

ISM VADYBOS IR EKONOMIKOS UNIVERSITETAS

Rūta Čiutienė

**DARBUOTOJŲ IR ORGANIZACIJOS INTERESŲ DERINIMAS
FORMUOJANT KARJERĄ**

Daktaro disertacija

Socialiniai mokslai, vadyba ir administravimas (03S)

Kaunas, 2006

Disertacija parengta 2001 10 18 – 2005 10 17 Vilniaus universitete.

Mokslinis vadovas:

Prof. dr. Algimantas Sakalas (Kauno technologijos universitetas, socialiniai mokslai, vadyba ir administravimas - 03S)

Disertacija ginama eksternu.

Mokslinis konsultantas:

Prof. dr. Ilona Bučiūnienė (ISM Vadybos ir ekonomikos universitetas, socialiniai mokslai, vadyba ir administravimas - 03S)

TURINYS

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS	5
LENTELIŲ SĄRAŠAS	6
IVADAS	8
1. INDIVIDUO IR ORGANIZACIJOS INTERESAI KAIP MOKSLINIŲ TYRIMŲ OBJEKTAS	17
1.1. Intereso vieta žmogaus veiklos grandinėje	17
1.1.1. Darbuotojų interesų samprata	17
1.1.2. Darbuotojų interesų genezė	20
1.2. Darbuotojų interesus apsprendžiantys veiksniai	25
1.2.1. Vertybių sistemos ir darbuotojų interesų sąsajos	26
1.2.2. Kompetencijos ir darbuotojų interesų sąsajos	29
1.2.3. Darbuotojų interesai ir demografinės charakteristikos	32
1.3. Organizacijos ir darbuotojų interesų derinimas	37
1.3.1. Organizacijos interesai	37
1.3.2. Organizacijos ir darbuotojų interesų derinimas vadybos teorijų raidoje	40
1.3.3. Organizacijos ir darbuotojų interesų suderinimo galimybės	48
1.3.3.1. <i>Naujos darbo organizavimo galimybės tenkinant darbuotojų interesus</i>	53
1.3.3.2. <i>Motyvacijos sistema kaip asmeninių interesų patenkinimo mechanizmas</i>	58
2. KARJEROS FORMAVIMAS INTERESŲ DERINIMO POŽIŪRIU	61
2.1. Karjeros organizacijoje konceptualūs pagrindai	61
2.1.1. Karjeros samprata ir struktūra	61
2.1.2. Organizacijos aplinka kaip karjeros veiksnys	68
2.2. Karjeros modeliai	69
2.2.1. Karjeros plėtros modeliai organizacijoje	70
2.2.2. Šiuolaikinės karjeros formavimo koncepcijos ir organizacinis karjeros modelis	77
2.3. Karjeros organizacijoje formavimo procesas	80
3. DARBUOTOJŲ IR ORGANIZACIJOS INTERESŲ DERINIMO KARJEROS PAGALBA TYRIMO METODOLOGIJA	84
3.1. Darbuotojų ir organizacijos interesų derinimo karjera pagalba tyrimo modelis	84
3.2. Darbuotojų ir organizacijos interesų derinimo tyrimo metodologiniai principai	90
4. DARBUOTOJŲ IR ORGANIZACIJOS INTERESŲ DERINIMO KARJEROS PAGALBA EMPIRINIS TYRIMAS LIETUVOS ĮMONĖSE	97

4.1. Darbuotojų interesų pokyčius lemiančių veiksnių analizė Lietuvoje .	97
4.2. Darbuotojų ir organizacijos interesų derinimo karjera tyrimo rezultatai	106
4.2.1. Darbuotojų interesų struktūra.....	107
4.2.2. Darbuotojų interesų tenkinimo karjeros organizacijoje pagalba lygis ..	116
4.2.3 Karjeros planavimo ir realizavimo modelio kokybinis įvertinimas	124
IŠVADOS	130
LITERATŪRA	134
PRIEDAI	144

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1.1 pav. Žmogaus veiklos grandinė	19
1.2 pav. Interesų formavimą lemiantys veiksniai	26
1.3 pav. Poreikių dominavimas pagal karjeros stadijas	34
1.4 pav. Vadybos raidos klasifikacija	41
1.5 pav. Organizacijos ir asmens interesų bendrumas	49
1.6 pav. Darbuotojų ir organizacijos interesų derinimo schema	52
1.7 pav. Motyvacijos didinimo modelis	59
2.1 pav. Karjeros struktūra aplinkos, organizacijos ir individo kontekste	64
2.2 pav. Dalton ir Thompson karjeros modelis	73
2.3 pav. Organizacijos karjeros logika – organizacijos ir individo interesų suderinimas	81
2.4 pav. Asmenybės ir įmonės interesų suderinimo variantas	82
3.1 pav. Karjeros sistemos tyrimo modelis	85
3.2 pav. Asmeninių ir organizacijos interesų derinimo tyrimo modelis	89
3.3 pav. Požiūrių ribos tarp žinių aiškinimo ir supratimo paradigmu	91
4.1 pav. Tarptautinė migracija	99
4.2 pav. Gyventojai (25-26 metų) dalyvavę švietimo ir mokymo veikloje 2003 m	102
4.3 pav. Svarbiausi interesai	112
4.4 pav. Organizacijos veiksmai atsižvelgiant į darbuotojo interesus	120
4.5 pav. Asmeninių ir organizacijos interesų derinimo modelis	123
4.6 pav. Karjeros planavimo ir realizavimo modelis A įmonėje	125
4.7 pav. B įmonės karjeros planavimo ir realizavimo modelis	126

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1.1 Lentelė. Interesų apibrėžimai	18
1.2 Lentelė. Darbuotojų vertybių skirstymas pagal E.Super (1970), Frankl (1962), J.H.Greenhaus ir kt. (2000)	28
1.3 Lentelė. Kompetencijos sąvokos aiškinimas	30
1.4 Lentelė. Kompetencijų klasifikacija	31
1.5 Lentelė. Organizacijos sampratos aiškinimas	37
1.6 Lentelė. Organizacijos interesų aiškinimas pagal Mintzberg H (1983)	39
1.7 Lentelė. Interesų prigimtis	39
1.8 Lentelė. Baziniai valdymo principai išlikę valdymo teorijų evoliucijoje	47
1.9 Lentelė. Karjeros požiūriu darbo pobūdžio keitimo būdai	54
2.1 Lentelė. Karjeros apibrėžimų apžvalga	62
2.2 Lentelė. Biurokratinės karjeros teigiami ir neigiami aspektai	65
2.3 Lentelė. Darbuotojų orientacijos įsitraukimo į darbinę veiklą atžvilgiu	67
2.4 Lentelė. Šiuolaikinei organizacijai būdingi bruožai	68
2.5 Lentelė. Shein (1978) karjeros inkarų ir kryptinės struktūros modelių esmė	72
2.6 Lentelė. Darbo-gyvenimo balanso (<i>angl. Work-life balance</i>) modeliai	74
2.7 Lentelė. Karjeros planavimo/realizavimo etapai	78
2.8 Lentelė. Karjeros formavimo etapai	82
3.1 Lentelė. Imties tūrio ir generalinės aibės nustatymas	93
3.2 Lentelė. Detalus tyrimo planas	95
4.1 Lentelė. Lietuvos gyventojų demografinė struktūra	100
4.2 Lentelė. Technologijų tobulėjimo poveikis	104
4.3 Lentelė. Technologijų plėtros įtaka darbui	104
4.4 Lentelė. Pagrindinės darbuotojų interesų tendencijos	105
4.5 Lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal įmonių grupes	107
4.6 Lentelė. Darbuotojų interesai ir bendrosios orientacijos	107
4.7 Lentelė. Atsakymų grupavimas pagal darbo suteikiamų galimybių požymių skirtumus	109
4.8. Lentelė. Dažniausiai pasireiškiantys interesai priklausomai nuo darbuotojo požiūrio į darbą	115

4.9 Lentelė. Karjeros planavimo požymių rodiklių didžiausių dažnių suvestinė	116
4.10 Lentelė. Interesų tenkinimo požymių rodiklių dažnių suvestinė	118
4.11 Lentelė. Bendri tirtų įmonių duomenys	124
4.12 Lentelė. Karjeros organizavimo palyginimas tirtose įmonėse	128

IVADAS

Temos aktualumas. Įsitvirtinimas rinkos ekonomikoje, restruktūrizacija, globalizacija, technikos ir technologijų tobulėjimas, informacinės visuomenės formavimas, žinių ekonomikos kūrimasis, visuomenės ekonominės padėties kitimas, demokratiniai procesai kelia iššūkius organizacijai. Nuolat kintančioje organizacijoje formuojasi naujas požiūris į organizaciją kaip veiklos sistemą, kurioje įmonės darbuotojai tampa svarbiausia, aktyviają sistemos dalimi, lemiančia organizacijos tikslų siekimo efektyvumą.

Organizacijoms reikalingi kompetentingi darbuotojai. Tačiau vien to nepakanka darbuotojų efektyviai veiklai užtikrinti. Net ir aukštos kvalifikacijos darbuotojas gali neatskleisti viso savo potencialo konkrečioje veiklos srityje dėl nepakankamo suinteresuotumo. Menkai motyvuotas darbuotojas pasižymi žemu darbo rezultatyvumu. Mokslinėje literatūroje (Gage N.L., Berliner D.S., 1994; Drucker P. 2001; Bakanauskienė I. 1992) teigiama, kad darbuotojus aktyviai veiklai nukreipia tokie veiksniai kaip poreikiai, interesai, motyvai, stimulai.

Darbuotojo, kaip individo, interesai išreiškia jo poreikių bei motyvų aktualizaciją. Tai yra ne mažiau svarbi charakteristika, apibūdinanti darbuotojo norus, tikslus bei motyvus, lemiančius darbuotojo veiklos organizacijoje pobūdį.

Sparčiai kintančios aplinkos sąlygos lemia darbuotojų vertybių, poreikių bei interesų sistemos transformacijas. Vis plačiau įgyvendinama mokymosi visą gyvenimą koncepcija, diferencijuojasi darbuotojų reikalavimai įmonei. Priklausomai nuo darbuotojų kompetencijos lygio kyla reikalavimai darbuotojų mobilumui, darbų sudėtingumui ir atsakomybei, lankstiems darbo grafikams, atlyginimui (diferencijuojant darbuotojus pagal orientaciją į ilgalaikes darbo sutartis ir trumpalaikes. Darbuotojams tampa svarbu, kad organizacija įvertintų ne tik jų turimą kompetenciją bei profesinį pasirengimą, bet ir būtų derinami individo ir organizacijos interesai.

Identifikavus darbuotojų interesus, organizacija turėtų sudaryti galimybes šiuos poreikius patenkinti: užtikrinti tinkamas darbo sąlygas, įdomų ir atsakingą darbą, mokėti teisingą, priklausantį nuo darbuotojo kompetencijos ir darbo rezultatų, atlyginimą ir karjerą. Tačiau reikia neužmiršti, kad įmonė yra sąlyginai pastovi sistema, kurios kitimo galimybės yra ribotos. Taigi, derinant įmonės ir darbuotojų

interesus, visada susiduriama su prieštaravimu tarp suinteresuotų šalių norų ir galimybių. Bet tai nereiškia, kad tokio suderinamumo nereikia siekti.

Šiandien jau neabejojama teiginiu, kad ***įmonės ir darbuotojų interesų derinimas yra labai svarbi darbinės veiklos efektyvumo, o kartu ir įmonės sėkmės prielaida.***

Aplinkos pokyčiai keičia ir patį žmogų, ir organizacijas. Plokštėjanti organizacijos struktūra, valdymo hierarchijos lygių mažėjimas, partnerystė ugdant darbuotojus, besikeičianti lojalumo samprata – tai vieni iš daugelio šiuolaikinės organizacijos bruožų. Organizacijos struktūriniai pokyčiai tiesiogiai veikia darbuotojų karjeros plėtros galimybes: mažėja vertikalios karjeros galimybės, didėja profesinės kompetencijos svarba, darbuotojo individuali karjera neįtvirtinta vienoje organizacijoje. Darbuotojų judėjimas organizacijoje yra sunkiai prognozuojamas, tačiau organizacijoms svarbu išlaikyti kvalifikuotus darbuotojus. Karjeros planavimas organizacijoje leidžia suderinti organizacinius ir individualius veiksmus, patenkinti darbuotojo interesus ir organizacijai apsirūpinti reikiamu personalu. Darbuotojas, žinodamas savo perspektyvas organizacijoje, galės efektyviau dirbti, t. y. atskleisti savo sugebėjimus ir patirtį siekiant organizacijos tikslų. Kiekviena organizacija, norėdama išlaikyti gabius ir kompetentingus darbuotojus, turi organizuoti sistemingą karjeros planavimą, paremtą darbuotojų ir organizacijos interesų derinimu.

Šiame darbe nagrinėjama, kaip ir kokias darbuotojų interesų derinimo galimybes suteikia **organizacijos darbuotojų karjeros formavimo sistema.**

Problemos ištyrimo lygis. Darbuotojų ir organizacijos interesų derinimo klausimai, taikant dalines ir kompleksines priemones, nagrinėti daugelio vadybos specialistų:

- *Interesų derinimo problema vadybos teorijų raidoje* analizuota užsienio ir lietuvių mokslininkų darbuose. F. Taylor (1856-1915), F. Gilbreth (1868-1924), L. Gilbreth (1878-1972), H. Fayol (1841-1925) daug dėmesio skyrė gamybos ir darbo organizavimui kaip svarbiausiems efektyvumo didinimo veiksniams. Jų darbus nagrinėjo R. Wunderer, W. Grunwald (1980), J. Shaldrake (2001), P. Drucker (2004); E. Mayo – R. Gillespy (2001), P. Drucker (2004). Socialinių psichologinių veiksnių svarba motyvuojant darbuotojus, individo ir organizacijos sąveika, grupiniai procesai ir jų svarba atskleista žmogiškųjų santykių teorijoje, kur svarų indėlį įnešė M.P. Follett, C. McGregor, Ch. Argyris (Stoner, 1999; Shaldrake, 2001), Ch. Barnard (Rotwell, 2001). Iš lietuvių autorių žymiausias vadybos teorijų atstovų darbus

analizavo P. Zakarevičius (1998, 2004), ir kiti. Besikeičiantį žmogaus vaidmenį organizacijoje, organizacijos ir darbuotojų bendrumą, darbuotojų dalyvavimą akcentuoja visuotinės kokybės vadybos teorijos atstovai – E. Deming, K. Ishikava, J. Juranas, kurių darbus analizavo B. Wilkinson (2000), R. Delbridge, P. Turnbull (1992), P. Vanagas (2004). Didžiausio ekonominio efektyvumo siekis, derinant kiekvieno organizacijos nario individualų vystymąsi, nagrinėtas besimokančios organizacijos koncepcijoje (Senge, 1990; 1992; 1994).

- *Darbuotojo ir organizacijos interesai, jų prigimtis ir problemos* nagrinėtos pasaulio (Radder, 1998; Jones, 1995; Nasi, 1995; Kaplan, 1994; Salancik, Pfeffer, 1978; Freeman, 1984; Mintzberg, 1983; Hartung, 2002; Lewin D. 2002), taip pat lietuvių autorių (Starkus, 2001; Mitrikas, Kublickienė, Aškinis, 1993) darbuose. Organizacijos ir darbuotojų interesų suderinimo galimybes nagrinėjo R.M. Hodgets (2000); V. Gončarov (1999), A. Linbeck, J.D. Snower (1999). R.G. Ferris (1999) interesų derinimą nagrinėjo per personalo ir organizacijos strategijų suderinimą; V. Gončarov (1999), I.R. Gellatly (1998), V., Hope-Hailey, (2000) – per darbuotojui aktualius motyvus, sukuriant organizacijoje efektyvią motyvavimo sistemą, P. Drucker (2001), S. Cluds (1999) – derinant darbuotojo ir organizacijos vertybių sistemas, E. Ulich (1978) - taikant inovatyvius darbo organizavimo metodus, A. Sakalas, A. Šalčius (1997), D.Harrington (1982), Y. Baruch (2004), H. Gunz (1988) – formuojant karjerą.

- *Asmeninių interesų formavimąsi lemiantys veiksniai* nagrinėti tiek užsienio, tiek lietuvių autorių darbuose. Vertybių sistema, kaip darbuotojo interesus lemiantis veiksnys, nagrinėtas P. Simonsen (1997), M. Guterman, T. Karp (2000), E.G. Moll (2003), V. Lepeškieienės (1997), K. Trimako (1996), I.E Laumenskaitės (2003) darbuose. Kompetencijų vaidmuo formuojantis individo interesams nagrinėti C. Parahald, G. Hamel (1990), W.C. Mau (2003) darbuose. Profesijos ir asmeninių interesų sąsajas nagrinėjo W. Rothwell (1998, 2001), T.M. Jones, A.C Wick (1999), A. Starkus (2001), asmeninių interesų ir darbuotojų demografinių charakteristikų sąsajas – B.M. Arthur, E.K. Kram (1999), A. Wharton, J.N. Baron, M.Perrone (2001), R. Žukauskienė (2003), J. Navaitienė (2000).

- *Karjeros koncepcija* nagrinėta J. Arnold (1997), R. Craig (1987), R. Schuler (1995), Beach (1985), E.S. Sullivan (1999), taip pat lietuvių autorių A. Sakalas (1996), V. Stanišauskienė (2004) (nagrinėjo rengimosi profesinei karjerai problemas), A. Valackienė (2001, 2003) (nagrinėjo skirtingų kartų moterų profesinės karjeros

problemas), N. Petkevičiūtė (1998, 2003) (nagrinėjo kaip asmenybės raida veikia profesinę karjerą).

- *Karjeros vystymo teorijas* analizavo H.S. Osipow, F.L. Fitzgerald (2002), I. Gati (2001), P.C. Chen (2003), J. Thorngren (2001). B.A. Arthur, T.D. Hall, S.B. Lawrence (1996) analizavo Shein karjeros inkarų modelį, M. Driver kryptinės struktūros modelį, Becker&Strauss, Dill, Hilton Reithman bei Dalthon&Thompson sukurtus karjeros modelius. M. Segalla, D. Rouzies, M Flory. (2001) atliko tyrimus, kuriais remiantis buvo išskirti karjeros modeliai, vyraujantys skirtingose šalyse (anglų – olandų, vokiškasis karjeros modeliai). Organizacinis karjeros modelis ir jo praktinio taikymo aspektai nagrinėti J. Berthel, H. Koch (1987), A. Sakalo (2003) darbuose.

- *Organizacijos aplinką*, turinčią įtakos karjeros planavimui ir organizavimui nagrinėjo: M. Kanter (1997), P. Simonsen (1997), E. Sullivan (1999), C.T Krell (2000), D. Miller (2000).

- P. Tvarijonavičius (1986), A. Sakalas (1996) nagrinėjo *karjeros planavimą*, paremtą rezervo formavimu buvusioje Tarybų Sąjungoje, kuris buvo pradėtas dar aštuntajame praeito šimtmečio dešimtmetyje, kai kiekvienoje įmonėje buvo sudaromas rezervas, kuriuo remdamasi ministerija mėgindavo atlikti vadovaujančiųjų darbuotojų rotaciją tarp ministerijos įmonių, mėgindama tenkinti globalinius ministerijos poreikius.

- Lietuvos *aukščiausio lygio valdymo personalo formavimo klausimus* nagrinėjo E. Labutienė (1986), personalo poreikio planavimo klausimus šakos ir įmonės lygyje – A Sakalas (1996).

Išanalizavus mokslinę literatūrą darbuotojų ir organizacijos interesų derinimo klausimais, nustatyta, kad vadybos teorijų raidoje išryškėjo darbuotojo vaidmuo organizacijoje, traktuojant jį kaip svarbiausią veiklos veiksnį, jo interesų prioritetą. Šiuolaikinės vadybos teorijos pabrėžia, kad darbuotojų ir organizacijos interesų derinimas užtikrina organizacijos veiklos efektyvumą. Literatūroje interesas suprantamas kaip vienas iš veiksnių, skatinančių darbuotojo aktyvią veiklą. Teoriniai ir empiriniai tyrimai parodė, kad interesų suderinamumo galima pasiekti derinant organizacijos ir darbuotojo vertybių sistemas, strategijas, sukuriant efektyvią motyvavimo sistemą, itin plačias galimybes suteikia inovatyvių darbo metodų taikymas. Be to mokslinės literatūros analizė karjeros planavimo organizacijoje klausimais parodė, kad šiuolaikinė karjera yra pagrįsta darbuotojo ir organizacijos interesų derinimo principu. Biurokratinė karjera akcentavo organizacijos interesus ir

buvo paremta rezervo formavimu, o šiuolaikinė karjera apima visus organizacijos darbuotojus ir suteikia prioritetą darbuotojo interesams. Pažymėtina, kad moksliniuose darbuose pasigendama platesnio požiūrio į karjerą organizacijoje kaip kompleksinę interesų derinimo priemonę, kuri apima organizacijos ir darbuotojų interesų, tikslų identifikavimą, individualios karjeros planavimą, priemonių individualiam karjeros planui pasiekti. Literatūroje nagrinėjami karjeros planavimo/realizavimo etapai, tačiau per menkai nagrinėjamos organizacijos teikiamos interesų derinimo galimybės.

