ☐ Veiklumas ir aktyvumas
- ☐ Šeimos įtaka
- ☐ Ekonominė įtaka
- ☐ Visuomenės įtaka
- ☐ Organizacijos įtaka
- ☐ Kita

5. Ar organizacijoje vykdomas darbuotojų karjeros valdymas, atsižvelgiant į skirtingas darbuotojų kartas ?

- ☐ Taip
- ☐ Iš dallies
- ☐ Ne
- ☐ Negaliu pasakyti

6. Ar darbuotojai yra išsamiai informuojami apie laisvas darbo vietas organizacijos viduje?

- ☐ Taip
- ☐ Ne
- ☐ Negaliu pasakyti

7. Ar vykdomas skirtingų kartų darbuotojų ir organizacijos tikslų derinimas energetikos įmonėje?

- ☐ Taip
- ☐ Iš dalies
- ☐ Ne
- ☐ Negaliu pasakyti

8. Kaip vykdomas darbuotojų karjeros planavimas organizacijoje ?

- ☐ Pokalbiai su žmogiškųjų ryšių specialistu
- ☐ Konsultacijos su vadovu
- ☐ Karjeros plano sudarymas raštu
- ☐ Kita \_\_\_\_\_
- ☐ Karjeros planavimas nevykdomas

9. Kaip vykdomas karjeros planų įgyvendinimas organizacijoje ?

- ☐ Darbuotojams suteikiama savikontrolė dėl savo karjeros įgyvendinimo
- ☐ Reikalaujama grįžtamojo ryšio apie karjeros plano vykdymą
- ☐ Kita \_\_\_\_\_
- ☐ Karjeros planų įgyvendinimas nevykdomas

10. Kaip vykdomas darbuotojų vertinimas organizacijoje?

- ☐ Darbuotojai ir jų veikla vertinama kartą per metus
- ☐ Darbuotojai ir jų veikla vertinama kartą per penkerius metus
- ☐ Darbuotojai ir jų veikla vertinama rečiau nei kartą per penkerius metus
- ☐ Darbuotojų vertinimas nevykdomas

11. Kaip vertinate skirtingų kartų darbuotojų kvalifikacijos kėlimo ir mokymo būdus organizacijoje?

- ☐ Taip, labai priimtini
- ☐ Iš dalies priimtini
- ☐ Ne, nepriimtini
- ☐ Labai nepriimtini
- ☐ Negaliu pasakyti

12. Kokie kvalifikacijos kėlimo ir mokymo būdai Jums yra priimtiniausi?

- ☐ Kvalifikacijos kėlimo mokymai seminaruose
- ☐ Aktyvus mokymasis komandoje
- ☐ E-mokymai internetu
- ☐ Savarankiškas mokymasis
- ☐ Mokymai darbo vietoje

☐ Kita \_\_\_\_\_

13. Jūsų darbo stažas organizacijoje:

- ☐ Iki 1 metų
- ☐ 1-5 metai
- ☐ 5-10 metai
- ☐ Virš 10 metų

14. Jūsų išsilavinimas:

- ☐ Vidurinis
- ☐ Aukštesnysis
- ☐ Aukštasis
- ☐ Kitas

15. Kokiai darbuotojų kartai save priskirate?

- ☐ Tyliajai kartai (gimimo metai 1933-1945)
- ☐ Kūdikių bumo kartai (gimimo metai 1946-1964)
- ☐ X kartai (gimimo metai 1965-1980)
- ☐ Y kartai (gimimo metai 1981-2000)

16. Jūsų lytis:

- ☐ Vyras
- ☐ Moteris

***Nuoširdžiai dėkoju už atsakymus!***

**ENERGETIKOS ĮMONĖS SKIRTINGŲ KARTŲ  
DARBUOTOJŲ KARJEROS VALDYMO VERTINIMO TYRIMO  
REZULTATAI**

**TYRIMO IMTIES SOCIALDEMOGRAFINĖS CHARAKTERISTIKOS**

| <b>Rodiklis</b>  | <b>Grupės</b>                               | <b>Dažnis</b> | <b>Proc.</b> |
|------------------|---------------------------------------------|---------------|--------------|
| Darbo stažas     | Iki 1 metų                                  | 15            | 7            |
|                  | 1-5 metai                                   | 31            | 15           |
|                  | 5-10 metai                                  | 63            | 31           |
|                  | Virš 10 metų                                | 96            | 47           |
| Išsilavinimas    | Vidurinis                                   | 31            | 15           |
|                  | Aukštesnysis                                | 32            | 16           |
|                  | Aukštasis                                   | 139           | 68           |
|                  | Kitas                                       | 3             | 1            |
| Darbuotojų karta | Tylioji karta (gimimo metai 1933-1945)      | 0             | 0            |
|                  | Kūdikių bumo karta (gimimo metai 1946-1964) | 39            | 19           |
|                  | X karta (gimimo metai 1965-1980)            | 98            | 48           |
|                  | Y karta (gimimo metai 1981-2000)            | 68            | 33           |
| Lytis            | Vyras                                       | 123           | 60           |
|                  | Moteris                                     | 82            | 40           |