Darbuotojo ir organizacijos interesų derinimo problematika gana plačiai aptarinėjama užsienio ir šalies mokslo darbuose. **Tačiau interesų derinimas naudojant šiuolaikinės karjeros organizacijoje teikiamas galimybes yra menkai iširtas.** Autoriai dažnai nagrinėja atskiras interesų derinimo galimybes, pasigendama mokslinių darbų kuriuose būtų siūloma atskiras dedamąsias sujungti į vieną mechanizmą. Ši disertacija yra viena iš bandymų bent iš dalies užpildyti šią opią vadybos srities spragą.

Manome, kad darbuotojų ir organizacijos interesų derinimas bei darbuotojų interesų tenkinimas panaudojant karjeros formavimo organizacijoje mechanizmą yra aktuali vadybos mokslo problema.

Mokslinė problema – kaip šiuolaikinėse organizacijose karjera gali būti naudojama darbuotojų ir organizacijos interesams derinti.

Tyrimo apribojimai – karjera tiriama tik iš vadybos mokslo pozicijų: tiriamos darbuotojo karjeros galimybių įmonėje problemos. Darbe nesigilinama į asmeninės karjeros dalykus, kurie yra psichologijos ir edukologijos mokslo objektas. Tačiau manome, kad psichologijos ir edukologijos mokslo indėlis, nagrinėjant karjeros problemas, yra neabejotinai svarbus.

Mokslinio tyrimo objektas – darbuotojų ir organizacijos interesų derinimas.

Mokslinio tyrimo tikslas – nustatyti kaip gali būti derinami darbuotojų ir organizacijos interesai panaudojant karjeros veiksnį, bei įvertinti interesų derinimo lygį įmonėje.

Moksliniai tyrimo uždaviniai:

- Identifikuoti intereso vietą žmogaus veiklos grandinėje išanalizuojant intereso sampratą ir darbuotojo interesus lemiančius veiksnius.

- Išanalizuoti darbuotojo ir organizacijos interesų derinimo evoliuciją vadybos teorijų kontekste, išryškinant žmogaus vaidmens didėjimą organizacijos veikloje bei pateikti asmens ir organizacijos interesų derinimo principinę schemą.
- Išanalizuoti organizacijos ir darbuotojo interesų suderinimo galimybes.
- Įvertinti karjeros sampratą, išanalizuoti organizacijos aplinką, kaip karjerą įtakos turintį veiksnį, bei darbuotojų ir organizacijos interesų derinimo galimybes šiuolaikiniuose karjeros modeliuose.
- Sudaryti darbuotojų interesų tenkinimo organizacijoje formuojant karjerą tyrimo modelį.
- Atlikti darbuotojų ir organizacijos interesų derinimo organizacijoje, naudojant karjeros veiksnį, empirinį įvertinimą.
- Parengti šiuolaikinės karjeros modelį, įvertinti darbuotojų ir organizacijos interesų tenkinimo lygį tirtose įmonėse.

Tyrimo struktūra. Disertacijos loginė struktūra pagrįsta iškeltam tikslui pasiekti skirtų uždavinių sprendimo seka :

- *Pirmoje darbo dalyje* analizuojama interesų samprata, darbuotojų interesų ir vertybių, kompetencijos ir demografinių charakteristikų sąsajos; organizacijos ir darbuotojų interesų derinimo problema vadybos teorijų kontekste bei darbuotojų interesų tenkinimo galimybės. Šioje dalyje suformuojama interesų derinimo principinė schema.
- *Antroje darbo dalyje* analizuojama karjera organizacijoje, kaip interesų derinimo priemonė. Apibrėžiama karjeros samprata ir struktūra, analizuojama kaip karjerą veikia organizacijos aplinka. Pateikiami karjeros modeliai ir jų raida, išskiriami pagrindiniai šiuolaikinės karjeros požymiai ir organizavimo principai.
- *Trečioje darbo dalyje*, atsižvelgiant į šiuolaikinės karjeros, derinant darbuotojo ir organizacijos interesus, organizavimo aspektus sudaromas darbuotojų ir organizacijos interesų derinimo formuojant karjerą tyrimo modelis.
- *Ketvirtoje dalyje* atliekamas darbuotojų ir organizacijos interesų derinimo, naudojant karjeros veiksnį, lygio Lietuvos įmonėse empirinis tyrimas, apimantis darbuotojų interesų pokyčius lemiančią veiksnų analizę, darbuotojų interesų tyrimą, interesų patenkinimo organizacijoje tyrimą ir karjeros planavimo ir realizavimo modelio kokybinį tyrimą. Remiantis tyrimo rezultatais, išskiriami darbuotojams svarbiausi interesai, įvertinama darbuotojų bendrųjų orientacijų sąsajos su aktualizuojamais interesais, įvertinamos interesų derinimo galimybės ir jų taikymas.

Įvertinus pažangiose organizacijose veikiančius karjeros modelius, suformuluojamos šiuolaikinės karjeros organizacijoje organizavimo gairės.

- Išvadose pateikiami apibendrinti disertacinio tyrimo rezultatai.

Tyrimo metodai:

- Tiriant ir analizuojant darbuotojų interesus bei jų tenkinimo galimybes organizacijoje, disertaciniame darbe naudojami bendramoksliniai tyrimo metodai: mokslinės literatūros šaltiniuose paskelbtų koncepcijų ir išvadų analizė.

- Nustatant darbuotojų interesus, vertinant karjeros organizavimo lygį tirtose įmonėse, pasirinktas kiekybinis tyrimo metodas - anketinė apklausa ir kiekybinė duomenų analizė (matematinio, statistinio apdorojimo metodai, naudojantis SPSS programa).

- Atliekant karjeros planavimo ir realizavimo tyrimą pažangiose organizacijose, naudojamas kokybinis tyrimo metodas – interviu.

Tyrimo mokslinis naujumas ir reikšmė. Disertacinio darbo mokslinį naujumą nusako gauti rezultatai.

- Patikslinta intereso sąvoka, interesą traktuojant kaip svarbų veiksnį, lemiantį darbuotojo kryptingą veiklą organizacijoje, kuri yra priklausoma nuo individų skirtumų ir gali būti laikoma žmogaus teise siekti naudos ar kitų jam rūpimų dalykų.

- Atlikta įvairių šiuolaikinės karjeros koncepcijų ir modelių lyginamoji analizė, akcentuojant interesų derinimo svarbą. Įvertinti šių modelių adaptyvumo organizacijose aspektai ir nustatyta, kad dėl riboto disponuojamo duomenų kiekio daugelio iš tų modelių neįmanoma tiesiogiai pritaikyti.

- Atlikta įvairių autorių mokslo darbų, skirtų darbuotojų ir organizacijos interesų derinimo problemai, analizė, kuri leido išskirti dalines interesų tenkinimo galimybes (personalo valdymo strategijos suderinimas, motyvavimo sistema, darbuotojo ir organizacijos vertybių suderinimas, naujų darbo organizavimo metodų panaudojimas) ir sujungti į vieną kompleksinę – karjeros organizacijoje sistemą.

- Pateiktas moksliniais tyrimais paremtas darbuotojų ir organizacijos interesų derinimo, naudojant karjeros veiksnį, tyrimo modelis, apimantis tokias dedamąsias: darbuotojo interesai, inovatyvių darbo metodų taikymas, individualios karjeros planavimas, motyvavimo sistema ir kt.

- Parengtas darbuotojų ir organizacijos interesų derinimo, naudojant karjeros veiksnį, tyrimo modelis leidžia sisteminiu požiūriu įvertinti ir numatyti tolesnes karjeros ugdymo kryptis.

- Identifikuoti darbuotojo ir organizacijos interesai sudarys organizacijoms galimybę išsiaiškinti darbuotojo poreikių aktualizaciją, prielaidas efektyviau organizuoti darbą bei suprasti karjeros organizavimo principus įvertinant interesų suderinamumą.

- Suformuotas karjeros organizacijoje modelis galėtų būti naudojamas organizacijose, kaip vienas iš būdų realizuoti darbuotojų ir organizacijos interesų derinimo būtinumą.

- Suformuotas karjeros organizacijoje modelis gali būti taikomas įvertinant organizacijos ir darbuotojo interesų derinimo lygį bei priimant atitinkamus vadybinius sprendimus.

Disertacijos mokslinė aprobacija ir mokslinio darbo paskelbimas publikacijose:

1. Straipsniai Lietuvos leidiniuose, įrašytuose į Mokslo ir studijų departamento patvirtintą sąrašą:

1. R. ČIUTIENĖ, A. SAKALAS. Balancing Company and Individual Interests in the Context of Present Day and Future. //Inžinerinė ekonomika . ISSN 1392-2785, Kaunas: Technologija, 2002, Nr.5. 82 - 87 p.

2. R. ČIUTIENĖ, I. ŠARKIŪNAITĖ. Darbuotojų kompetencija – organizacijos konkurencingumą lemiantis veiksnys// Ekonomika: ISSN 1392-1258, Vilnius, 2004, 67(2). 18 - 26 p.

3. R. ČIUTIENĖ, A. SAKALAS. Career Models Comparative Analysis//Inžinerinė ekonomika . ISSN 1392-2785, Kaunas: Technologija, 2004, Nr.3. 55 - 62 p.

2. Straipsniai konferencijų medžiagoje:

1. R. ČIUTIENĖ, V. KUMPIKAITĖ. Contemporary changes influence for the personnel.// Scientific conference of the name of Ernestas Galvanauskas „Economic and management: : topicalities and perspectives“. Papers material. ISBN 9986-381-1, Šiaulių universitetas, 2002, 26 - 30 p.

2. R. ADAMONIENĖ, R. ČIUTIENĖ Lietuvos žemės ūkio universiteto studentų karjeros poreikio ir galimybių studija // Transformacijos Rytų ir Centrinėje Europoje. Mokslo darbai. ISBN 9955-585-87-0.- Klaipėdos universitetas, 2004, 399 - 406 p.

3. Straipsniai tarptautinių konferencijų medžiagoje

1. R. ČIUTIENĖ. Organization and individual interests balancing in the management theory context. Ekonomika ir vadyba – 2002: tarptautinės mokslinės konferencijos pranešimų medžiaga. Kaunas: Technologija. 54 - 58 p.

2. R. ČIUTIENĒ, I. ŠARKIŪNAITĒ. New Approach to career in the Organization on the future.// Scientific conference „Integration of Market Economy Countries: problems and prospects. ISBN 9984-24-070-3, Riga , 2003, 77 - 84 p.

3. R. ČIUTIENĒ, V. KUMPIKAITĒ. The importance of employee competence development in Lithuania organizations// Scientific conference „New Trends of the Development of Industry“. ISBN 80-214-2518-0, Bruno, 2003, 26 - 27 p.

1. INDIVIDO IR ORGANIZACIJOS INTERESAI KAIP MOKSLINIŲ TYRIMŲ OBJEKTAS

1.1. Intereso vieta žmogaus veiklos grandinėje

Šiuolaikinėse organizacijose darbuotojas yra vienas svarbiausių išteklių, užtikrinančių organizacijos veiklos efektyvumą, rezultatyvumą, konkurencingumą. Kiekviena organizacija siekia pritraukti ir išlaikyti kompetentingus, aukštos kvalifikacijos darbuotojus. Tačiau, JAV psichologų nuomone, vien darbuotojų asmeninės galimybės (gabumai, patirtis, kvalifikacija ir pan.) neužtikrina veiklos rezultatyvumo. Aukšto potencialo darbuotojas gali pilnai neatsiskleisti, efektyviai nepanaudoti savo asmeninių sugebėjimų dėl nepakankamo motyvavimo ir menko suinteresuotumo. Dėl šios priežasties reikia išsiaiškinti, kokie veiksniai skatina darbuotojo aktyvumą. Mokslinėje literatūroje teigiama, kad žmogus aktyviai veikia, skatinamas tokių motyvavimo veiksnių kaip poreikiai, motyvai, interesai, stimulai. Kiekvienas iš veiksnių yra svarbus ir užima tam tikrą vietą žmogaus veiklos grandinėje siekiant rezultatų. Siekiant identifikuoti motyvavimo veiksnių vietą žmogaus veiklos grandinėje, kitame poskyryje išsamiai išanalizuosime užsienio ir lietuvių autorių pateikiamas intereso sampratas, taip pat pateiksime poreikių, motyvų, stimulų apibrėžimus.

1.1.1. Darbuotojų interesų samprata

Darbuotojo interesai tik iš pirmo žvilgsnio atrodo aiškiai suprantamas dalykas. Intereso sąvoka bei jo raiška iš esmės nagrinėjama sociologijos, psichologijos, filosofijos mokslo atstovų. Įvairūs autoriai pateikia skirtingus interesų apibrėžimus. 1.1 lentelėje pateiksime kai kurių autorių (L. Kublickienės, A. Aškinio, A.A. Mitriko, N. Vasiljevienės, I. Bučiūnienės ir kitų) moksliniuose literatūros šaltiniuose pateiktus interesų apibrėžimus.

Labiausiai apibendrintai interesus apibūdina D. Wistanley, J. Woodall (2000) – kaip etinę dimensiją, J. Greenhaus (2000) – kaip patikimą ar nepatikimą individui. L. Kublickienės, (1993) nuomone, per žmonių interesų ypatumus bei jų kaitą gali būti

fiksuojami šiuolaikinės situacijos atspindžiai. Interesai nuolat kinta žmonėms prisitaikant prie naujų ekonominių sąlygų.

1.1 lentelė

Interesų apibrėžimai

Autorius	Apibrėžimas
L. Kublickienė (1993)	Interesas - tai asmenybės kryptingumo savybė, jungianti emocinius, pažintinius ir veiklos komponentus.
A.A. Mitrikas (1993)	Interesas - žmonių veiksmų bei poelgių pagrindinis skatintojas. Interesų raiškoje atsispindi svarbiausios priežastys, kurios priklausomai nuo žmonių ir jų padėties visuomenėje skirtingai sąlygoja vienokią ar kitokią žmonių reakciją į aplinką, tarpusavio santykius.
I. Bučiūnienė (1996)	Interesų sąvoką apibūdina kaip individo ar organizacijos nusistatymą objekto atžvilgiu, dėmesio kryptingumą. Interesai gali būti traktuojami kaip variklis, verčiantis ekonominio gyvenimo dalyvius veikti ekonominėje sistemoje.
D. Wistanley, J. Woodall (2000)	Interesai - etinės dimensijos.
N. Vasiljeviene (2000).	Individo interesas – žmogaus teisės – humanizmo raiška.
G.V. Atamančik (2002)	Motyvai formuoja interesus, kurie pagal prigimtį daugeliu aspektų yra objektyvūs, tačiau turi subjektyvų pasireiškimą, dėl ko ir yra laikomi individo veiklos vidiniu impulsu, struktūriniu elementu ar stimulu.
J. Greenhaus (2000)	Interesais išreiškiama tai, kas patinka ar nepatinka individui. Interesai kyla iš tokių faktorių kaip vertybės, šeima, socialinė klasė, kultūra ir fizinė aplinka. Nors interesai artimi vertybėms, tačiau jie labiau susiję su individo veikla ir užduotimis organizacijoje.

Vienas iš racionalios kultūros bruožų yra žmogaus laisvės ir jo asmeninių interesų teisėtumo pripažinimas. Svarbu taip organizuoti darbą, kad žmogui būtų „įmanoma ir naudinga daryti tai, kas privalu“. Lietuva priskiriama prie tų kultūrų, kur vyraujančios etinės nuostatos moraliai nepateisina interesų įgyvendinimo siekio (I. Bučiūnienė, 1996, A.A. Mitriko, 1993) išskirta interesų samprata išryškina intereso, kaip veiklos skatintojo funkciją. Be to, akcentuoja poreikių įtaką interesų formavimuisi.

Interesai, darantys įtaką aktyviai darbuotojo veiklai, darbui, gali būti tiesioginiai ir netiesioginiai (P. Jucevičienė, 1996). Veikiant tiesioginiams interesams individas pasitenkina pačiu darbo procesu ir jo rezultatais, o veikiant netiesioginiams interesams individą traukia ne pats darbas ar jo rezultatai, o pašaliniai dalykai: darbo užmokestis, pripažinimas, padėtis visuomenėje ir pan.

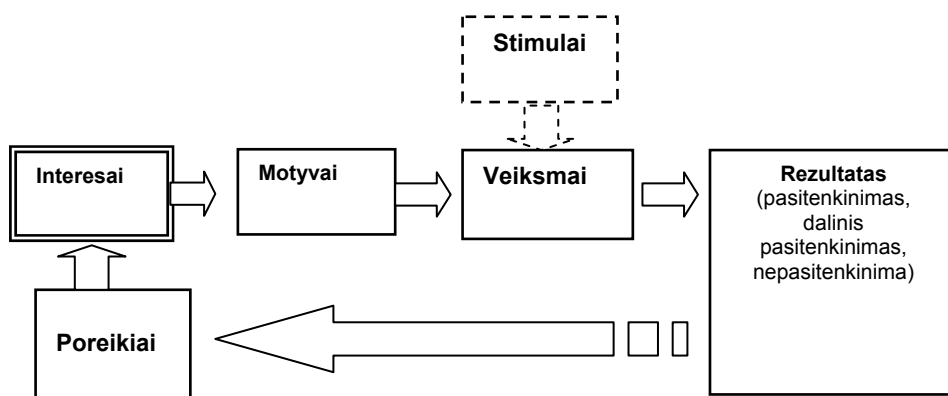
Interesus lemia poreikių suvokimas ir aktualizacija. Bendruoju atveju interesai apibūdinami kaip žmogaus nusistatymas prieš pasirinktą objektą, dėmesio kryptingumas. Interesai pasireiškia kaip siekimas patenkinti įvairius savo poreikius, todėl juos galima laikyti žmonių veiklos ar elgesio motyvų formavimo pagrindu.

I. Bakanauskienė (1992) nurodo, kad darbuotoją kryptingai veiklai skatina poreikiai, motyvai ir stimulai. Analizuojant darbuotojus skatinančius veiksnius, svarbu nepainioti sąvokų ir nevertoti jų kaip sinonimų.

Poreikis – objektyvi būtinybė, reikalaujanti patenkinti organizmo gyvybingumo palaikymą ir vystymą bei asmenybės tobulinimą. Poreikis siejamas su veiksmų tikslu, rodančiu pasirinktą kryptingumą (N.L. Gage , D.S. Berliner, 1994). Turininių motyvacijos teorijų atstovų nuomone, žmogaus darbinės veiklos grandinę pradeda poreikiai, kurie per interesus ir motyvus skatina žmones veikti. Pažymėtina, kad poreikiai yra skirtingos svarbos, kinta priklausomai nuo objektyvių ir subjektyvių priežasčių. Be to, jau patenkintas poreikis tampa nebeaktualus ir formuojasi nauji, dar nepatenkinti poreikiai.

Motyvas (lot. *movere*) – judinti, skatinti. Motyvas - veiksmo ir jo krypties priežastis. Motyvai apibūdinami kaip skatinimas kokiam nors veiksmui, tenkinant tam tikras reikmes bei poreikius (L. Jovaiša, 1987). Išsamiausiai motyvas suprantamas kaip vidinė paskata, impulsas ar ketinimas, verčiantis žmogų elgtis vienaip ar kitaip (I. Bakanauskienė, 1992).

Stimulas (lot. *stimule* – lazdelė aštriu galu, kuria senovėje varydavo gyvulius) – išorinė priežastis, aktyvumo metodas, skatinantis žmogų siekti tam tikrų tikslų, rezultatų (J. Kasiulis, V. Barvydienė, 2001)



1.1 pav. Žmogaus veiklos grandinė

Apibendrinant interesų, poreikių, motyvų ir stimulų, kaip žmogaus veiklą skatinančių veiksnių, sampratų analizę, galima sutikti su tuo, kad visi veiksniai yra labai svarbūs. Viena vertus, tai yra labai artimos sąvokos, tačiau jų sampratoje išryškėja kiekvieno jų formavimosi eiliškumas (1.1 pav.).

Taigi, atsiradus poreikiams, formuojasi interesas juos patenkinti, vėliau atsiranda motyvas, skatinantis tam tikrą žmogaus veiklą. Poreikiai, interesai, motyvai kyla iš žmogaus vidinių nusistatymų. Stimulai jau yra išoriniai veiksniai, kuriuos, kaip motyvavimo metodus, naudoja organizacijos, skatindamos darbuotojų aktyvumą. Kalbant apie interesų vietą žmogaus veiklos grandinėje, galima tvirtinti, kad tai yra aukštesnio lygmens nei poreikiai skatintojas. Poreikių aktualizacijos pagrindu susiformavę interesai toliau duoda impulsą formuotis kitiems, žmogaus aktyvią veiklą skatinantiems, veiksniams.

Apibendrinant autorių pateiktas interesų sampratas, galima teigti, kad interesas išsivysto veikloje, tenkinant poreikius ir tai tampa aktyvia paskata tolesnei veiklai. Šiame darbe bus vadovaujama tokia intereso koncepcija: **„interesas yra veiksnys, susiformavęs poreikių pagrindu, skatinantis darbuotojo kryptingą veiklą siekiant naudos ar kitų jam rūpimų dalykų. Žmogus, veikiamas interesų, renkasi jam aktualų darbą, profesiją, organizaciją, kurioje galėtų dirbti.** Šiuolaikinės vadybos koncepcijos akcentuoja darbuotojo svarbą organizacijoje ir teigia, kad **organizacija savo veiklos efektyvumą gali užtikrinti siekdama savo ir darbuotojo interesų suderinamumo.** Tuo tikslu organizacijos siekdamas įgyvendinti interesų derinimo idėją, turi išsiaiškinti, kokius interesus aktualizuoja jų darbuotojai bei aiškiai identifikuoti savo interesus.

1.1.2. Darbuotojų interesų genezė

Intereso sampratos analizė parodė, kad interesai yra labai artimi poreikiams ir motyvams, kai kuriais atvejais gali ir sutapti. Šiame skyriuje apibrėšime darbuotojo sąvoką bei analizuosime, kokius interesus paprastai darbuotojai aktualizuoja ir siekia patenkinti dirbdami organizacijoje.

Darbuotojo sąvokos raida prasideda 19 a. žodžiu „darbininkai“ (angl. „workers“), vėliau atsirado „tarnybinis personalas“ (angl. „staff“), mokslinės vadybos dėka tapo „personalu“ (angl. „personal“), dar vėliau transformavosi į „žmogiškuosius išteklius“ (angl. „human resource“).

Dictionary of Business (1996) darbuotojas apibrėžiamas kaip tarnautojas, dirbantysis, atliekantis darbą ar paslaugą darbdaviui už darbo užmokestį ar atlygį. Pagal LR Darbo kodeksą darbuotojas - fizinis asmuo, sulaukęs 16 metų, turintis darbinį teisnumą ir veiksnumą, dirbantis pagal darbo sutartį už atlyginimą (DK15 str.). Šios darbuotojo sampratos yra bendrinės ir atspindi organizacijos valdymo veiklos subjektų statusą tik vienu aspektu, t. y. išskiriamas darbdavys ir dirbantysis. Darbuotojo sąvoka yra nevienalypė. Dvilypio vaidmens terminą galima taikyti tiems valdymo veiklos subjektams ar jų grupėms, kurie su organizacija yra susiję daugiau nei vienu aspektu. Vadybiniu požiūriu darbuotojas yra vienas iš pagrindinių organizacijos valdymo veiklos subjektų, kurie yra klasifikuojami pagal santykį su kapitalu (*darbuotojai ir darbdaviai*) ir pagal profesinę specializaciją (*oficiali klasifikacija: darbininkai, tarnautojai, specialistai, vadovai; pagal santykį su valdymu – valdomasis ir valdymo personalas*).

Aiškiausiai išreikšta profesinė klasifikacija, kuri suskirsto visus darbuotojus pagal vykdomas funkcijas. Tačiau ši klasifikacija neišskiria tos darbuotojų grupės, kuri lemia organizacijos elgseną su kitais darbuotojais. Valdymo darbuotojų išskyrimas, priskiriant jiems vadovus ir specialistus, taip pat neišsprendžia problemos, kadangi tarp vadovų yra ir aukščiausio lygio vadovai, ir meistrai. Vadovai ir specialistai vadovaujasi efektyvumo principu, o jame atsispindi ir būtinumas užtikrinti organizacijos ir darbuotojų interesus. Mūsų nuomone, darbuotojų, lemiančių organizacijos elgseną, ratas turėtų būti nedidelis ir apsiriboti aukščiausio lygio vadovais. Tačiau ši grupė yra žymiai didesnė, pvz., svarbų vaidmenį vaidina profsąjungos darbuotojai, Vokietijos įmonėse įeinantys į įmonės tarybą. Todėl ši grupė gali būti išplėsta. Be to, aukščiausio lygio vadovus reikėtų laikyti kontroline grupe, kuri iš esmės lemia organizacijos požiūrį į interesų derinimą.

Įmonės savininkų ir akcininkų santykiai su organizacija neretai yra dvilypiai dėl jų valdomo kapitalo ir darbo santykių. Dažnai savininkas ar akcininkas yra tos pačios organizacijos darbuotojas, vadovas. Pavyzdžiui, JAV įmonėse darbuotojai valdo vidutiniškai 4 % akcinio kapitalo (Buck, 1998, cituoja A. Starkus 2002). Lietuvoje privatizacijos pobūdis nulėmė, kad nemažai akcijų įsigijo įmonių darbuotojai. 1999 m. Lietuvos įmonių vadovų nuosavybė buvo vidutiniškai 3,1 % akcijų (A. Starkus, 2001).

Išanalizavę darbuotojo sąvokos sampratą, pateiksime disertacijoje naudojamą darbuotojo sampratos koncepciją: darbuotojas yra valdymo veiklos subjektas, susijęs su organizacija darbo santykiais, veikiantis ar veikiamas organizacijos tikslų sistemos

ir asmeninių interesų bei motyvų ir gaunantis atlygį už tam tikrą veiklą (darbą) organizacijoje.

Darbuotojų interesus galima skirti į dvi stambias grupes :

- interesai, kurie išreiškiami per darbuotojo identitetą (charakterio savybės, asmenybės tipas, polinkį į vieną ar kitą profesiją), turintys įtakos pasirenkant vieną ar kitą profesiją;

- interesai, kurie išryškėja darbinėje aplinkoje, siekiant patenkinti poreikius, jau pasirinkus vieną ar kitą darbinę sritį.

Taigi interesų analizei svarbus yra darbuotojo, kaip individo, identitetas, kadangi jo pagrindu formuojasi interesai. Pateiksime glaustą asmens identiteto sampratą. Individo identiteto sampratą tyrinėja sociologijos mokslo atstovai, kur identitetas apibrėžiamas kaip socialinis tapatumas ir modeliavimas. J. Leonavičius (1993) pateikia tokį asmens identiteto sampratos aiškinimą: Identifikacija (lot. identifico – sutapatinu): tapatumo, atitikimo nustatymas; atpažinimas; asmens psichologinis savęs sutapatinimo su kitu žmogumi, grupe, kolektyvu procesas, kuris jam padeda įsisavinti ir pakeisti įvairius socialinės veiklos būdus, normas ir vertybes, įgyti socialinį vaidmenį.

Kiekvienas žmogus pasižymi individualiomis, skirtingomis savybėmis. Individų skirtumai pasireiškia per jų sugebėjimus, interesus, o tuo tarpu sugebėjimams ir interesams turi įtakos nuolat kintanti aplinka ir tokie veiksniai kaip socialinis statusas, lytis ar priklausomybė vienai ar kitai etninei grupei (P. J. Hartung, 2002).

Interesų formavimą veikia asmeniniai, moraliniai bei socialiniai veiksniai. Asmeniniai veiksniai pasireiškia per darbuotojo asmeninės naudos siekimą; moraliniai – per darbuotojo siekį įgyvendinti tam tikrus įsitikinimus ir pasiekti užsibrėžtą vertybių lygį (A. Mitrikas, L. Kublickienė, Aškinis, 1993). Veiksniai, išryškėję socialinėje aplinkoje, formuoja socialinius interesus. Socialiniai interesai darbuotojus veda prie socialinio saugumo, tam tikros socialinės padėties užtikrinimo.

Pasirenkant profesiją didžiausią įtaką turi darbuotojo identitetas, tačiau negalima atmesti materialinių interesų, kaip ne mažiau svarbaus veiksnio lemiančio profesijos pasirinkimą. Darbuotojas, realizuodamas materialinius (ekonominius) interesus, tikisi socialinių pasekmių: gerų darbo sąlygų, palankaus darbo grafiko, darbo sudėtingumo atitinkančio jo kvalifikaciją, nenuobodaus darbo ir pan. (Mitrikas, Kublickienė, Aškinis, 1993). Šių interesų pasireiškimo lygis būna skirtingas priklausomai nuo darbuotojo lyties, jo požiūrio į darbą ir tobulėjimą profesinėje srityje, mokymą, amžių, karjeros

stadiją (ankstyvoji, vidurinė, vėlyvoji). Be jau paminėtų interesų, J. Greenhaus (2000), P. Simonsen (1997), D. Lewin (2001) nurodo, kad darbuotojui dirbant yra svarbūs ir tokie interesai kaip turiningas darbas, teigiamas psichologinis klimatas organizacijoje, socialinis pripažinimas, garantijos gauti laiku teisingą darbo užmokestį, galimybė siekti aukštesnių pareigų, dalyvauti užduočių formavimo procese, darbo vietos stabilumas.

Kiekvienos profesijos bei statuso darbuotojas organizacijoje veikia skatinamas tam tikrų interesų. A. Starkus (2001) išskiria tris pagrindines vadovams būdingų interesų grupes: individualūs, organizaciniai, visuomeniniai. Tačiau manome, kad analogišką interesų grupavimą galima taikyti ir visai valdymo personalo kategorijai, dar apimant specialistus, tarnautojus. Individualūs, organizaciniai ir visuomeniniai interesai turi tiesioginį ryšį su individo įgimtais poreikiais.

Individualių interesų analizė atliekama asmeninių poreikių, kurių skirstymą pateikia turininės motyvacijos teorijos (Maslow poreikių teorija, F.Herzberg dviejų faktorių teorija, Alderferio ir Atkinsono motyvavimo teorijos), pagrindu. Motyvavimo teorijos pasirenkamos kaip pagrindas dėl galimybės sugrupuoti interesus į tam tikrą hierarchiją.

Apibendrinant pagrindines poreikių teorijas, orientuotas į vidinių žmogaus paskatų identifikavimą, galima daryti išvadą, kad kuo aukštesnio statuso organizacijoje darbuotojas, tuo aukštesnio lygmens poreikiai išreiškiami. O šių poreikių pagrindu susiformuoja atitinkami interesai, skatinantys individą vienaip ar kitaip veikti. F.Herzberg teorijoje išskirti motyvatoriai stiprėja didėjant statusui, tačiau kiekvieno motyvatoriaus priklausomybę nuo profesinės kategorijos reikėtų tirti atskirai, atsižvelgiant į pareigas, atliekamas užduotis ir funkcijas, darbo turinį.

Analizuojant žmogaus elgseną, reikia įvertinti, kad elgsena gali būti įvairi (žmonės elgiasi įvairiai), besikeičianti (žmonės nesielgia visą laiką tik vienaip) ir kieno nors veikiamą (žmogaus elgesio papročius galima keisti) (Jones, Wicks, 1999). Be to, reikia nepamiršti, kad motyvavimo teorijos yra kritikuojamos už prastą nusakomumo galią ir poreikių identifikavimą neatsižvelgiant į aplinkos įtaką individo elgsenai. Tačiau tam tikru laiko momentu galima nustatyti vyraujančius poreikius ir interesus, kuriuos per veiklą organizacijoje siekia patenkinti darbuotojas.

Organizaciniai interesai išryškėja per darbuotojo veiklą organizacijoje ir parodo, ko darbuotojas siekia organizacijai. Organizacinių interesų pagrindą sudaro vertybės,

sutampančios su organizacijos vertybėmis. Pasak E. Freeman (1984), vertybių analizė yra vienas iš organizacijos strategiją lemiančių veiksnių.

Organizaciniai interesai svarbiausi yra vadovaujamaam personalui. Tai lemia valdymo personalo tikslų atitikties organizacijos tikslams. Kuo žemesnio valdymo lygmens vadovas arba kuo labiau darbuotojo funkcijos ar užduotys tolsta nuo valdymo lygmens, tuo mažiau yra aktualūs organizaciniai interesai. Žemesnės kategorijos darbuotojams organizaciniai interesai susiję su organizacijos išgyvenimu, efektyvumu, augimu yra svarbūs tiek, kiek užtikrina individualių interesų patenkinimą.

Visuomeninio lygmens interesai formuojasi visuomeninių vertybių sistemos ir aukščiausio lygmens poreikių pagrindu. Visuomeninės vertybės formuojasi kaip tam tikri elgesio standartai. Įmonėms taikomos visuomeninės normos yra išreiškiamos socialinio gėrio kūrimo reikalavimu. Tai atsispindi visuomeninės sutarties teorijoje, kuri teigia, kad įmonės pareiga yra užtikrinti visuomenės gerovę, patenkinant darbuotojų ir vartotojų interesus (T.M. Jones, 1999). Todėl vadovo visuomeniniai interesai, kurie pasireiškia pirmenybę suteikiant visuomenės darbuotojų, pirkėjų reikalavimų patenkinimui gali būti interpretuojami kaip paremti vertybėmis, kurias grindžia visuomeninės sutarties teorija.

Interesų klasifikacija parodė, kad valdymo veikloje patenkinami įvairūs žmogui būdingi pasiekimų, priklausomybės kam nors, valdžios, savo veiklos socialinės reikšmės pojūtis, asmeninės vertės pajutimo poreikiai. Stiprus pasiekimų ir valdžios poreikis paprastai perauga į poreikį toliau judėti karjeros laiptais, siekti aukštesnių pareigų organizacijoje, kas savo ruožtu didina įtaką ir praplečia valdymo funkcijas, keičia darbo turinį.

Interesus siekti aukštesnių pareigų skatina ne tik su tuo susijęs didesnis darbo užmokestis, bet ir galimybė išbandyti save kitame lygmenyje, įgyti naujų žinių ir įgūdžių. Organizacijoje egzistuojanti darbo vertinimo, kiekvieno darbuotojo indėlio į organizacijos rezultatus vertinimo sistema ir už tai gaunamas atitinkamas įvertinimas skatina sieti savo karjeros planą su ta organizacija, siekti aukštesnių pareigų toje organizacijoje.

Reikėtų dar pažymėti grupinius interesus. Dažniausiai tokie interesai atspindi tam tikros darbuotojų grupės interesus. Darbuotojai į grupes gali burtis pagal įvairius požymius. Tačiau dažniausiai išsiskiria profesinės grupės (pvz., medikų, pedagogų ir pan.). Darbuotojų darbo, profesinėms, ekonominėms ir socialinėms teisėms ir

interesams atstovauti bei juos ginti, esant darbo santykiams, gali profesinės sąjungos (DK 19,20, 21 str.).

Ribotas požiūris į darbą paprastai lemia, kad darbuotojas neturi didelio intereso mokytis, tobulėti, kelti kvalifikaciją. Keičiantis darbuotojo amžiui keičiasi interesų intensyvumas. Jauni, perspektyvūs darbuotojai ankstyvosios karjeros stadijoje siekia tobulėti, įgyti naujų ir sustiprinti jau turimus gebėjimus, ieško jam tinkamiausios darbinės veiklos, funkcijos organizacijoje. Vėlyvojoje karjeros stadijoje šie interesai jau nėra tokie stiprūs, tačiau darbuotojai suinteresuoti išlaikyti esamą darbo vietą, nėra linkę keisti organizacijos ir pan.

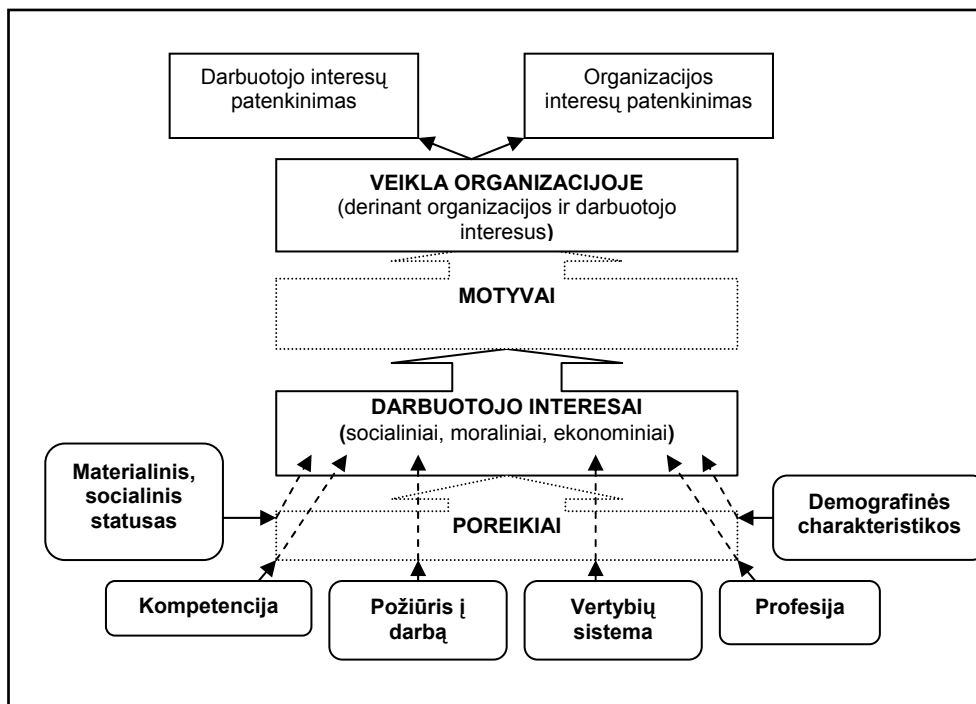
Apibendrinant atliktą darbuotojo sampratos ir jų interesų analizę, nustatyta, kad darbuotojas yra organizacijos veiklos dalyvis, kuris per kryptingą veiklą organizacijoje siekia sau aktualių interesų patenkinimo. Darbuotojai, patenkantys į valdymo personalo kategorija, be sau svarbių interesų, siekia ir organizacijos interesų. Darbas žmogui suteikia galimybę ne tik gauti darbo užmokestį, kas siejama su materialinės gerovės užtikrinimu, bet ir patenkinti socialinių ir moralinių veiksnių sąlygojamus interesus. Priklausomai nuo darbuotojo pareigų ir statuso organizacijoje skirtinga svarba tenka individualiems, organizaciniams ir visuomeniniams interesams. Didėjant statusui, svarbesni tampa organizaciniai ir visuomeniniai interesai.

Darbuotojų interesų analizė parodė, kad dėl individo asmeninių savybių skirtumų, interesai pasireiškia nevienodu lygiu. Apibendrinami P.J Hartung (2002), A.A. Mitriko (1993) ir kitų autorių nuomones, manome, kad materialinis statusas, kompetencija, požiūris į darbą, vertybių sistema, profesija, demografinės charakteristikos yra svarbiausi veiksniai, lemiantys individų skirtumus ir turintys sąsajų su interesais.

1.2. Darbuotojų interesus apsprendžiantys veiksniai

Jau interesų sąvokos apibrėžimuose autoriai pažymi, kad interesus, skatinančius individą veikti, lemia nemaža veiksnių, tokių kaip padėtis visuomenėje ir organizacijoje, skirtingi požiūriai, vertybės, amžius ar lytis (1.2 pav.). Priklausomai nuo šių veiksnių formuojasi priežastys dėl ko žmogus išreiškia vienokią ar kitokią reakciją į juos supančią aplinką, santykius su aplinkiniais: bendradarbiais, vadovais, draugais ir t.t. E. Super (cituoja V. Stanišauskienė, 2004) karjeros vystymosi požiūriu pastebi, kad žmogus nuolat keičiasi, todėl būtina atsižvelgti į jį veikiančias

aplinkybes, asmenines savybes, numatyti, kaip žmogus keisis ateity. Dėl žmogaus asmenybės skirtumų nepakanka „profesiją priderinti prie asmenybės“, reikia analizuoti jo veiklos interesus stimuliuojančius veiksnius bei ieškoti interesų patenkinimo galimybių. Tik gerai motyvuotas, patenkinęs savo interesus darbuotojas prisideda prie organizacijos interesų realizavimo. Išskyrus individo skirtumus, būtina giliau analizuoti jų sąsajas su interesais.