## ENERGETIKOS ĮMONĖS SKIRTINGŲ KARTŲ DARBUOTOJŲ KARJEROS VALDYMO VERTINIMO TYRIMO REZULTATAI

### TYRIMO IMTIES INDIVIDUALUS POŽIŪRIS Į KARJEROS VALDYMĄ

| Rodiklis                                                     | Grupės                                                                                                         | Dažnis | Proc. |
|--------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|-------|
| 1. Ar rengiate savo karjeros planą?                          | Taip                                                                                                           | 120    | 59    |
|                                                              | Ne                                                                                                             | 85     | 41    |
| 2. Ar yra galimybė valdyti Jūsų karjerą organizacijoje?      | Taip                                                                                                           | 57     | 28    |
|                                                              | Ne                                                                                                             | 119    | 58    |
|                                                              | Negaliu pasakyti                                                                                               | 29     | 14    |
| 3. Jei yra, kaip tai darote                                  | Savarankiškas mokymasis                                                                                        | 1      | -     |
|                                                              | Mokausi                                                                                                        | 1      | -     |
|                                                              | Ne                                                                                                             | 1      | -     |
|                                                              | Specialių planavimo and valdymo veiksmų nesimu, natūraliai progresuoju ir augu, prisiimdama vis naujų pareigų  | 1      | -     |
|                                                              | Siekis tobulėti, ugdomi gebėjimai, reikalingi karjerai                                                         | 1      | -     |
|                                                              | Plečiant verslą su naujais verslo partneriais                                                                  | 1      | -     |
|                                                              | Galima pasiekti aukštesnių pareigų                                                                             | 1      | -     |
|                                                              | Stengiuosi įvykdyti visas užduotis operatyviai ir kokybiškai, manau, kad laikui bėgant pavyks padaryti karjerą | 1      | -     |
|                                                              |                                                                                                                |        |       |
| 4. Kokie veiksniai labiausiai įtakoja Jūsų karjeros valdymą? | Išsilavinimas ir kvalifikacija                                                                                 | 68     | 27    |
|                                                              | Tikslai ir lūkesčiai                                                                                           | 44     | 17    |
|                                                              | Nuostatos ir vertybės                                                                                          | 15     | 6     |
|                                                              | Savęs ir aplinkos pažinimas                                                                                    | 11     | 4     |
|                                                              | Veiklumas ir aktyvumas                                                                                         | 57     | 22    |
|                                                              | Šeimos įtaka                                                                                                   | 10     | 4     |
|                                                              | Ekonominė įtaka                                                                                                | 13     | 5     |
|                                                              | Visuomenės įtaka                                                                                               | 3      | 1     |
|                                                              | Organizacijos įtaka                                                                                            | 32     | 13    |
|                                                              | Kita                                                                                                           | 2      | 1     |