1.2 pav. Interesų formavimą lemiantys veiksniai

Išskyrus individo skirtumus, būtina giliau analizuoti jų sąsajas su interesais.

1.2.1. Vertybių sistemos ir darbuotojų interesų sąsajos

Vertybių sistema yra viena iš sričių, būtinų analizuoti, norint suvokti individų elgseną tiek darbinėje, tiek asmeninėje aplinkoje. Nagrinėjant personalo ugdymo problemas, tame tarpe ir karjeros formavimo, reikėtų atkreipti dėmesį į darbuotojo vertybių sistemą, jos pokyčius ir aplinkos įtaką vertybių formavimui. Darbuotojų vertybių sistemos pokyčius bei juos lemiančius veiksnius sąsajose su personalo

ugdymo problemomis nagrinėjo A. Sakalas (1996), organizacijos kultūros ir karjeros vystymo kontekste – P. Simonsen (1997), karjeros valdymo – J.H. Greenhaus, G.A. Callanan, V.M. Godshalh (2000), M. Guterman, T. Karp (2000), N.E. Betz, L.F. Fitzgerald, R.E. Hill (1996), vadovų karjeros - E.G. Moll (2003), profesinės karjeros kontekste – J.L. Holland (1997). Vertybių raišką kultūrinėje aplinkoje, jų kitimo tendencijas nagrinėja ir sociologijos mokslo atstovai. Iš lietuvių sociologų galima būtų paminėti A.A. Mitriko (1993, 2003), I.E. Laumenskaitės (2003), psichologų V. Lepeškieienės (1997), K. Trimako (1996) darbus. Sociologijos ir psichologijos mokslai orientuojasi į vertybių nustatymą, kitimo tendencijų analizę, o vadybos – naudojami jau nustatyti vertybių sistemomis ir orientuojasi į jų įtaką priimant vadybinius sprendimus susijusius su individo, darbuotojo elgsena organizacijoje.

Vertybių sistema - tai tam tikra pasaulio sampratos išraiška, kuri nukreipia ir įprasmina žmogaus elgesį. Vertybių sistema yra kultūros pagrindas, specifinio ir istoriškai susiklosčiusio žmonių gyvenimo būdo (I.E. Laumenskaitė, 2003).

Vertybių sistema vadybos požiūriu daro įtaką situacijos ir problemų suvokimui, lemia pasirinkimo procesą, veikia tarpasmeninius ryšius, keičia asmeninio ir organizacijos pasiekimų suvokimą, nustato etiško elgesio ribas bei lemia ar žmogus priešinsis ar nusileis įmonės spaudimui ir tikslams (A.J. Rowe, J.D. Boulgarides, 1992). Vertybės yra vienas iš veiksnių, kurių pagrindu formuojasi žmogaus interesai (J.H. Greenhaus, 2000).

M.Guterman, T.Karp (2000) teigia, kad vertybės:

- yra varomieji gyvenimo principai: vertybės vaidina svarbų vaidmenį, žmogui priimant pagrindinį karjeros sprendimą „kas yra svarbiausia gyvenime?“;
- nėra situatyvinės: jos nesiskiria darbinėje ir nedarbinėje veiklose; vertybės, galima sakyti, yra įsišakniję mūmuse.
- daro įtaką individo sprendimams ir veiklai: vertybės yra vienas svarbiausių kriterijų pasirenkant individui priimtinas ir atmetant nepriimtinas darbinės veiklas.
- gali būti ranguojamos pagal svarbą: vertybės gali būti prioritetizuojamos, tačiau nėra absoliučios jų hierarchijos.

1.2 lentelėje pateikiamas vertybių klasifikavimas pagal E. Super (1970), Frankl (1962), J.H.Greenhaus ir kt. (2000). Kaip matyti iš 1.2 lentelės, nėra bendro vertybių klasifikavimo. Skirtingi autoriai vertybes analizuoja skirtingais požiūriais. J.H.Greenhaus (2000) vertybes skirsto individo gyvenimo siekių pagrindu, tuo tarpu E.Super (1970) pateikia tik darbinėje veikloje išryškėjančias vertybes. Frankl (1962)

vertybės suskirstytos trim pjūviais: ką žmogus duoda, ką paima ir aplinkos ir vertybės, kurios dažniausiai yra stabilios ir atspindi žmogaus požiūrį į gyvenimą.

1.2 lentelė

Darbuotojų vertybių skirstymas pagal E.Super (1970), Frankl (1962), J.H.Greenhaus ir kt. (2000)

Autorius	Vertybių skirstymas														
J.H.Greenhaus ir kt. (2000)	<p>Pirminės gyvenimo vertybių grupės:</p> <ul style="list-style-type: none"> • teorinės (žinių kūrimas) • estetinės (grožio kūrimas pasaulyje) • darbo (darbo užmokestis, bendravimas su bendradarbiais, kūrybiškumas ir t.t) • socialinės (padėtis, rūpintis kitais) • religinės ir politinės (valdžios siekis) 														
Frankl (1962) (cituoja V.Lepeškienė (1997))	<p>Kūrybos vertybės – tai ką žmogus duoda pasauliui; Patyrimo vertybės – tai ką žmogus ima iš gyvenimo; Santykio vertybės – pozicija, kurią žmogus užima likimo, kurio negali pakeisti, atžvilgiu.</p>														
E.Super (1970)	<p>Darbinės vertybės:</p> <table border="0"> <tr> <td>• altruizmas</td> <td>• valdymas</td> </tr> <tr> <td>• estetiškumas</td> <td>• ekonominė graža (darbo užmokestis)</td> </tr> <tr> <td>• kūrybingumas</td> <td>• saugumas</td> </tr> <tr> <td>• intelektualios veiklos skatinimas</td> <td>• aplinka</td> </tr> <tr> <td>• nepriklausomybė</td> <td>• santykiai su vadovais</td> </tr> <tr> <td>• darbinės veiklos pasiekimai</td> <td>• bendradarbiai</td> </tr> <tr> <td>• prestižas</td> <td>• gyvenimo būdas</td> </tr> </table>	• altruizmas	• valdymas	• estetiškumas	• ekonominė graža (darbo užmokestis)	• kūrybingumas	• saugumas	• intelektualios veiklos skatinimas	• aplinka	• nepriklausomybė	• santykiai su vadovais	• darbinės veiklos pasiekimai	• bendradarbiai	• prestižas	• gyvenimo būdas
• altruizmas	• valdymas														
• estetiškumas	• ekonominė graža (darbo užmokestis)														
• kūrybingumas	• saugumas														
• intelektualios veiklos skatinimas	• aplinka														
• nepriklausomybė	• santykiai su vadovais														
• darbinės veiklos pasiekimai	• bendradarbiai														
• prestižas	• gyvenimo būdas														

Karjeros požiūriu svarbios yra tos vertybės, kurias žmogus realizuoja dirbdamas, bei tos, kurios lemia individo elgseną darbinėje aplinkoje, formuoja reikalavimus organizacijai. „Darbas yra ta sritis, kurioje atsiskleidžia žmogaus asmenybės individualumas santykyje su visuomene, todėl darbas tampa vertybe ir suteikia žmogaus gyvenimui prasmę. Tačiau darbe realizuojamos vertybės ir prasmės išgyvenimas visiškai nepriklauso nuo to, kokią padėtį visuomenėje vienas ar kitas darbas užtikrina žmogui, o priklauso nuo to, kokį indėlį į visuomenės gyvenimą ir jos gerovę įneša darbą atliekantis žmogus. Darbo prasmė glūdi tame, ką individas suteikia jam kaip asmenybė, ką jis padaro virš formalių jo pareigoms keliamų reikalavimų“ (V. Lepeškienė, 1997).

E.G.Moll (2003) tyrimais nustatė, kad psichologinis vertybinių orientacijų pagrindas yra poreikių, interesų, motyvų ir įsitikinimų sistema; vertybinių orientacijų pokyčiai yra veikiami visuomenės pokyčių. Vertybinės orientacijos skiriasi priklausomai nuo socialinių, ekonominių, kultūrinių ir nacionalinių veiksnių.

Skirtingose sociokultūrinėse aplinkose tos pačios vertybės yra vertinamos skirtingai. Vertybinių orientacijų tyrimas parodė, kad vokiečių vadovams svarbiausia padidinti pajamas ir pakeisti savo autoritetą, Japonijos ir Indijos vadovams – tarnybinių pareigų augimas, Lenkijos - įdomus darbas, savarankiškumas ir gera darbinė aplinka. Tačiau Skandinavijos šalyse bei D. Britanijoje pareigų augimas net nelaikomas vertybe. 1 priede pateikiama sociokultūrinės aplinkos vertybių sistema Vakarų, Rytų ir musulmoniškose kultūrose, kur vertybės suskirstytos į tris lygius. Čia matyti, kad vertybės iš esmės skiriasi, netgi persiskirsto į skirtingus lygmenis.

1991 ir 1999 m. buvo atliktas Europos vertybių palyginamasis tyrimas, kurio rezultatuose minimi ir Lietuvos vertybinių orientacijų pokyčiai. Tyrimo rezultatai parodė, kad pagrindinis darbo vertingumo kriterijus yra darbo užmokestis. Tuo tarpu Vakarų šalyse svarbu ir galimybė iškilti darbe, nauda visuomenei, organizacijai. Tyrimu nustatyta, kad pastarojo dešimtmečio pokyčiai paveikė požiūrį į darbą: sumažėjo atsakingo darbo svarba, vertinimas, visuomeninis pripažinimas darbe, bendravimo bei bendradarbiavimo svarba.

Atlikus vertybių sistemos teorinę analizę, galima teigti, kad vertybių sistema atskleidžia, kas yra svarbiausia žmogui gyvenime, jų pagrindu formuojasi interesai. Nustatyta, kad vertybių formavimąsi tiesiogiai veikia kultūra, tradicijos šalies kurioje gyvena individas. Priklausomai nuo darbuotojo vertybių sistemos pokyčių, keičiasi ir darbuotojui aktualūs interesai. Vertybės yra neabejotinai svarbios darbinėje veikloje. Jų analizė leidžia suprasti ir numatyti ne tik, kokie interesai skatina darbuotojus dirbti organizacijoje, bet ir koks jo santykis su organizacija, organizacijos tikslais.

1.2.2. Kompetencijos ir darbuotojų interesų sąsajos

Ekonomikos plėtra, didėjanti konkurencija, darbo humanizavimas, naujų vadybos koncepcijų atsiradimas kelia vis naujus reikalavimus darbui ir darbuotojui. Nuolat kintančioje aplinkoje gana sunku nuspėti, kokių kompetencijų darbuotojams reikės norint tinkamai atlikti darbą. Vis dažniau gebėjimams, leidžiantiems žmogui spręsti darbinės problemas, sudarantiems sąlygas tenkinti šiuolaikinio darbo pasaulio reikalavimus, pavadinti vartojama kompetencijos sąvoka.

Mokslinėje literatūroje pakankamai plačiai nagrinėjami kompetencijos klausimai. Pateiksime keletą kompetencijos sąvokos apibrėžimų (žr.1.3 lentelę).

Kompetencijos sąvokos aiškinimas

Autorius	Sąvokos aiškinimas
Erpenbeck, (1998)	Kompetencija – tai gebėjimas organizuotis.
L. Jovaiša (1993)	Kompetencija - gebėjimas pagal kvalifikaciją, įgūdžius, žinias gerai atlikti veiklą, tai įgaliojimų, ką nors daryti turėjimas; labai kvalifikuotas žinojimas.
Profesinio rengimo terminų aiškinamasis anglų-lietuvių kalbų žodynelis praktikams (1998)	Kompetencija : <ul style="list-style-type: none"> - Būtinų žinių ir gebėjimų turėjimas, sugebėjimas atlikti praktinius veiksmus darbo vietoje; - Sugebėjimas atlikti ką nors gerai ir efektyviai; - Sugebėjimas taikyti žinias, įgūdžius ir supratimą, atliekant darbą pagal darbdavių reikalaujamus standartus.
L. M. Spencer, S. M. Spencer (1993)	Kompetencija – esminė individo charakteristika, kuri siejama su aukštesnės kokybės veikla konkrečiame darbe ar situacijoje.
V. Stanišauskienė (2004)	Karjeros kompetencija – šiuolaikiniame darbo pasaulyje žmogui būtini gebėjimai, kuriuos jis gali sėkmingai taikyti praktinėje veikloje.

Apibendrinant kompetencijos sąvokos apibrėžimus, galima teigti, kad kompetencijos sąvoka dažnai vartojama norint apibūdinti darbuotojų gebėjimus atlikti užduotis labai gerai arba organizacijos gebėjimą teikti aukščiausios kokybės paslaugas; yra siejama su mūsų patirtimi: meistriškumu, specializacija, inteligentiškumu, gebėjimu spręsti problemas. Kompetencija apima individo žinias, patirtį, požiūrius ir reikalingas asmenines savybes, charakteristikas.

Reikėtų pasakyti, kad ilgą laiką vietoj kompetencijos sąvokos dažnai buvo vartojama kvalifikacija, kas anot L. Jovaišos (1993), reiškia mokymosi ir lavinimosi proceso rezultatą ir įgytų sugebėjimų pritaikymą arba profesinį išsilavinimą, darbo patirtį, mąstymo sugebėjimus. Akivaizdu, kad kompetencijos sąvoka yra daug platesnė, joje atsispindi gebėjimų pritaikymas įvertinant aplinkos sąlygas. Kvalifikaciją galima laikyti tik viena iš kompetencijos sudėtinių dalių.

Taigi kompetencija yra dar vienas svarbus veiksnys, tiesiogiai veikiantis žmogaus karjerą ir reikalaujantis bendros jos įvertinimo sistemos organizacijoje. Vadybos požiūriu kompetencija siejama ne tik su organizacijos darbuotojų kompetencija, bet ir su organizacijos kompetencija (C. Parahald, 1990). Darbuotojai darbo procese, panaudodami savo kompetenciją sukuria organizacijos kompetenciją.

Lietuvos ir užsienio literatūros analizė parodė, kad nėra bendros kompetencijų klasifikavimo sistemos. 1.4 lentelėje pateiksime dažniausiai pasitaikančias kompetencijos rūšis.

Kompetencijų klasifikacija

(pagal Mau W.C (2003), Rodriguez D. (2002), C.Parahald, G.Hamel (1990), Franc 1998; Wats 1994 (cituoama pagal V.Stanišauskienė, 2004, p. 89))

Kompetencijos	Aiškkinimas
Asmeninė	Apibūdinama kaip asmens išsivystymas, bendravimas su žmonėmis, kolektyvu. Asmeninė kompetencija būtina planuojant savo karjerą, renkantis mokymosi įstaigą ar profesiją. Kuo žmogus geriau pažįsta savo prigimtį, poreikius, interesus, tuo savaimingesnis jo vertybių ir karjeros pasirinkimas.
Socialinė	Apibūdinama kaip mokėjimas dirbti su bendradarbiais, vadovais, klientais bei sugebėjimas sukurti atitinkamą įmonės klimatą. Svarbi karjeros požiūriu dėl šiuolaikinio darbo pasaulio veiklos socialinio aspekto. Darbuotojams nuolat tenka bendrauti su klientais, bendradarbiais, partneriais, vadovais ar pavaldiniais.
Metodinė	Apibūdinama kaip sugebėjimas gauti informaciją, perdirbti, įvertinti ir pateikti pasiūlymus dėl būsimos veiklos gerinimo, dalyvavimas socialiniuose procesuose.
Profesinė	Apima visas žinias, pasirengimą, reikalingą konkrečioms profesiniams uždaviniams atlikti. Svarbi konkrečioje veiklos srityje, įgalina darbuotojus konkuruoti darbo rinkoje.
Valdymo	Savo darbo srities, organizacijos valdymas.
Edukacinė kompetencija	Gebėjimas nuolat mokytis ir atnaujinti savo profesinę ir socialinę kompetencijas

Analizuojant kompetencijas reikia pasakyti, kad visos kompetencijos yra formuojamos atsižvelgiant į darbuotojo dabartinę ir būsimąją veiklas; yra sistemiskai susiję, jų apimtis nėra baigtinė; gali būti ugdomos ir atnaujinamos; kompetencijų poreikis ir svarba priklauso nuo aplinkos situacijos.

R. Lindgren, D. Stenmark (2001) tyrinėjo kompetencijos ir interesų sąryšį ir išskyrė tris požiūrius:

Kompetencija kaip formalus individo privalumas. Tai grynai racionalus požiūris į kompetenciją, kur interesai yra ignoruojami. Kompetencija apima žinias, sugebėjimus ir įgūdžius, kas atspindi formalią kompetencijos sampratą. Vadovaujantis šiuo požiūriu į kompetenciją, darbo užduotis reikia derinti su darbuotojo esama kvalifikacija.

Interesas kaip sudėtinė kompetencijos dalis. Šis požiūris grindžiamas interesą laikant esminiu pagrindu, atspindinčiu darbuotojo darbinę praktiką, t.y. nusako, ką jie dirba ir kad yra interesas dirbti susiduriant su panašiomis problemomis, kas savo ruožtu sukelia panašių kompetencijų poreikį. Interesai suteikia svarbią informaciją apie darbuotoją, kas yra svarbu kompetencijas suvokiant racionali požiūriu.

Interesas kaip viršijantis esamos kompetencijos ribas. Tai radikalus požiūris, parodantis, kad interesas yra svarbiau nei formali kompetencija. Interesų ir kompetencijų sąsajos skatina poreikį toliau ugdyti kompetencijas, kaip nuolat besikeičiančios aplinkos rezultata. (Levitt, 1988). Šiuo požiūriu interesas suprantamas kaip vidinis skatinimo veiksnys, ateinantis per kompetenciją. Nuolat besikeičiančioje aplinkoje sunku nuspėti, kokius reikalavimus kels darbinės užduotys ateityje, todėl darbuotojų kompetencija ir nuolatinis jos tobulinimas didina ne tik paties darbuotojo profesines galimybes, bet ir tampa svarbiausiu organizacijos turtu (D. Stenmark, 2000). Taigi šiuolaikinės organizacijos turi identifikuoti darbuotojo interesus ir galimybes nuolat mokytis, o ne pagal jau nustatytas kompetencijas parinkti užduotis.

Taigi kompetencijų analizė parodė, kad kompetencija yra darbuotojo asmeninė savybė, leidžianti įvertinti, ar darbuotojas sugebės kokybiškai ir efektyviai atlikti darbą, ar darbuotojas bus suinteresuotas dirbti darbą, reikalaujantį tam tikrų kompetencijų, ir ar darbuotojas bus suinteresuotas tobulinti savo profesines kompetencijas bei įgyti naujų. Kalbant apie kompetencijų ir interesų sąsajas, reikia pažymėti asmeninės, metodinės bei edukacinės kompetencijos svarbą. Asmeninių kompetencijų dėka žmogus geba geriau save pažinti, identifikuoti ir išreikšti asmeninius interesus, kas siejama su darbo pasirinkimu. Metodinė ir edukacinė kompetencija yra svarbi kalbant apie darbuotojo interesus nuolat mokytis ir tobulinti kompetencijas. Šiuolaikinėje, nuolat besikeičiančioje aplinkoje, kai darbas kelia vis naujus reikalavimus, darbuotojai, suinteresuoti nuolat mokytis ir tobulėti, yra vienas vertingiausių organizacijos išteklių. Kiekvieno darbuotojo atliekant darbą panaudotos kompetencijos formuoja organizacijos kompetencijas.

1.2.3. Darbuotojų interesai ir demografinės charakteristikos

Kaip jau buvo minėta ankstesniuose skyriuose, asmeninių interesų pasireiškimą veikia žmogaus demografinės charakteristikos. Šiame skyriuje aptarsime, kokius interesus darbuotojai aktualizuoja priklausomai nuo lyties bei amžiaus.

Darbuotojo aktyvumą skatinančių interesų pokyčiai, keičiantis amžiui akivaizdžiai atsiskleidžia per jo darbinę veiklą organizacijoje. Karjeros modeliuose, pagrįstuose individo amžiaus tarpsniais bei jais vykstančiais pokyčiais, išryškėja

darbuotojo santykio su organizacija kaita. Laikui bėgant keičiasi individo profesinė patirtis, atsiskleidžia naujos galimybės, kartu sukeldamos naujų interesų pasireiškimą, buvusių interesų aktualumo sumažėjimą arba sustiprėjimą. Asmeninių interesų priklausomybę nuo amžiaus nagrinėjo B.M. Arthur, E.K. Kram (1996). Asmens vystymasis (tobulinimas) apibrėžiamas kaip vykstantis asmens ar organizacijos prisitaikymas prie prognozuojamų jų pačių poreikių ir interesų pokyčių. Organizacija ne tik stimuliuoja, bet ir sukuria palankias sąlygas individui tobulėti bet kokiame gyvenimo tarpsnyje.

B.M. Arthur, E.K. Kram (1996) asmeninę karjerą skiria į tris, vieną paskui kitą einančias stadijas: ankstyvoji karjera, kuri tęsiasi iki žmogus sulaukia 45 metų; vidurinė karjera, trunkanti iki penktojo dešimtmečio galo; karjeros branda - apie septintojo dešimtmečio pradžią ar vidurį. Stadijų trukmė nėra griežtai apibrėžta (žr. 1.3 pav.).

Ankstyvosios karjeros stadijoje vyraujančiu poreikiu laikomi atradimai. Tai siejasi su darbuotojo siekiu įgyti profesinės patirties, nuolat tobulinti darbinę kompetenciją, darbuotojas gali išbandyti keletą darbinių sričių, ar pakeisti profesiją bei persikvalifikuoti. Šis laikotarpis pasižymi intensyviais karjeros galimybių bei tobulėjimo krypčių ieškojimais. Žmogus numato, kokias kompetencijas reikia ugdyti norint sėkmingai įgyvendinti karjeros planus. Ankstyvojoje karjeros stadijoje tik pradėjęs dirbti darbuotojas suinteresuotas susipažinti su organizacija, jos kultūra, vertybių sistema, galimybėmis patenkinti poreikius ir interesus, išsiaiškinti, ko organizacija tikisi iš jo paties.

Siekdami patenkinti atradimų poreikį ir jo sukeltus interesus darbuotojas įneša tam tikrą indėlį į organizaciją. Šiuo periodu darbuotojai yra iniciatyvūs, kūrybingi, energingai įsitraukia į darbą, organizacijos gyvenimą. Darbuotojų elgseną ankstyvuojų karjeros periodu galima laikyti energingiausia. palyginti su kitais karjeros periodais, didelis energijos lygis paprastai yra lydimas optimizmo ir troškimo pasitikėti ar įgyti pasitikėjimą organizacijoje bei konkrečioje profesijoje pripažintais vyresniaisiais (cituoja B.M. Arthur, E.K. Kram (1996), Sofer, 1970).

	Ankstyvoji karjera	Vidurinė karjera	Karjeros branda
Dominuojantys poreikiai	Atradimai	Progresavim	Apsauga
Darbuotojo elgsena	Energija	Tiesumas	Prievaizda

1.3 pav. Poreikių dominavimas pagal karjeros stadijas (sudaryta autorės pagal B.M. Arthur, E.K. Kram, 1996)

Ankstyvojo karjeros periodo poreikius atrasti save profesinėje srityje, tobulėti ir įnešti teigiamą indėlį į organizaciją, padeda patenkinti organizacijoje tinkamai suformuota adaptacijos sistema, labiau patyrusių bendradarbių neformali parama, rekomendacijos. Organizacija turi sudaryti palankią aplinką, kad darbas teiktų žmogui galimybę mokytis, parodyti kompetenciją, patirti priėmimą ir apsaugą, planuoti karjerą.

Karjeros vidurio periodu jau nebevyrauja ankstyvosios karjeros poreikiai, kuriuos realizuojant žmogus susiformuoja karjeros tikslus, koncentruojasi į veiklas, nukreiptas pasiekti karjeros tikslus. Žinodami savo "karjeros inkarus" jie labiausiai rūpinasi savo asmeniniais pasiekimais, paprastai apimančiais ir darbą, ir bendruomenę. Siekdami pripažinimo, darbuotojai nori didesnės autonomijos nuo vyresniųjų, didesnės atsakomybės už jaunesnius bendradarbius, vadovavimo kitiems darbuotojams. Darbuotojams svarbu teisingas atlygis, pareigų paaukštinimas, didėjantis pripažinimas, statusas. Karjeros viduryje darbuotojai labiausiai yra suinteresuoti organizacijos sėkme, tačiau tai priklauso nuo jų sprendimų apie asmeninę naudą, kurią jie norėtų gauti. B.M. Arthur, E.K. Kram (1996) tokį elgesį, atsirandantį karjeros vidurio periodu, vadina tiesumu.

Karjeros brandos periodu išryškėja darbuotojų poreikis rūpintis savimi ir kitais. Darbuotojai rūpinasi savo statuso apsauga, jie yra linkę perduoti savo profesinę patirtį jaunesniems. Įgūdžiai, patirtis ir žinios turi būti prieinami, naudingi bendradarbiams, o kartu ir organizacijai. Tokia darbuotojų elgsena karjeros brandos laikotarpiu gali būti traktuojama kaip plėtimasis į gilesnius auklėjimo veiksmus.

Lyčių problemos buvo jau analizuojamos antikiniais laikais. Skirtingus lyties identiteto formavimosi požiūrius suformavo Graikijos filosofai Platonas ir Aristotelis. Platonas argumentavo moterų vaidmenį visuomeniniame gyvenime teigdamas, kad moterys yra pajėgios vykdyti tas pačias pareigas, kaip ir vyrai, net pačią aukščiausią pareigą – prižiūrėti valstybę. Tačiau galima pastebėti keletą momentų išskiriančių moteris: moterims siūloma pavaldi padėtis, laikoma asmenine vyrų nuosavybe, namai – pagrindinė moters veiklos sritis, siūloma kontroliuoti moterų padėtį bei pabrėžiamas iš prigimties prastesnis statusas nei vyrų (Platonas, Valstybė. Liet.k. išleista 1981). Lyčių nelygybę pirmasis skelbė Aristotelis, teigdamas, kad moteris esanti menkesnė už vyrą jau vien tuo, kad jos kūnas išskiria mažiau šilumos ir susijęs su „žemesniais elementais“. Aristotelio požiūriu moteris kaip pilietė nedalyvauja socialiniame gyvenime (Platonas, Valstybė. Liet.k. išleista 1981).

Taigi lyčių problematika yra aktuali ir šiandien. Pastaraisiais dešimtmečiais darbo rinkoje pastebimas dirbančių moterų skaičiaus augimas. Atliktų tyrimų rezultatai liudija, kad moterys dažniau susiduria su įvairiais stereotipais, neigiamu nusistatymu siekiant aukštesnių pareigų ar didesnio darbo užmokesčio. Be to, moterims dažniau negu vyrams reikia derinti darbą ir pareigas šeimai.

Moterų pasitenkinimas karjera formuojasi per organizacijos ir darbo ypatybes, individualias aplinkybes bei streso faktorius (R. Žukauskienė, 2003).

Organizacijos ypatybės apima tokias dimensijas:

- vyrų ir moterų santykis organizacijoje. Psichologų nuomone vyrų ir moterų santykis organizacijoje tiesiogiai veikia moters pasitenkinimą darbu (A. Wharton, J.N. Baron). Subalansuotas vyrų ir moterų skaičius organizacijoje didina moterų pasitenkinimą darbu;

- požiūris į lytinę diskriminaciją. Psichologų nuomone, organizacijoje vyraujantis požiūris į tam tikrą lytį veikia pasitenkinimą darbu. Diskriminacija galima laikyti: atlyginimo skirtumus, skirtingą požiūrį į karjeros galimybes, vertinant darbą, atrenkant bei įdarbinant naujus darbuotojus;

- žmogiškųjų išteklių valdymo modernizavimas. Poreikis derinti darbo bei asmeninio gyvenimo ir šeimos interesus reikalauja iš organizacijos taikyti modernius personalo valdymo metodus, kaip antai: lankstus darbo grafikas, kasmetinės atostogos, skirtos studijoms, motinystės atostogos, atostogų programos vaikams, pašalpos ikimokykliniam vaikų ugdymui, stipendijos ir kt., yra išskirtinai svarbūs moterims.

Darbo ypatybės, tokios kaip darbo autonomija, augimams saugumas, geri santykiai su bendradarbiais, psichologų nuomone, yra svarbus veiksnys siekiant pasitenkinimo darbu. R. Rowe, W.E. Snizek (cituoja R.Žukauskienė, 2003) tyrimais nustatė, kad tiek vyrai, tiek moterys svarbiausias darbo ypatybes nurodė vienodai:

1. Pasissekimo jausmas;
2. Didelės pajamos;
3. Galimybė kilti karjeros laiptais;
4. Darbo saugumas;
5. Trumpos darbo valandos.

Tyrimais nustatytas, kad moterims karjeros požiūriu svarbiau negu vyrams yra santykiai su bendradarbiais (Mathieu, Zajac (cituoja R. Žukauskienė, 2003)).

Psichologai pažymi, kad su moters karjera susiję streso komponentai yra: ilgesnės darbo valandos, nuolatinis laiko trūkumas, darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros nebuvimas, darbo ir šeimos interesų konfliktai. Nuolatiniai reikalavimai, keliami moterims darbe ir šeimoje, sukelia didelį stresą, neigiamai veikia pasitenkinimą darbu (Richardson, Burke (1995); Babin, Boles (1998) (cituoja R.Žukauskienė, 2003)).

Apibendrinant interesų analizę darbuotojo demografinių charakteristikų požiūriu, galima teigti, kad žmogaus biologinio amžiaus įtaka interesams geriausiai išryškėja per poreikius skirtingose karjeros stadijose. Keičiantis darbuotojo amžiui, keičiasi poreikių svarba, o kartu ir interesai. Jei ankstyvuojant karjeros periodu darbuotojai ieško interesų patenkinimo galimybių, yra suinteresuoti atrasti save profesinėje veikloje, atskleisti ir parodyti savo kompetencijas, tai karjeros brandos periodu žmogus dažnai yra suinteresuotas savo profesinės patirties perdavimu.

Pastebėta, kad B.M. Arthur, E.K. Kram (1996) analizavo darbuotojo poreikių pokyčius pagal amžių, tačiau neanalizavo poreikių pokyčių priklausomai nuo aplinkos, poreikių pasireiškimo nuoseklumo.

Analizė taip pat parodė, kad moterų ir vyrų interesų skirtumus lemia tai, kad moterys dažniausiai turi įsipareigojimų ne tik darbe, bet ir šeimoje. Tačiau, pasak J. Navaitienės (2000), mokslinių tyrimų rezultatai rodo, kad socialinis – ekonominis statusas turi didesnę įtaką individo karjerai negu lytis, rasė, savojo aš suvokimas ar intelekto lygis.

1.3. Organizacijos ir darbuotojų interesų derinimas

1.3.1. Organizacijos interesai

Siekiant išanalizuoti organizacijos interesus, pirmiausia reikėtų išsiaiškinti organizacijos sampratą. Filosofiniu požiūriu žmonių visuomenė yra prilyginama biologiniam organizmui, o atskiri žmonės ar jų grupės – ląstelėms, organams. Ne visos žmonių grupės gali būti vadinamos organizacijomis. Organizacijos požymiai atsiranda tuomet, kai jos nariai, sąmoningai derindami interesus ir dėdami pastangas, siekia bendro tikslo. 1.5 lentelėje pateikiame organizacijos sampratos aiškinimus.

1.5 lentelė

Organizacijos sampratos aiškinimas

Autorius	Organizacijos sampratos aiškinimas
Tarptautinių žodžių žodynas, (2001)	Organizacijos terminas gali būti kildinamas iš lotyniško žodžio „organismus, kuris reiškia biologinę būtybę, turinčią savitą sandarą ir atliekančią vienas ar kitas funkcijas.
A Dictionary of Business, (1996)	Organizacija - bet kokia struktūrizuota sistema, numatanti rolių pasiskirstymą ir funkcinis santykius, sukurtus kompanijos politikos praktiniam įgyvendinimui.
Ch. Barnard (1938) (cituoja Ch. Rothwell, 2001; P. Zakarevičius 1998)	Organizacija - sukoordinuotų veiksmų sistema, sudaranti individams sąlygas pasiekti tokių rezultatų, kurių kiekvienas atskirai pasiekti nepajėgs.
LR įmonių įstatymas, 2002	Organizacija gali būti tapatinama su įmone. Įmonė – firmos vardą turintis ūkinis vienetas, įsteigtas įstatymų nustatyta tvarka tam tikrai ūkinei komercinei veiklai.
Gutenberg (Steinbach, 2004)	Organizacija gali būti traktuojama kaip įmonė, jei jai yra būdingi tokie bruožai kaip gamybinių veiksmų kombinacija, ekonomiškumo principas, finansinės pusiausvyros siekimas.

Mokslinės vadybos požiūriu organizacijos buvo traktuojamos kaip mašinos, inžineriniai objektai, kur darbuotojas tebuvo mechanizmų dalis. Organizacijų kūrimosi tikslas – savininkų tikslų realizavimas. Žmogiškųjų santykių teorijos atstovas Ch. Barnard (1938) suformulavo naują organizacijos, kaip socialinės sistemos, koncepciją, kurioje įvertinama organizacijos veiklai įtaką daranti aplinka.

Reikia pasakyti, kad jau elgsenos sprendimų teorijoje pažymima, jog organizacijos esmė yra ne žmonės, technika ar pastatai, bet santykiai su pavaldiniais, bendradarbiais, klientais. Teorijoje išreiškiamas naujas požiūris į darbuotojus, traktuojant juos kaip organizacijos aplinkos dalį. Darbo objektai, darbo priemonės, kapitalas yra organizacijos „kietosios“ sistemos dalys, o personalas traktuojamas kaip organizacijos „minkšta“ dalis, kartu sukurianti ir aplinką (V. Gončarov, 1998; A. Sakalas, 2003).

Gutenberg (Steinbach, 2004) pateikta samprata apibūdina organizaciją siaurąja prasme. Pažymėtinas ekonomiškumo principas – siekti maksimalios naudos minimizuojant kaštus. Reikia pasakyti, kad organizacijos ir darbuotojų interesų derinimas ne visais atvejais leidžia realizuoti šį principą. Siekiant veiklos efektyvumo atsižvelgiant į darbuotojų interesus, dažniausiai tenka didinti darbo užmokestį, gerinti darbo sąlygas, aprūpinti reikiamomis moderniomis darbo priemonėmis ir pan. Visa tai, be abejo, didina įmonės veiklos sąnaudas.

Kalbant apie organizacijos interesų raišką, reikia pasakyti, kad jei darbuotojas pats identifikuoja ir išreiškia savo interesus, o organizacijos interesai paprastai yra atskleidžiami per jai atstovaujančius asmenis, tokius kaip vadovai, akcininkai, valdybos taryba. Tokiu atveju organizaciją galima tapatinti su valdymo sistema, susidedančia iš valdančiosios ir valdomosios dalių, kur vienas iš valdančiosios valdymo dalies požymių yra „joje suvokiami, įvardijami, apibrėžiami ir išreikšiami valdymo subjektų tikslai ir interesai, susiję su poveikiu valdymo objektams“ (B. Melnikas, 2002, 2004). Kiekvieno valdymo subjekto pagrindiniai tikslai ir interesai (nepriklausomai nuo jos dydžio ar įtakingumo) yra orientuoti taip, kad jo valdoma struktūra gerai funkcionuotų, produktyviai ir efektyviai veiktų (N. Vasiljevienė, 2000). Organizacija, kaip ekonominis subjektas, siekia savo naudos maksimizavimo. Bendruoju atveju, kalbant apie organizacijos visuotinai priimtus tikslus, išskiriamas pelno siekimas.

Įmonės finansų valdymo požiūriu pažymėtini tokie interesai: investicijų maksimizavimas, akcijų vertės augimas, dividendų dydis. Akcininkams ir vadovams aktualius finansinius aspektus analizuojanti atstovavimo teorija teigia, kad vadovai suinteresuoti tų finansinių rodiklių augimu, nuo kurių priklauso jų asmeninių interesų (pvz., darbo užmokesčio) patenkinimas (S.N. Kaplan, 1994). Įmonės gaunamas pelnas ir apyvarta laikomi galutiniais vadovų tikslais, jei tai lemia jų ekonominę gerovę, prestižą visuomenėje.

Organizacijos interesus galime analizuoti ir H. Mintzberg (1983) išskirtų keturių organizacijos tikslų kontekste (1.6 lentelė).

1.6 lentelėje pateikti organizacijos tikslai iš esmės atitinka Gutenberg (Steinbach, 2004) išskirtus klasikinius ekonomiškumo (maksimali nauda minimaliais kaštais) bei finansinės pusiausvyros (siekiama ilgalaikio įmonės egzistavimo) principus.

Organizacijos interesų aiškinimas pagal Mintzberg H (1983)

Interesai	Aiškinimas
Išgyventi	Išgyvenimas yra saugumo garantas. Tai pirmasis organizacijos tikslas, kurio nepasiekus neįmanoma siekti tolimesnių tikslų. Tik užsitikrinus saugumą, galima kalbėti apie efektyvumą, priešingu atveju galima kalbėti apie avantiūrizmą, nors realiame gyvenime yra ir tokių atvejų.
Efektyvumas	Efektyvumas yra svarbus visiems, nes leidžia įgyvendinti jų visų tikslus: savininkai gauna pelnus, akcininkai - dividendus, kreditoriai – atgauna kreditus ir numatytą mokestį, samdomi dirbantieji gali gauti didesnę darbo užmokestį.
Kontroliuoti ir valdyti aplinką	Organizacija ne tik jaučia aplinkos įtaką ir prie jos prisitaiko, pasiekusi tam tikrą lygį, ji siekia ją kontroliuoti ir valdyti. Šis tikslas siejasi su autonomijos išlaikymu, poreikiu vyrauti, rodyti galią. Aplinkos kontrolė ir valdymas realizuojami per derybas, bendradarbiavimo veiklas, kooperavimosi galimybes. Taip pat tam gali būti panaudojamos ir socialinės bei teisinės normos (Pfefer, Salancik, 1978).
Augimas	Ekonominis augimas yra svarbi organizacijos vertybė, tačiau jis neatsiejamas nuo efektyvumo. Įmonės augimas sąlygoja vadovo atlyginimą, karjeros galimybes, prestižą. Auganti organizacija turi daugiau galios, greičiau reaguoja į aplinkos pokyčius, geba ją vertinti, priimti atitinkamus sprendimus (Pfefer, Salancik, 1978).

Lyginant darbuotojų ir organizacijos interesus (žr. 1.7 lentelę) matyti, kad jų prigimtis yra skirtinga. Organizacijai, arba kitaip tariant, ją atstovaujantiems vadovams arba savininkams yra svarbi ekonominė nauda, t.y. dividendai ir akcijų vertės augimas.

Interesų prigimtis

(sudaryta pagal Mintzberg, 1983; Steinbach, 2004, ir papildyta autorės)

Organizacijos (įmonės savininkų) interesai	Darbuotojo interesai
Dividendai	Išlaikomas stabilus darbas įmonėje
Akcijų vertės augimas	Gauti atitinkamą atlyginimą už darbą
Investicijų maksimizavimas	Darbas saugioje, geroje aplinkoje
Įmonės apimtys didinimas	Socialinis pripažinimas
Pelningumas	Darbo turiningumas
Išgyventi konkurencinėje aplinkoje	Lankstus darbo grafikas
Efektyvumas	Pareigų siekimas
Kontroliuoti ir valdyti aplinką	Psichologinis kolektyvo klimatas
Įmonės augimas	Dalyvavimas
Ekonomiškumas	Pasitenkinimas darbu
Finansinė pusiausvyra	Profesinių gebėjimų panaudojimas ir galimybė juos tobulinti

Apibendrinant organizacijos koncepcijos evoliuciją, galima teigti, kad besikeičianti aplinka suformavo šiuolaikinės organizacijos modelį, kurio funkcionavimas paremtas organizacijos ir kitų suinteresuotų šalių interesų derinimu. Apibendrinant organizacijos interesų analizę, galima daryti išvadą, kad organizacija daugiausia yra suinteresuota ekonomine nauda. Organizacijos interesai pasireiškia per jos savininkų arba vadovų interesus, kurie savo ruožtu organizacijoje siekia ir savo asmeninių interesų. Be to, organizacija savo interesų patenkinimą pasiekia per darbuotojų veiklą joje, todėl galima teigti, kad organizacijos interesų patenkinimas yra susijęs su jų darbuotojų interesų patenkinimu. Suinteresuoti darbuotojai dirba efektyviau ir rezultatyviau, o tai tiesiogiai veikia visos organizacijos veiklos efektyvumą, pelningumą. Taigi, organizacija, siekdama savo interesų realizavimo, turi ieškoti galimybių patenkinti savo darbuotojų interesus.