## ENERGETIKOS ĮMONĖS SKIRTINGŲ KARTŲ DARBUOTOJŲ KARJEROS VALDYMO VERTINIMO TYRIMO REZULTATAI

### TYRIMO IMTIES POŽIŪRIS Į SKIRTINGŲ KARTŲ DARBUOTOJŲ KARJEROS VALDYMO GALIMYBES ORGANIZACIJOJE

| Rodiklis                                                                                                  | Grupės                                                                  | Dažnis | Proc. |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|--------|-------|
| 1. Ar organizacijoje vykdomas darbuotojų karjeros valdymas, atsižvelgiant į skirtingas darbuotojų kartas? | Taip                                                                    | 8      | 4     |
|                                                                                                           | Iš dalies                                                               | 35     | 17    |
|                                                                                                           | Ne                                                                      | 97     | 47    |
|                                                                                                           | Negaliu pasakyti                                                        | 65     | 32    |
| 2. Ar darbuotojai yra išsamiai informuojami apie laisvas darbo vietas organizacijos viduje?               | Taip                                                                    | 51     | 25    |
|                                                                                                           | Ne                                                                      | 132    | 64    |
|                                                                                                           | Negaliu pasakyti                                                        | 22     | 11    |
| 3. Ar vykdomas skirtingų kartų darbuotojų ir organizacijos tikslų derinimas energetikos įmonėje?          | Taip                                                                    | 30     | 15    |
|                                                                                                           | Iš dalies                                                               | 48     | 23    |
|                                                                                                           | Ne                                                                      | 77     | 38    |
|                                                                                                           | Negaliu pasakyti                                                        | 50     | 24    |
| 4. Kaip vykdomas darbuotojų karjeros planavimas organizacijoje ?                                          | Pokalbiai su žmogiškųjų ryšių specialistu                               | 55     | 20    |
|                                                                                                           | Konsultacijos su vadovu                                                 | 65     | 24    |
|                                                                                                           | Karjeros plano sudarymas raštu                                          | 19     | 7     |
|                                                                                                           | Kita                                                                    | 35     | 13    |
|                                                                                                           | Karjeros planavimas nevykdomas                                          | 99     | 36    |
| 5. Kaip vykdomas karjeros planų įgyvendinimas organizacijoje ?                                            | Darbuotojams suteikiama savikontrolė dėl savo karjeros įgyvendinimo     | 95     | 38    |
|                                                                                                           | Reikalaujama grįžtamojo ryšio apie karjeros plano vykdymą               | 45     | 18    |
|                                                                                                           | Kita                                                                    | 31     | 12    |
|                                                                                                           | Karjeros planų įgyvendinimas nevykdomas                                 | 82     | 32    |
| 6. Kaip vykdomas darbuotojų vertinimas organizacijoje?                                                    | Darbuotojai ir jų veikla vertinama kartą per metus                      | 145    | 71    |
|                                                                                                           | Darbuotojai ir jų veikla vertinama kartą per penkerius metus            | 3      | 1     |
|                                                                                                           | Darbuotojai ir jų veikla vertinama rečiau nei kartą per penkerius metus | 2      | 1     |
|                                                                                                           | Darbuotojų vertinimas nevykdomas                                        | 55     | 27    |
| 7. Kaip vertinate skirtingų kartų darbuotojų kvalifikacijos kėlimo ir mokymo būdus organizacijoje?        | Taip, labai priimtini                                                   | 22     | 11    |
|                                                                                                           | Iš dalies priimtini                                                     | 34     | 17    |
|                                                                                                           | Ne, nepriimtini                                                         | 66     | 32    |
|                                                                                                           | Labai nepriimtini                                                       | 66     | 32    |
| 8. Kokie kvalifikacijos kėlimo ir mokymo būdai Jums yra priimtinausi?                                     | Negaliu pasakyti                                                        | 17     | 8     |
|                                                                                                           | Kvalifikacijos kėlimo mokymai seminaruose                               | 72     | 30    |
|                                                                                                           | Aktyvus mokymasis komandoje                                             | 61     | 25    |
|                                                                                                           | E-mokymai internetu                                                     | 37     | 15    |
|                                                                                                           | Savarankiškas mokymasis                                                 | 25     | 10    |
|                                                                                                           | Mokymai darbo vietoje                                                   | 38     | 16    |
|                                                                                                           | Kita                                                                    | 11     | 5     |

**ENERGETIKOS ĮMONĖS SKIRTINGŲ KARTŲ DARBUOTOJŲ  
NUOMONĖS PASISKIRSTYMAS PAGAL PRIIMTINIAUSIUS  
KVALIFIKACIJOS KĖLIMO IR MOKYMO BŪDUS**

| <b>Karta</b>             | <b>Mokymasis<br/>seminaruose</b> | <b>Atktyvus<br/>mokymasis<br/>komandoje</b> | <b>E-<br/>mokymasis<br/>internetu</b> | <b>Savarankiškas<br/>mokymasis</b> | <b>Mokymai<br/>darbo<br/>vietoje</b> | <b>Kita</b> |
|--------------------------|----------------------------------|---------------------------------------------|---------------------------------------|------------------------------------|--------------------------------------|-------------|
| <b>Tylioji<br/>karta</b> | 0                                | 0                                           | 0                                     | 0                                  | 0                                    | 0           |
| <b>Kūdikių<br/>karta</b> | 11                               | 2                                           | 5                                     | 0                                  | 2                                    | 5           |
| <b>X karta</b>           | 31                               | 26                                          | 11                                    | 8                                  | 11                                   | 3           |
| <b>Y karta</b>           | 27                               | 30                                          | 9                                     | 7                                  | 18                                   | 2           |