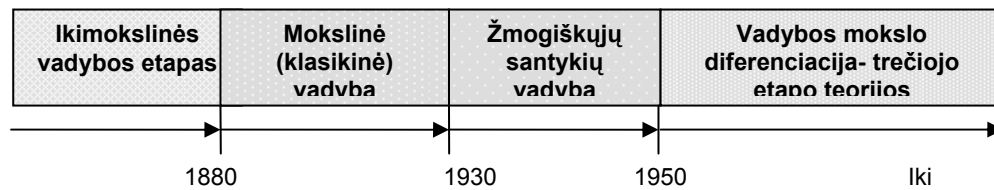
1.3.2. Organizacijos ir darbuotojų interesų derinimas vadybos teorijų raidoje

Vienas iš pagrindinių šiuolaikinės vadybos principų - veiklos efektyvumo didinimas, derinant organizacijos ir veiklos dalyvių interesus. Organizacijos veikloje dalyvaujančių dalyvių ratas labai platus – pirkėjai, tiekėjai, visuomeninės organizacijos, valdžios institucijos, darbuotojai, vadovai ir kt. Parinkti vieną, visoms suinteresuotoms asmenų grupėms tinkančią sistemą, mūsų manymu, neįmanoma. Todėl šioje disertacijoje analizuojama tik vienos suinteresuotų dalyvių grupės – darbuotojų, kuri irgi nėra visiškai homogeninė, ir pačios organizacijos interesų derinimo problema.

Interesų derinimo problema egzistavo visada. Tačiau jos realizavimas kito, nes jos sprendimas labai glaudžiai siejamas su visuomenine santvarka, individo vertybėmis, materialinio ir socialinio gyvenimo, darbo pasidalijimo ir kooperavimo lygiu.

Dauguma autorių šią problemą mato jau senovės valstybėse. Tai ilgas periodas, siekiantis senovės Kiniją, Egiptą, Graikiją, Romą ir viduramžius, kuris kai kuriose valstybėse (pvz., Rusijoje) baigėsi tik 1917 metais. Šis etapas nevienalytis, tačiau (1.4 pav.) tai ikimokslinės vadybos etapas. Vergovinei, vėliau ją pakeitusiai baudžiavinei santvarkai ir, žinoma, žymiai mažesniu mastu pirmosioms buržuazinėms valstybėms buvo būdingas visuomenės susiskaidymas pagal kilmę: kilmingieji, pagal savo prigimties teisę priimančys sprendimus ir duodantys

nurodymus, ir nekilmingi, kurių pareiga yra savo darbu sukurti pirmajai grupei išskirtines gyvenimo sąlygas. Apie interesų derinimą čia galima kalbėti tik kilmingųjų grupėje. Antroje grupėje vyrauja valstybės, kilmingųjų grupės teroras prieš pirmosios grupės interesus.



1.4 pav. Vadybos raidos klasifikacija (pagal Hicks, cituoja R. Wunderer, W. Grunwald, 1980)

Antrasis mokslinės (klasikinės) vadybos etapas yra siejamas su F.Taylor, H.Ford, A. Fayol ir kitų vardais. Šiam etapui reikėtų priskirti ir Europoje atliktus moksliniais pagrindais paremtus tyrimus ir pertvarką valstybės valdymo srityje. Prancūzų revoliucija (1789-1799) privertė pertvarkyti feodalinę valstybę į sugebančią duoti atkirtį Napoleonui. Įgyvendinant Prancūzijos revoliucijos šūkį „laisvė ir lygybė“, suformuota pažangi Prūsijos valstybinė struktūra, kurios atskiri elementai ir šiandien taikomi valstybės, finansų, mokslo ir kitų sričių valdyme.

Weber (1864-1920), biurokratijos teorijos autorius, naujai pažvelgė į asmenybės interesų sistemą, jos vietą visuomeninėje sistemoje. Tai atsispindi Weber suformuluotoje biurokratijos racionalizavimo idėjoje trijuose lygiuose:

- institucijų lygmenyje akcentuojama gamtos, socialinių mokslų, technikos, organizavimo reikšmė. Šiame lygyje suformuluoti darbo pasidalijimo, kompetencijos ir atsakomybės, hierarchijos, užduočių paskirstymo, reglamentavimo – biurokratizavimo principai;
- visuomenės įsitikinimų lygmenyje keičiami nepagrįsti įsitikinimai, formuojama reikalinga visuomeninė sąmonė;
- individo lygmenyje gyvenimas organizuojamas orientuojantis į individualių vertybių sistemą.

Nuolatinio racionalizavimo būtinumas, siekiant biurokratinėje sistemoje akcentuoti darbuotojo vertybių sistemą, kompetencijos ir atsakomybės svarbą, yra neabejotinai svarbi idėja. Tačiau joje aiškus organizacijos prioritetas prieš

darbuotoją nulemtas realių aplinkos sąlygų. Šių nesutapimų nepasiseka likviduoti net ir šiuolaikinėse organizacijose, todėl biurokratinės teorijos teiginiai yra reikšmingas mokslinis įnašas į individo ir organizacijos derinimo teoriją.

XIX ir XX amžių sandūrai būdingas spartus pramonės vystymasis, stambių gamybinių įmonių formavimasis. Tai iš esmės pakeitė joje dirbusių žmonių tarpusavio santykius. Susiformavo trys naujos darbuotojų socialinių sluoksnių grupės:

1. Pramonės plėtra sąlygojo naujos socialinės grupės - darbininkijos - susiformavimą. K.Markso terminologijoje darbininkija vadinama „proletariatu“. Esminis darbininkijos bruožas – naujas, visiškai skirtingas nei valstiečio požiūris į darbą. Darbininkijai priklauso fizinį darbą dirbantys darbuotojai. I.Bučionienė (1996) darbininkijos sluoksnį apibūdina kaip kovojantį už savo teises, besistengiantį palengvinti savo būtį, siekiantį geresnių darbo sąlygų, trumpesnės darbo dienos. Taigi XIX a.pab. - XX a.pr. galima laikyti laikotarpiu, kai susiformavo pirmoji organizuota „žemiausia klasė“, kuri neturėjo jokio statuso visuomenėje, nepadarė įtakos politikai, neturėjo ekonominės ir perkamosios galios.

2. Darbdaviai, įmonių savininkai, pirmiausiai buvo suinteresuoti įmonių veiklos efektyvumu, tam panaudodavo brangius įrengimus, sudėtingus technologinius procesus, naujausius tuometinius mokslo ir technikos laimėjimus. Daug dėmesio buvo skiriama darbo organizavimo tobulinimui.

3. Naujiesiems fabrikantams reikėjo ne tik fizinį darbą dirbančios darbininkijos, bet ir specialistų, gebančių organizuoti, vadovauti, kontroliuoti gamybos procesus, taikyti naujausias technologijas. Susiformavo naujas darbuotojų sluoksnis - specialistai, kurių uždavinys užtikrinti darbdavių siekiamus tikslus – didžiausią veiklos efektyvumą. Tai žmonės, turinys aukštą išsimokslinimo lygį, praktinio darbo patyrimą įvairiose veiklos srityse (ekonomikos, vadybos, techniko ir kt.)

Mokslinės vadybos pradininkas F.Taylor (1856-1915), atlikęs nemažą eksperimentų, suformulavo darbo organizavimo principus, funkcinę valdymo struktūrą bei vieną pamatinių teorinių teiginių, kad „gamybos ir darbo organizavimas yra vienas svarbiausių efektyvumo didinimo veiksnių“. F.Taylor (1856-1915) teigimu geriausių rezultatų galima pasiekti

- kiekvieną darbą suskaidžius į smulkias operacijas;
- kiekvienam darbui atlikti parenkant darbuotoją, kuris geriausiai geba jį atlikti;

- skiriant ypatingą dėmesį darbuotojo mokymui, jo kvalifikacijos kėlimui, aprūpinimui tinkamomis darbo priemonėmis;
- parenkant tinkamą darbo apmokėjimo ir skatinimo sistemą;
- darbuotojus skatinant ne tik pinigine išraiška, bet ir sudarant geras darbo sąlygas, gerą psichologinį klimata, užtikrinant gerus tarpusavio santykius tarp vadovo ir pavaldinių.

F. Taylor darbus tęsė F. Gilbreth (1868-1924) ir L. Gilbreth (1878-1972), H. Ford (1863-1947), H. Gantt (1861-1919), H. Emerson (1853-1931), H. Fayol (1841-1925) kiekvienas įnešdamas nenuginčijamai svarų indėlį į mokslinį valdymą (žr. 2 priedą).

Vadybos klasikai sukūrė stambios masinės, specializuotos gamybos organizavimo pagrindus, kurių daugelis yra taikomi ir šiandien. Kaip teigia P. Drucker (2001), "šiandieniniame organizavime nieko nėra sukurta geresnio už F. Taylor mokslinio darbo organizavimo principus". Sukurta bazė, kuri ir šiandien neprarado savo aktualumo.

Žiūrint iš šiandieninių pozicijų, daugelis vadybos klasikų yra kritikuotini dėl per menko darbuotojų interesų akcentavimo. Darbuotojai neskatinami veikti savarankiškai, privalo griežtai laikytis nurodymų, kaip atlikti darbą, nekreipiama dėmesio į jų interesus (F. Taylor, H. Emerson, H. Fayol), retai darbuotojo tobulėjimas, kvalifikacijos kėlimas nukreiptas į siaurą specializuotą sritį, kai kuriais atvejais net nereikalaujama tobulėjimo, dėl darbo susiskaidymo į itin elementarias operacijas (H. Ford) (P. Drucker, 1992; P. Zakarevičius, 1998; F.S. Butkus, 1996, J.A.F. Stoner, 1999).

Žmonių santykių teorija pradėjo formuotis apie 1920-1930 metus prasidėjus intensyviai aplinkos sąlygų kaitai. Viena vertus, organizacija priversta orientuotis ne tik į technikos, technologijos, gamybos ir darbo organizavimo tobulinimą (žinoma tai ir toliau nepraranda savo prasmės), vis daugiau dėmesio turi būti skiriama darbuotojų kvalifikacijos kėlimui, atsakomybės, iniciatyvos, savarankiškumo didinimui. Antra vertus, išaugęs darbuotojų lygis sąlygoja aukštesnius reikalavimus organizacijai, vis daugiau dėmesio skiriama atsakomybės ir savarankiškumo didinimui.

Šios srities tyrimų pradininkas yra E. Mayo, kurio atliktas Hawthorno eksperimentas (1928) parodė žmonių santykių – organizacinės psichologijos vaidmenį:

- darbo našumo didinimui daugiausiai įtakos turi socialiniai – psichologiniai veiksniai;

- žmogui svarbūs ne tik asmeniniai bet ir grupiniai interesai;
- neformalūs santykiai taip pat turi įtakos veiklos rezultatyvumui. Būtina įvertinti žmogaus psichologines savybes, sudaryti tinkamas sąlygas joms atsiskleisti.

Taigi, padarytos svarbios išvados, kad, siekiant efektyvesnio organizacijos tikslų įgyvendinimo, daugiau dėmesio reikia kreipti ne tik fizinių darbo sąlygų gerinimui, bet ir darbuotojų socialinei ir psichologinei motyvacijai didinti (J. Stoner, 1999, P.Zakrevičius, 1998).

E.Mayo indėlis į vadybos mokslą buvo kritikuojamas dėl to, kad akcentuojama vadovavimo ir komunikavimo, o ne prieštaraujančių vienu kitiems organizacijos ir darbuotojų interesų suderinimo problema, bei dėl per didelio dėmesio organizacijos interesams (R. Gillespy, 2001).

Vėliau pasirodė A. Maslaow, M.P. Follett, R. Likert, F. Herzberg, C. McGregor, Ch. Argyris darbai, kuriuose nagrinėti darbuotojus motyvuojantys veiksniai, individo ir organizacijos sąveika, grupiniai procesai organizacijoje, vadovavimo stilius ir jo poveikis darbuotojų motyvacijai efektyviai dirbti (žr. 3 priedą).

Žmonių santykių atstovų darbuose išryškėja individo poreikių, motyvų ir interesų svarba jo veiklos efektyvumui. Ch. Barnard išskyrė bendruosius motyvus, lemiančius veiklos efektyvumą: darbo sąlygų atitikimas darbuotojo nuostatoms ir įgūdžiams; darbų patrauklumas; aktyvaus asmeninio dalyvavimo, sprendžiant organizacijos problemas galimybė; draugiški santykiai su bendradarbiais, sąlygojantys gerą mikroklimatą. Be to, Ch. Barnard darbuose išryškėja, siekimas pusiausvyros tarp organizacijos „kietosios“ ir „minkštosios“ dalies. (Ch. Rothwell, 2001)

R. Blake ir D. Mouton suformavo „valdymo tinklą“ (M. Meskon, 1992), kuriame akcentuojamas vadovų elgesys pagrįstas rūpinimusi gamyba (orientacija į užduotį) ir rūpinimusi žmonėmis (orientacija į žmones). Autorių manymu, didžiausią naudą duoda komandinis valdymas ((4 priedas) 9.9. langelis), paremtas ieškojimu tikslų, interesų bendrumo, derinant maksimalias galimybes patenkinti darbuotojų ir gamybos poreikius.

Nors komandinis valdymas būtų efektyviausias variantas, tačiau galima paminėti šio stiliaus taikymo kliūtis (V. Pugačiov, 1999): žemas darbuotojų išsilavinimo lygis, menka darbuotojų identifikacija su organizacijos tikslais, tradicinė darbuotojų mąstysena, nenorėjimas prisiimti didesnę atsakomybę, vadovo ir pavaldinių vertybinių orientacijų skirtumai.

Apibendrinant žmonių santykių teorijos atstovų darbus, galima teigti, kad jų darbai:

- siekė užpildyti mokslinės vadybos paliktas spragas darbuotojo atžvilgiu;
- suteikė tinkamą reikšmę žmogui ir žmonių grupėms organizacijoje;
- akcentavo neformalią organizacijos pusę, darbuotojų poreikius, interesus ir elgseną siekiant jų realizavimo.

Pats svariausias žmonių santykių indėlis – žmogaus poreikių aktualizacija. Lyginant su mokslinės vadybos periodu, šalia žmogaus ekonominių poreikių, vis svarbesni tampa socialiniai psichologiniai poreikiai. Siekdamas organizacijos veiklos efektyvumo, darbdavys turi atsižvelgti į tai, kas skatina darbuotojus dirbti ir kokius interesus per darbą jis siekia patenkinti. Iki susiformuojant žmonių santykių koncepcijai, žemas pragyvenimo lygis skatino darbuotojus siekti didesnio darbo užmokesčio, o šiuo periodu darbuotojas siekia aukštesnio lygio poreikių realizavimo: saugumo, gerų darbo sąlygų sukūrimo, palankaus psichologinio klimato palaikymo, darbo turinio praplėtimo, gerų santykių palaikymo su bendradarbiais ir vadovais, atsakomybės lygio didėjimo, žinių ir kvalifikacijos tobulėjimo.

Nuo 1990 metų pasaulis tapo iš tikrųjų nestabilus ir šie procesai spartėja. P. Drucker (2001) išskyrė šiuos svarbiausius XXI amžiaus pokyčius:

- Gimstamumo mažėjimas išsivysčiusiose šalyse. Prognozuojama, kad XXI amžiaus viduryje pensinio amžiaus žmonių skaičius viršys jaunų, dirbingo amžiaus žmonių skaičių. Gimstamumo mažėjimas turės socialinių ir politinių pasekmių. Pirmiausia galima numatyti socialinės politikos pokyčius. Didesnė dalis darbuotojų bus vyresnio ar net pensinio amžiaus. Persiskirstys vartojamų prekių ir paslaugų poreikis priklausomai nuo visuomenės amžiaus.

- Efektyvumo nustatymo kriterijų pasikeitimas. Keičiasi požiūris į organizacijos veiklos efektyvumą. Darbo užmokestis ar šiandieninė akcijų vertė nėra tokie svarbūs kaip laukiamas organizacijos pelnas po 20-30 metų. Organizacijos, norėdamos išlaikyti geriausius specialistus, turėtų neapsiriboti tik darbo užmokesčio didinimu, o įvertinti ir kitus darbuotojų interesus. Išskirtinis dėmesys ateities organizacijose numatomas protinio darbo darbuotojams. Jie laikomi vertingiausiais organizacijos ištekliais. Prognozuojama, kad mažės fizinį darbą dirbančių darbuotojų vertė.

- Konkurencijos globalizacija. Kokia ir kur bebūtų organizacija, norėdama išlikti, turi vadovautis standartais, kuriuos diktuoja rinkos lyderiai. Ypač tai liečia gamybines

organizacijas. Maži personalo išlaikymo kaštai nedidina organizacijos produktyvumo ir kartu jau nebegarantuoja organizacijos išlikimo.

- Didėjantys neatitikimai tarp ekonominės globalizacijos ir politinio susiskaldymo. Pasaulinė ekonomika tampa vis globalesnė. Organizacijos, išplėtojusios veiklas po visą pasaulį, nebegali veiklos riboti nacionaline ekonomika ar nacionalinėmis sienomis.

Iš trečiojo etapo vadybos teorijų analizuosime visuotinės kokybės vadybos teoriją bei besimokančios organizacijos koncepciją. Kitos šiuolaikinės vadybos teorijos susistemintai pateikiamos 5 priede.

Visuotinės kokybės vadyba - „vadybos filosofija ir metodai, kuriuos pasirinkusi organizacija nuolat tobulėja, įtraukdama į tobulinimo veiklą visus darbuotojus ir siekdama kuo geriau patenkinti vartotojų poreikius, gerindama produktų kokybę ir mažindama kaštus“ (P. Vanagas, 2004). Shiba (cituoja P. Vanagas, 2004) išskiria visuotinės kokybės koncepcijos sudedamąsias dalis: organizacijos nuolatinį tobulėjimą, vartotojų esamų ir numatomų poreikių patenkinimą mažiausiais kaštais, visuotinį dalyvavimą bei infrastruktūrą. Vartotojų poreikių patenkinimas pasiekiamas per nuolatinį organizacijos tobulėjimą, įtraukiant visus darbuotojus. Svarų indėlį į kokybės vadybos koncepcijos plėtrą įnešė E. Deming (1900-1993), K. Ishikava (1915-1989), J. Juran (5 priedas).

Apibendrinant reikia pasakyti, kad visuotinės kokybės vadyba sutelkia dėmesį į vadybos teorijų raidoje besikeičiantį žmogaus vaidmenį organizacijoje. Žmonių santykius organizacijoje, pagrįstus priežiūra ir kontrole, keičia kooperatiniai santykiai, pagrįsti organizacijos ir darbuotojo tikslų bendrumu, įgaliojimų suteikimu, darbuotojų įtraukimu. Šios idėjos pakeitė iki tol nusistovėjusį teilorizmo požiūrį į protines ir fizines darbo charakteristikas (B. Wilkinson, 2001).

XX amžiaus pabaigoje dėl informacinės visuomenės plėtros susiformavo šiuolaikinės organizacijos, kaip žinių arba besimokančios organizacijos, koncepcija. Besimokančios organizacijos koncepciją pirmasis pasiūlė P. Senge (1988, 1990). Besimokančios organizacijos koncepcija, kaip ir kitos šiuolaikinės valdymo koncepcijos, siekia „vieno ir to paties fundamentalaus tikslo: suderinti kiekvieno organizacijos nario individualų vystymąsi su organizacijos didžiausio ekonominio efektyvumo siekiu“ (P. Senge, 1990; D. Kim, 2004).

Pateikta vadybos teorijų raida patvirtina, kad vadybos teorijos vystosi išlaikydamos visa, kas sukurta anksčiau, ir diegdamos tas naujoves, kurias teikia besikeičiančios aplinkos sąlygos (žr.1.8 lentelę).

1.8 lentelė

Baziniai valdymo principai išlikę valdymo teorijų evoliucijoje (P. Drucker, 2004)

Valdymo principai	Komentaras
Valdymas liečia žmogų ir tik žmogų	Pagrindinė valdymo užduotis - užtikrinti efektyvų žmogaus darbą organizacijoje. Todėl reikia žmogui parinkti darbą, atitinkantį jo galimybes, tam, kad jis galėtų jas maksimaliai realizuoti, o silpnąsias puses neutralizuotų arba sumažintų jų poveikį atliekamo darbo kokybei. Kiekvieno žmogaus galimybės įnešti savo indėlį į organizaciją priklauso ne tik nuo jo profesinės kompetencijos, gebėjimų, darbingumo ir pan., bet ir nuo tinkamo organizacijos, kurioje dirbama požiūrio į žmogų, efektyvaus valdymo.
Valdymo negalima atskirti nuo visuomenės kultūros	Tos pačios visuomenės žmonės integruojasi į organizaciją, sukurdami organizacinę struktūrą. Ta pati problema valdymo požiūriu skirtingose šalyse, priklausomai nuo vyraujančių tradicijų, istorijos, kultūros, vertybių sprendžiama skirtingai, nors pasiekiamas tas pats rezultatas.
Organizacija nepasieks norimo rezultato, jei jos visi darbuotojai nesieks bendro tikslo ir neišpažins bendrų įmonės vertybių	Kiekviena organizacija turėtų aiškiai suformuluoti tikslus, viziją, misiją, veiklos strategiją. Kiekvienas darbuotojas turi žinoti, ko siekia jo organizacija ir kokias nori tapti ateity. Kiekvienas žmogus, pasak D.Karnegi, nori būti svarbus ir matyti savo vietą organizacijoje. Todėl organizacija turi rasti būdų, kaip aiškiai supažindinti savo darbuotojus su tikslais, įvardyti darbuotojo vietą organizacijoje ir stengtis visus savo darbuotojus suvienyti siekti bendro tikslo siekimui.
Valdymas turi sudaryti galimybes augti ir vystytis tiek organizacijai, tiek kiekvienam iš jos darbuotojų priklausomai nuo poreikių ir jų pokyčių bei naujų galimybių atsiradimo	Mokymasis ir ugdymas turi vykti visuose organizacijos lygmenyse, ir tai turi būti nepertraukiamas procesas.
Organizacijos veikla turi būti pagrįsta informacijos apsiųkimu ir asmenine atsakomybe	Kiekviena organizacija susideda iš skirtingo žinių ir kvalifikacijos lygio žmonių, kurie atlieka skirtingus darbus. Siekiant organizacijos veiklos visumos, kiekvienas darbuotojas turėtų rūpintis ne tik gerai atlikti savo darbą ir pasiekti užsibrėžtų rezultatų, bet kad ir jo kolegos laiku gautų reikalingą informaciją apie pasiektą tikslą ir rezultatus. Kiekvienas darbuotojas turi jausti atsakomybę kitiems kolegoms, ir už ką kiti darbuotojai yra atsakingi jam.
Nei gamybos apimtys, nei įvairūs ekonominiai rodikliai negali būti pavieniui vertinami kaip adekvatūs organizacijos ir valdymo efektyvumo rodikliai	Vieta rinkoje, inovacijos, darbuotojų kvalifikacijos kėlimas ir kiti svarbūs veiksniai, lemiantys organizacijos gyvybingumą. Efektyvumą užtikrina kompleksas veiksnių, kuriuos nuolat reikia matuoti ir didinti.
Realūs kiekvienos organizacijos veiklos rezultatai pasireiškia tik toje organizacijoje	Bet kokios organizacijos veiklos rezultatas – patenkintas vartotojas

Tai patvirtina ir 5 priede pateikta šiuolaikinių vadybos teorijų apžvalga. Išanalizavus vadybos teorijų raidą ir įvairovę, galima daryti tokias išvadas:

1. Vystantis vadybos teorijoms, palaipsniui formavosi požiūris, didinantis žmogaus svarbą organizacijos veikloje. Teilorizmas akcentuoja kietąją organizacijos pusę – techniką, technologiją, hierarchinę struktūrą, o žmogiškųjų santykių ir visos kitos vėliau susiformavusios teorijos siekia pabrėžti žmogaus, kaip esminio veiksnio, ir jo interesų didinti veiklos efektyvumą svarbą.

2. Vadybos teorijos yra besikeičiančios aplinkos atspindys, kuriose derinami senųjų pasiekimų plusai su naujus reikalavimus atspindinčiais teiginiais. Sparčiai keičiantis aplinkos sąlygoms, randasi daug naujų teorijų, kuriose akcentuojama vieno ar kelių veiksnių svarba, tačiau ypač pabrėžiama žmogiškojo veiksnio svarba, būtinumas jį derinti su organizacijos interesais.

3. Gaminama produkcija, naudojama technika, technologijos sudaro kietąją organizacijos sistemos dalį, kuriai būdingas didesnis ar mažesnis stabilumas. Šiandieninės elektroninės ir komunikavimo technikos lygis žymiai padidina sistemos lankstumą. Darbo jėga dažnai priskiriama minkštajai sistemos daliai. Tačiau šiuolaikinėmis sąlygomis darbuotojai priklausomai nuo vertybių sistemos, asmeninių savybių, kompetencijos, aplinkos sąlygų įgauna vis daugiau kietajai sistemos daliai būdingų savybių.

4. Organizacijos ir darbuotojų interesų suderinimo lygis lemia sistemos veiklos efektyvumą. Organizacijoms tikslams įgyvendinti reikalingas tam tikro kiekybinio ir kokybinio požymio personalas, kuris savo ruožtu taip pat turi asmeninius tikslus, kuriuos realizuodamas išreiškia vienokius ar kitokius interesus. Nei organizacija, nei darbuotojas paprastai negali absoliučiai patenkinti visų reikalavimų. Tačiau siekiant šių interesų maksimalaus suderinamumo galima didinti veiklos efektyvumą.

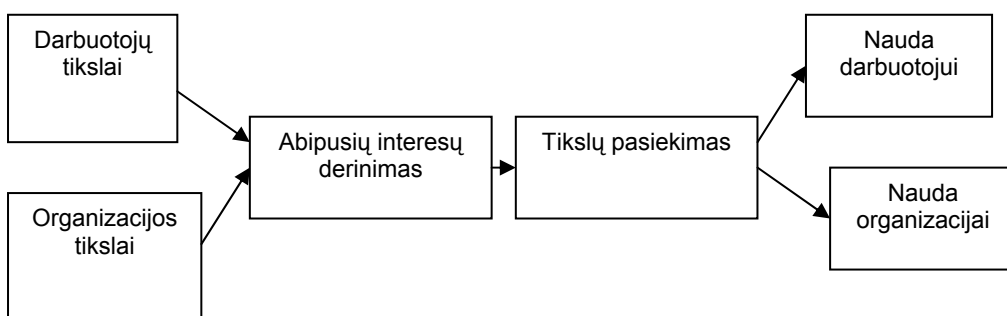
1.3.3. Organizacijos ir darbuotojo interesų suderinimo galimybės

1.3.2 skyriuje atlikta interesų derinimo problemos analizė vadybos teorijų požiūriu parodė, kad šiuolaikinės organizacijos veiklos efektyvumo turėtų siekti per darbuotojo ir organizacijos interesų suderinamumą. Darbuotojo ir organizacijos interesų suderinimo problema nagrinėta V. Gončarov (1999), S. Cluds, (1999), E. Freeman (1984), Ferris (1999), M.J. Gannon (1999), H.J. Greenhaus, M.V. Goldshalh (2000), A. Sakalo (1996, 2003) darbuose. Planinės ekonomikos sąlygomis buvo įprasta, kad žmogus organizacijoje turi atsisakyti savo asmeninių tikslų,

užduočių ir paskirti savo veiklą organizacijos tikslams. Visi organizacijos nariai privalo dirbti dėl vieno tikslo, pajungdami tam savo elgesį ir veiksmus. V. Gončarov (1999) pažymi, kad “ten kur nėra interesų bendrumo, ten negali būti vieningų tikslų bei vieningos veiklos”. Apskritai, tai nėra klaidingas teiginys ir rinkos sąlygomis, kur daugelis vadybos teoretikų teigia apie būtinumą pajungti visus organizacijos darbuotojus vienam tikslui.

Integruotos vadybos koncepcijoje akcentuojama, kad organizacijos veiklos efektyvumas pasiekiamas per organizacijos aplinkos dalyvių veiksmų suderinamumą. Be to, vadybos teorijų analizė parodė didėjančių darbuotojo vaidmenį ir jo interesų prioritetą organizacijoje. Reikia pažymėti, kad darbuotojo ir organizacijos interesų derinimas yra sudėtingas procesas, dėl aplinkos įtakos interesai gali kisti, galimi nuokrypiai juos identifikuojant, ne visada yra galimybė patenkinti vienus ar kitus interesus. Be to, interesai ne tik kinta, bet ir kaip valdymo sistemoje gali nesutapti, būti skirtingi ar net priešingi. Todėl reikia ieškoti ir analizuoti objektų ir subjektų realius interesų pagrindimus (G.V. Atamančiuk, 2002).

Organizacijos ir darbuotojų interesų bendrumas atsiskleidžia veikoje: organizacija siekia savo tikslų, kuriems pasiekti reikalingi žmonės; žmogus veikia organizacijoje ir per veiklą joje siekia patenkinti savo interesus (žr. 1.5 pav.). Pažymėtina, kad valdymo subjektai savo poreikius patenkina per valdžios ir nuosavybės pasireiškimą, o valdymo objektai savo poreikius gali patenkinti tik per darbą (K. Davis, J.W. Newstrom, 1985; G.V. Atamančiuk, 2002).



1.5 pav. Organizacijos ir asmens interesų bendrumas

Šaltinis : K. Davis, J.W. Newstrom. Human Behaviour at Work: Organizational Behaviour.

1985

Interesų suderinimo galima siekti per organizacijos ir personalo strategijų suderinimą. Strateginio požiūrio formavimą lemia įmonės ir suinteresuotų asmenų interesų nesutapimas (E. Freeman, 1984). Personalo strategijos derinamos su organizacijos strategijomis, kuriant ryšius tarp „individo personalijos“ ir „organizacijos personalijos“ (Ferris, 1999 (pagal Brown, Gilmer).

Interesų suderinamumą galima pasiekti per darbuotojui aktualius motyvus (Gončarov V., 1999). Veiksmų suderinimas pradedamas nuo interesų derinimo, kas turėtų atspindėti organizacijos motyvacijos sistemoje. S.Cluds (1999), E.Freeman (1984) išskiria darbuotojų dalyvavimą kaip motyvacijos sistemą stiprinantį veiksnį bei skatinantį siekti interesų bendrumo.

Organizacijos tikslų ir darbuotojo interesų derinimas neatsiejamas nuo įmonės vertybių sistemos. „Moraliniai principai – tai tikslus individo vertybių sistemos atspindys, jie sunkiai pasiduoda pokyčiams ir praktiškai yra vienodi visose organizacijose“ (P. Drucker, 2001). Taigi yra svarbu, kad kiekvienas darbuotojas, ateidamas į organizaciją turėtų savo moralinius principus. Priklausomai nuo to, kokia vertybių sistema veikia organizacijoje, galima nustatyti kokius interesus – artimojo laikotarpio ar tolimesnio - organizacijai yra svarbesni. Kadangi darbuotojo tikslai ir interesus laiko atžvilgiu kinta, todėl ne visada yra įmanomas interesų suderinamumas esamu momentu, todėl reikėtų orientuotis į ateityje sutapsiančius interesus, t.y. siekti ilgalaikio efekto. Be to, darbuotojai turi suvokti, kad asmeninius tikslus geriausiai galima pasiekti tik tiesioginių pastangų dėka siekiant savo organizacijos tikslų (S. Cluds, 1999).

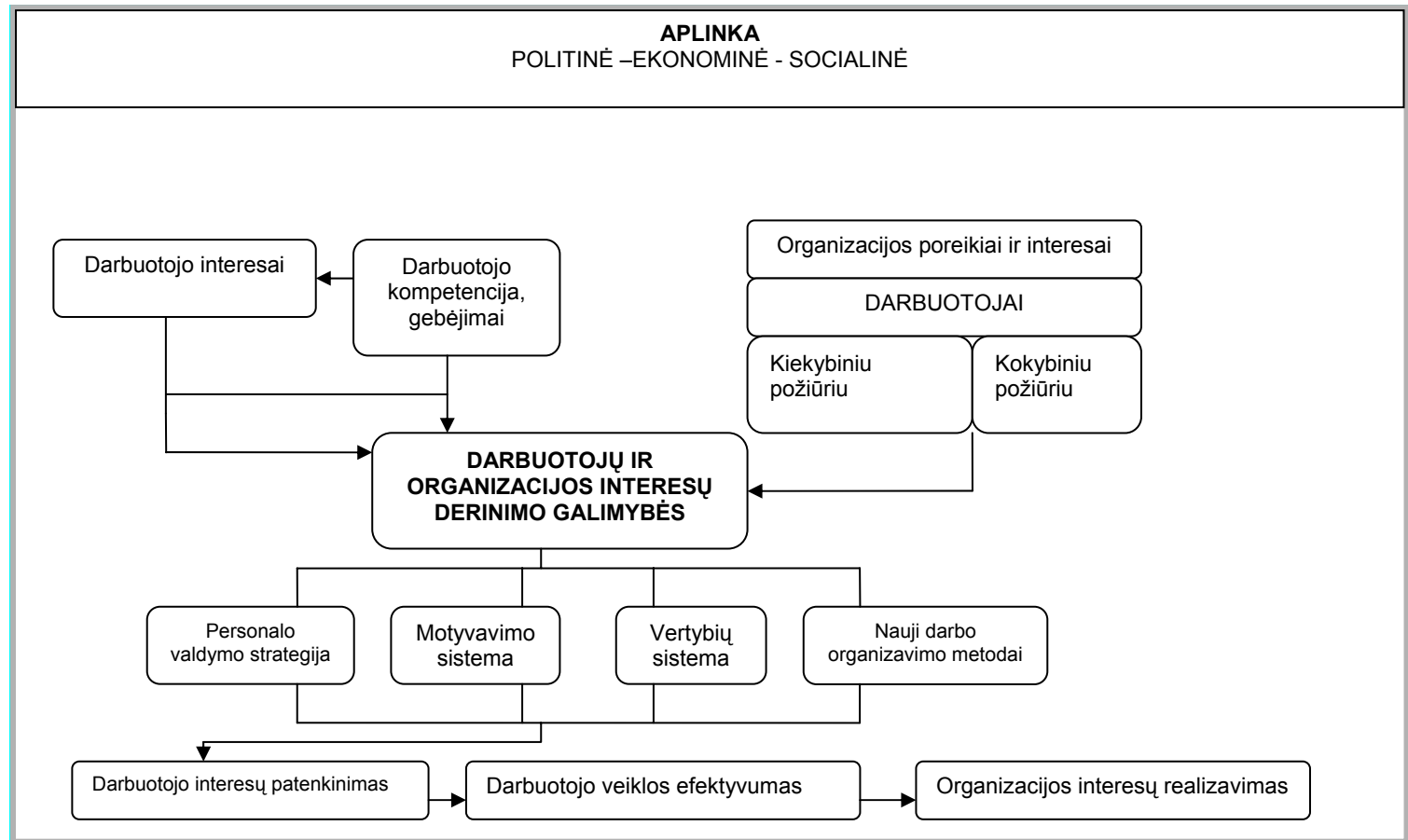
Taikant inovatyvius darbo organizavimo metodus, galima iš dalies pasiekti interesų suderinamumo. E.Ulich (1978) išvystė diferencijuotos darbo sistemos principą. Jo pagrindinė mintis: siekiant geriausio vykdymo kelio (one best way), kuris, laikantis tradicinio darbo organizavimo, pasiekiamas „tik tada, kai geriausiai užimamas turimas personalas“, yra „pagrindinė tradicinio darbo organizavimo klaida“. Toks darbo organizavimas netinka individualiems skirtumams įvertinti. „Darbo sistema, kur tik įmanoma, turi būti lanksčiai organizuota, kad galima būtų faktiškai realizuoti individualius pageidavimus“ (E. Ulich, 1978).

Darbuotojų ir organizacijos interesų suderinimo galima siekti per karjeros organizavimą organizacijoje. Norint sėkmingai organizuoti karjerą, reikia žinoti organizacijos ir darbuotojo galimybes, numatyti šių galimybių suderinimo būdus, panaudojant organizacijos ir personalo strategijų derinimą, efektyvias motyvavimo

systemas, formuoti atitinkamą vertybių sistemą, taikyti inovatyvius darbo organizavimo metodus. Moderniuose karjeros modeliuose į pirmą vietą iškeliami individų reikalavimai, siekiama juos suderinti su organizacijos interesais taip, kad būtų gautas didžiausias ekonominis efektas. Formuojant karjerą sprendžiama problema, kaip suderinti įmonės socialinės-personalinės sistemos (formuojamas rezervas) ir individualius asmenybės ugdymo aspektus (formuojamas individualios karjeros planas) (A.Sakalas, A. Šalčius, 1997). Karjeros planavimas įgalina: patenkinti darbuotojų potencialo ir profesinio augimo siekius; kvalifikuotų specialistų skaičiaus didėjimą organizacijoje; efektyvų darbuotojų galimybių panaudojimą; darbuotojų pasitikėjimo savo jėgomis didinimą; formuoti vidinį profesinio augimo rezervą bei suformuoti pagarbius vadovybės ir pavaldinių santykius (D. Harington, 1982).

Atlikus darbuotojų ir organizacijos interesų suderinimo galimybių teorinę analizę, galima teigti, kad personalo ir organizacijos strategijų suderinimas, efektyvi motyvavimo sistema, organizacijos ir darbuotojų vertybių sistemų suderinimas, inovatyvių darbo organizavimo metodų taikymas gali būti priskiriami prie dalinių interesų derinimo priemonių. Karjerą organizacijoje galime laikyti kompleksine interesų derinimo priemone, kadangi ji integruoja visas prieš tai paminėtas priemones.

Karjeros sistemoje atsispindi labai plačios organizacijos ir darbuotojų interesų derinimo galimybės. Tai atsispindi 1.6 pav., kuris iš esmės yra mūsų išplėsta "Organizacijos ir asmens interesų bendrumo" schema. Modelyje išskirtos individo ir organizacijos komponentės. Kiekvienas darbuotojas siekia patenkinti savo interesus, ugdyti savo individualias kompetencijas (formuojant individualius karjeros planus) (A. Sakalas, A. Šalčius, 1997). Organizacija panaudodama suderintas personalo ir organizacijos strategijas, efektyvias motyvavimo sistemas, tinkamą organizacijos vertybių sistemą, inovatyvius darbo organizavimo metodus, stengiasi lanksčiai, tačiau pagal galimybes prisiderinti prie darbuotojo interesų ir taip pasiekti sinergijos efektą įgyvendindama savo tikslus.



1.6 pav. Darbuotojų ir organizacijos interesų derinimo schema

1.3.3.1 Naujos darbo organizavimo galimybės tenkinant darbuotojų interesus

Pasaulinėje praktikoje jau ne vieną dešimtmetį naudojami inovatyvūs darbo organizavimo modeliai, kuriais naudojantis derinami darbuotojų ir organizacijos interesai. Šiame skyriuje, remdamiesi užsienio šalių praktine patirtimi, išanaluosime šiuolaikinius darbo organizavimo modelius, įvertinsime jų teigiamus ir neigiamus aspektus.

Individualizuotos filosofijos išėties taškas – daug diskutuotina vertybių kaita, kurios skirtingumą paaiškina vadinamasis “motyvuotas diferenciacijos fenomenas” (G. Schanz, 2000): dirbančiuosius į aktualius tikslus orientuoja skirtingi poreikiai ir interesai. Iš to išplaukia, kad dažniausiai skelbiama pagrindinė “darbuotojų interesų” kategorija, numatant pagrindinių poreikį darbo vietai, ne visada pasiteisina. Reikia sutikti, kad darbuotojų poreikiai dažniausiai orientuoti į didesnę atlyginimą, užtikrintą darbo vietą, tačiau dažnai keliami didesni reikalavimai laisvalaikiui, kuris susidaro suregulavus laiką: trumpinant darbo savaitę, ilginant atostogas arba teikiant pirmenybę pensijai. Individualizacija leidžia atsižvelgti į kiekvienam stipriausią motyvatorių: atlyginimo dydį, darbo laiko struktūrą, individualaus atlikimo būdo, tinkamiausios socialinės aplinkos, valdymo stiliaus pasirinkimą.

Skiriami du globaliniai gamybos ir darbo organizavimo tikslai, kurie sisteminiu požiūriu yra lygiaverčiai:

1. Įmonės ekonomiškumo augimas;

2. Darbo humanizavimas teisingai žmogaus požiūriu organizuojant darbą. Šis principas realizuojamas: mažinant apkrovimą, sudarant galimybes keisti apkrovimą, didinant darbo turiningumą, plečiant veiklos ribas erdvėje, darbo eigoje, sudarant galimybes prisiimti papildomus darbus, kelti savo kvalifikaciją, panaudojant lanksčius darbo grafikus, padidinus komunikavimo galimybes, darbo saugumą, pagerinus sveikatingumą ir pan.

Labai svarbus yra darbo struktūrizavimo vaidmuo, kuris realizuojamas įdiegus daugelį priemonių: mažinant laiko spaudimą (pvz., srovinių linijų darbo tempo užduotą griežtą ritmą); sistemingai keičiant darbo vietas (job rotation); išplečiant darbo turinį (job enlargement); praturtinant darbą (job enrichment); kuriant (dalina) autonomines grupes. Tai tradicinės priemonės (1.9 lentelė), kurių galimybėmis ne visada pasinaudojama. Be to, reikia pažymėti, kad keičiant darbo pobūdį įgyjama

naujų kompetencijų, gebėjimų. Tradicinės darbo pobūdžio keitimo priemonės dažnai naudojamos individualios karjeros planui realizuoti.

1.9 lentelė

Karjeros požiūriu darbo pobūdžio keitimo būdai

Darbo pobūdžio keitimo būdai	Aiškinimas
Darbo turinio praplėtimas (angl. <i>Job enlargement</i>)	Horizontalus darbuotojų darbo turinio išplėtimas, kai tame pačiame lygyje išmokstama papildomų darbų, įgaunama naujų kompetencijų, praktinių darbo įgūdžių, patirties.
Darbo vietos praturtinimas (angl. <i>Job enrichment</i>)	Išplečiama darbo vietoje atliekamų uždavinių apimtis. Dažniausiai tai padaryti įgalina darbo vietų kompiuterizacija, dėl ko didėja darbuotojo sprendžiamų uždavinių kompleksiskumas.
Darbo vietos turinio praplėtimas keičiant pačią darbo vietą (angl. <i>Job rotation</i>)	Nuolatinis darbo vietos keitimas pirmiausia sudaro galimybes darbuotojui išbandyti jėgas naujoje darbo vietoje, pakeisti nusibodusį darbą toje pačioje organizacijoje ar tame pačiame lygmenyje. Darbuotojų rotacijos pasekmė – naujų įgūdžių įgavimas, kvalifikacijos didėjimas, galimybė darbuotojui, ypač naujiems jauniems darbuotojams, atrasti sau tinkamą, poreikius atitinkančią darbo vietą.
Grupinio darbo organizavimas (angl. <i>Job sharing</i>)	Gali būti naudojamos dalinio darbo laiko sistemos arba atliekama dalį bendro darbų komplekso. Darbuotojas yra traukiamas į laikiną darbinę grupę konkrečiam tikslui pasiekti. Kaip pavyzdį galima būtų paminėti projektines organizacijų veiklas. Darbuotojai, dirbdami projektinėse komandose, gali užimti pozicijas, kurios nėra susijusios su jų tiesioginėmis funkcijomis organizacijoje. Taigi, nedidinat formalaus pareigybių lygio, darbuotojas gali atlikti aukštesnio lygmens funkcijas.

Sėkminga užsienio šalių praktika gali būti realizuojama ir Lietuvos įmonėse, tačiau tam turi būti pasirengusios abi suinteresuotos šalys: darbuotojai, organizacijos. Pateiksime trijų stambių šiuolaikinių organizacijų inovatyvių darbo modelių praktiką.

„Volkswagen AG“ taikomi trys inovatyvūs darbo organizavimo modeliai (žr. 6 priedą), kurie orientuojasi į skirtingas darbuotojų kategorijas ir siekia jų ir organizacijos interesų patenkinimo:

- Modeliu „Visi“ sutrumpinus darbo laiką iki 4 dienų per savaitę, sutrumpinimas nekompensuojamas atlyginimu. Modelis integruoja įmonės ekonominius tikslus ir atsakomybę. Modelio „Visi“ įvedimas į organizaciją turėjo „Volkswagen AG“ personalo išlaidas sutaupyti 30 000 darbo vietų apimtimi.

- Modelis „blokinis laikas“ (*Blockzeit*) sudaro galimybę darbuotojams laikinai sustabdyti darbą organizacijoje. Veiklos sustabdymas dažniausiai siejamas su darbuotojų kvalifikacijos tobulinimu. Modelis dažniausiai orientuojasi į vienišus ir jaunus darbininkus (18-30 metų) dėl jų aukšto mobilumo ir lankstumo.

- Modelis „Estafetė“ (*Staffete*) yra orientuotas į laipsnišką darbuotojo įėjimą ir išėjimą iš organizacijos. Modelis sudaro galimybę vyresnio amžiaus darbininkams galimybę „blokinu būdu“ išeiti iš profesinio gyvenimo. Estafetės modelis bendrai atspindi „kartų sutartį“, turint omenyje „įmonę kaip šeimą“. Kaip ir privačiame gyvenime, taip ir profesinėje srityje jaunesnieji užima vyresniųjų vietas, kurie dėl jų pasitraukia, kad atvertų jiems geresnes gyvenimo galimybes.

„Volkswagen AG“ inovatyvus darbo organizavimo modelio įvedimas, sutrumpinant darbo savaitę atveria galimybes suderinti įmonės ir darbuotojų siekius (išgyventi krizinėje situacijoje ir neprarasti darbo). Šiandieninis pokytis nuo tradicinio darbininko prie kūrybiško ir aktyvaus darbuotojo rodo, kad siekiant geriausių įmonės veiklos rezultatų reikia ne tik kompetingų darbuotojų, bet pati organizacija turi orientotis į ateities keliamus reikalavimus, tobulėti. Pažymėtinas „Volkswagen AG“ darbo laiko modelio pasiekimas yra tai, kad per trumpiausią laiką buvo realizuota darbo laiko ir atlyginimų pokyčių suderinimo sistema.

Darbo laiko lankstumo ir individualizacijos diegimo Šveicarijoje pavyzdys rodo, kad darbo organizavimo modernūs modeliai gali būti diegiami ne tik gamybinėje įmonėje, bet ir visuomeninėse organizacijose. Šveicarijos Konfederacijos parlamente (EPA) (Šveicarijos Konfederacijos finansų departamento ir Šveicarijos federacinės tarybos padalinys) buvo sėkmingai įdiegtas modelis, užtikrinantis individualizaciją ir darbo laiko lankstumą.

Šveicarijoje (G.Schnz, 2000) nacionaliniu tyrimu buvo išanalizuoti darbuotojų interesai, susiję su darbo laiku, bei patikrinta hipotezė, kad interesai priklauso nuo amžiaus, išsimokslinimo, visuomeninės, šeimyninės padėties. Taigi tyrimo rezultatai parodė, kad darbininkų darbo „laiko suvereniteto“ aspektas tampa reikšmingu kriterijumi renkantis darbo vietą; jauniems tarnautojams darbo vietų patrauklumas didėtų, didinant lanksčių ir individualizuotų priemonių panaudojimą; vyresniems tarnautojams svarbu lankstus išleidimas į pensiją, „lankstūs“ darbo laiko grafikai, ilgų nemokamų atostogų suteikimas. Todėl orientuojantis į darbuotojų interesus buvo pasiūlyti trys lankstaus darbo modeliai (žr. 6 priedas).

Tyrimo rezultatai (žr. 6 priedas) parodė, kad tarnautojų Šveicarijos Konfederacijos valdyboje ilgesniam laisvalaikiui (panaudojant kompensacijos dienas) poreikis yra didesnis. Nauji lankstaus ir individualizuoto darbo laiko įvedimo bandymai Šveicarijos federacinėje valdyboje visų dalyvavusių buvo teigiamai įvertinti, todėl numatyta „lankstaus darbo laiko modelį“ ir toliau tobulinti, pateikiant tokius

pasiūlymus: panaudoti kompensacines dienas kaip ilgalaikes atostogas; pasiekti, kad, pritaikius lanksčius grafikus, nebūtų mažinamas darbuotojų skaičius; viršvalandžius reguliuoti laisvalaikiu; normalų darbo laiką sudarytų 40 val. per savaitę ir "sutaupytas" darbo laikas būtų priskaičiuojamas prie "laisvalaikio", t.y. prie ilgalaikių atostogų ir priešlaikino išėjimo į pensiją - šios dvi sutaupytos valandos per savaitę duoda kitus laisvalaikio variantus.

Siūlomų darbo modelių privalumas tas, kad sustabarėję, įprastiniai darbo grafikai buvo pakeisti lanksčiais ir individualiais poreikiais paremtais reikalavimais, kurie puikiai atitiko tiek darbininkų individualius poreikius, tiek organizacijos ekonominius tikslus (darbo vietų patrauklumas, motyvacija, išlaikymas).

IBM įdiegtas modernus individualios darbo vietos už įmonės ribų (IDV) darbo organizavimo modelis. IDV (individualios darbo vietos už įmonės ribų) modelio koncepcija - humaniškas, tačiau kartu ir ekonomiškai tikslingas darbo organizavimas, suteikiantis galimybę dirbti namuose. Jis leidžia įdarbinti invalidus, sumažinti gyvenamojo ploto problemą prie gamyklos išsidėsčiusiuose rajonuose .

Pagrindinis ir svarbiausias modelio elementas yra darbo sutartis, kurioje tvirtai užfiksuotas savaitinis darbo laikas. Formalus darbo laikas fiksuojamas, nors darbuotojas gali dirbti jam patogiausiu laiku. Darbo laikas nekontroliuojamas, kontroliuojamas tik tikslų vykdymas. Formalus darbo laiko nustatymas leidžia geriau organizuoti darbuotojų aprūpinimą, produkcijos surinkimą.

Kitas modelio aspektas - darbo priemonės (kompiuteriai, stalai, kėdės, ...), kurie duodami darbuotojui nemokamai. Dirbti pagal individualios darbo vietos už įmonės ribų modelį suteikiama galimybė tik subrendusiems, vertingiems įmonei darbuotojams, kai iš to gaunama neabejotina ekonominė nauda. IDV (individualios darbo vietos už įmonės ribų) modelio naudojimas leidžia suderinti ekonominį ir socialinį efektyvumą, darbuotojo ir organizacijos požiūriais (žr. 1.10 lentelė).

Dažniausiai darbas už įmonės ribų yra aktualus tokioms darbuotojų grupėms:

- Moterims, kurios augina vaikus, negali dirbti visą darbo dieną dėl šeimos aplinkybių, sukuria geras sąlygas dirbti namuose aukštai kvalifikuotiems ir gerai uždirbantiems kitiems šeimos nariams. Moterys priskiriamos darbuotojų grupei, kuriai būdinga aukšta kvalifikacija, kuri ilgo nedarbo metu yra prarandama.
- Kūrybiniais darbuotojams, prie kurių galima priskirti techninius specialistus, ekonomistus. Jie žymiai efektyviau dirba pagal individualius grafikus, kurie leidžia geriausiai atsiskleisti jų efektyvumui.

- Neįgaliesiems, kurie dėl vienu ar kitu priežasčių sunkiai prisiderina prie griežto darbo režimo. Šios problemos sprendimas labai svarbus iš humanistinių pozicijų, todėl šiuo aspektu tokios programos yra remiamos valstybės.

1.10 lentelė

Individualios darbo vietos už įmonės ribų modelio rezultatai

Individualios darbo vietos už įmonės ribų modelis	
Rezultatai darbuotojo požiūriu	Rezultatai organizacijos požiūriu
<ul style="list-style-type: none"> • pagerinama individo gyvenimo kokybė (humaniškumas) • padidinamas asmeninio laiko suverenumas (laiko paskirstymas pagal poreikius) • gaunami finansiniai privalumai (važiavimo kaštų mažėjimas, darbo vietos neapmokestinimas, darbo drabužių ekonomija) • laiko ekonomija (dėl gatvių apkrovimo sumažėjimo, važiavimo laiko sutrumpėjimo) • užtikrinamas tolesnis kvalifikacijos augimas 	<ul style="list-style-type: none"> • auga dirbančiųjų darbo našumas • didėja motyvacija • galima greičiau prisiderinti prie klientų norų, pagerėja klientų aptarnavimas • keičiasi situacija darbo rinkoje dėl to, kad dalis aukštos kvalifikacijos darbuotojų gali derinti darbą su šeima • sumažinamas patalpų poreikis • mažėja veiklos kaštai

Modelis sudaro palankias sąlygas derinti darbuotojo ir organizacijos interesus, tačiau reikia nepamiršti, kad kiekvienas darbuotojas gali priklausyti vienam iš tipų: orientuoti dirbti namie, ar centre.

Vokietijoje nuo 1980 m. taikomas Tele-namų darbas (G. Schnz, 2000), kurio esminiai principai yra artimi aptartam IBM individualios darbo vietos už įmonės ribų (IDV) darbo organizavimo modeliui. Empiriniai tyrimai rodo, kad, nepaisant teigiamų modelio aspektų, leidžiančių derinti darbuotojo ir organizacijos interesus, ne visada pavyksta sklandžiai organizuoti Tele-namų darbą dėl šių priežasčių:

- sunku išmatuoti darbo našumą, didėja socialinė izoliacija, mažos kvalifikacijos ir karjeros galimybės, įtampa tarp šeimos narių ir pan.;
- dėl neigiamo profsajungų požiūrio, kadangi čia ypač padidėja darbdavio valdžia;
- įmonininkai tokias darbo vietas vertina neigiamai dėl kaštų didėjimo ir pavojų, susijusių su įmonės lankstumo - paklausos svyravimų suderinimu;
- vadovai mato „komandinio stiliaus ir kontroles prievartos“ augimo pavojų.

Apibendrinant užsienio šalių praktiką, taikant inovatyvius darbo metodus, reikia pažymėti, kad:

- darbo laiko lankstumas ir individualizacija teigiamai veikia įmonės santykius su darbuotojais: padidėja darbuotojų informuotumas, geriau suprantami įmonės interesai, o tai turi didelę reikšmę bendram mąstymui, sprendimams ir atsakomybei;

- realizuojant lankstumo ir individualizacijos pagrindų sutvarkymą bei suderinimą turi dalyvauti abi suinteresuotos šalys. Įmonės atžvilgiu - vadovai arba personalo tarnyba, o darbuotojui gali atstovauti ir atstovai. Vadovai ir darbuotojai turi išsamiai aptarti bendrus ekonominius-socialinius tikslus bei konkretų grafikų turinį ir laukiamus rezultatus. Priešingu atveju gali susiformuoti neigiama išankstinė nuomonė ir pasipriešinimas;

- lanksčių darbo laiko grafikų panaudojimas turi perspektyvų Lietuvoje, tačiau efektyviam panaudojimui turi būti sukurtos specialios sąlygos;

- inovatyvūs darbo metodai sudaro galimybę realizuoti karjerą derinant darbuotojo ir organizacijos interesus. Tokiu būdu įmonė tenkina darbuotojo interesus nedidindama arba minimaliai didindama kaštus. Darbuotojai turi galimybę realizuoti interesus pasirinkdami lanksčius darbo grafikus ir darbo užmokesčio sistemą, darbo vietą: namie ar biure/įstaigoje.

1.3.3.2. Motyvavimo sistema kaip asmeninių interesų patenkinimo mechanizmas

Organizacija sudaro tinkamas sąlygas darbuotojo karjerai realizuoti formuodama ir tobulindama motyvavimo sistemą, kuri užtikrina darbuotojo interesų patenkinimą. Motyvavimo sistema yra viena iš priemonių, skatinančių darbuotojų veiklą ir užtikrinančių sėkmingą organizacijos personalo valdymą. Organizacija naudoja nemažą veiksnių, siekdama patenkinti darbuotojų interesus, kad šie efektyviai siektų organizacijos tikslų. Kadangi motyvų esmė ir prasmė yra darbuotojo noras patenkinti savo poreikius ir realizuoti interesus, todėl motyvavimo sistemos tobulinimas tiesiogiai siejasi su poreikių ir interesų tenkinimo problemų sprendimu. Galima pažymėti tokius pagrindinius darbuotojų motyvavimo metodus:

1. Materialinis skatinimas (materialinis metodas);
2. Darbuotojų elgsenos reguliavimas formuojant tikslus (tikslinis metodas);
3. Darbo praturtinimas;
4. Darbuotojų dalyvavimas valdyme.

Galima būtų paminėti keletą XX amžiaus antroje pusėje susiformavusių motyvacijos teorijų (žr. 7 priedas), kuriose akcentuojami darbuotojų skatinimo metodai, atspindintys horizontalios karjeros būdus (P. Zakarevičius, 2003):

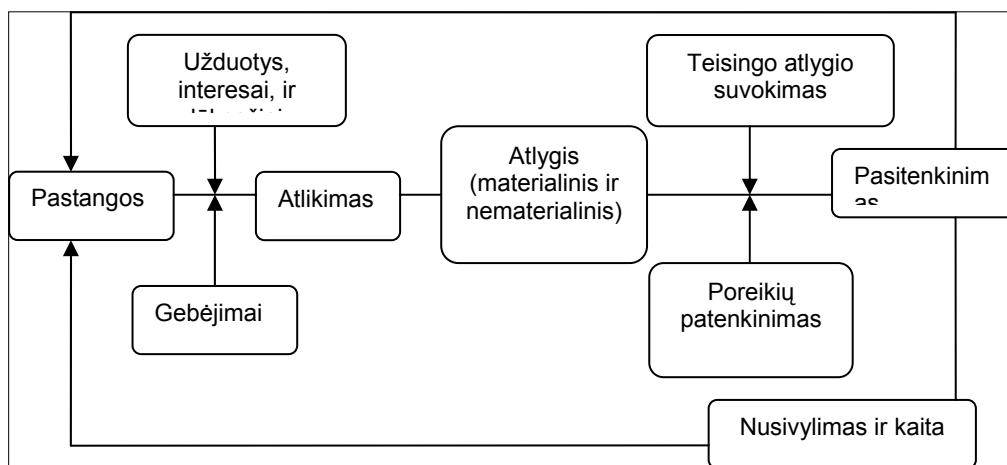
- *Darbo projektavimo įtakos darbuotojų pasitenkinimui savo veikla teorija* (J.Hackman) išryškina darbo organizavimo ir motyvavimo tarpusavio ryšį. Teorijos

esmė – ne darbuotojas turi būti derinamas (pritaikomas) prie darbo turinio, o atvirkščiai – darbas turi būti derinamas prie darbuotojo. Darbo monotoniškumo, nuobodumo problema turėtų būti sprendžiama per rotaciją, t.y. darbuotoją periodiškai perkelti iš vienos darbo vietos į kitą. Be to, reikia įvertinti darbuotojo galimybes derinant darbą prie darbuotojo.

- *Gyvenimo darbe kokybės teorija (angl. quality of work life)* (A.Cohen, H.Gadon, J.Rossow) formuoja platesnį požiūrį į darbo organizavimo ir motyvavimo tarpusavio ryšius. Teorijos požiūriu darbuotojas bus gerai motyvuotas veiklai ir jaus pasitenkinimą darbu ir organizacija, jei ši užtikrins optimalų darbo pasidalijimą ir organizavimą; gerą darbo užmokestį; papildomas išmokas; optimalius darbo režimus, atostogas, darbo saugumą ir kt.

Poreikių ir veiklos motyvų sąsajos nagrinėtos daugelio mokslininkų, tačiau viena pagrindinių galima laikyti A.Maslow poreikių teoriją. A. Maslow poreikių teorija išskiria pagrindinius žmogaus poreikius, pažymi jų svarbą, o darbo projektavimo įtakos darbuotojų pasitenkinimui savo veikla teorija bei gyvenimo darbe kokybės teorija nurodo konkrečias priemones, kurias turėtų taikyti organizacija, siekdama darbuotojų tinkamo motyvavimo.

K.S. Kameron, M. Woods (1999) pateikia darbuotojo motyvacijos didinimo modelį (žr. 1.7 pav.). Šio modelio esmė yra ryšiai: darbui atlikti reikia įdėti pastangų, atlyginimas už pastangas sukelia pasitenkinimą. Jei nėra patenkinami poreikiai (materialiniai ar nematerialiniai), galima prognozuoti pokyčius darbuotojo karjereje.



1.7 pav. Motyvacijos didinimo modelis (K.S. Kameron, M. Woods, 1999).

Motyvacijos sistemos sukūrimas yra neatsiejamas nuo darbuotojų vertinimo proceso. Svarbu tinkamai pasirinkti vertinimo metodiką, pasiekti vieningo požiūrio tiek iš darbuotojo, tiek iš įmonės pusės į darbo atlikimą, numatyti motyvacijos priemones už gerus darbo rezultatus. Neadekvatus atsilyginimas už atliktą darbą gali sukelti nerimą, įtampą tarp bendradarbių (P. Harrison, 1999).

Pasiekus tam tikrą profesinės kompetencijos ir gyvenimo lygį, keičiasi motyvacijos priemonės ir jų stiprumas (J. Weightman, 1999; P. Drucker, 1992, 2000). Tai lemia, kad darbuotojus motyvuoja dirbti vadovų pasitikėjimas, atsakomybės srities praplėtimas, darbo turiningumas, laisvės ir statuso siekimas, sudėtingesnių uždavinių skyrimas, savirealizacijos galimybė. Darbo praturtinimas – geriausias būdas didinti darbuotojų motyvaciją ir našumą. (L. Gresham, 1996). Tai gali būti darbo perprojektavimas, darbo pasidalijimas, laisvas dienos režimas, dalyvavimas, komandinis darbas (Appelbaum, Kamal, 2000).

Taiigi reikia pabrėžti, kad kiekvienas žmogus yra individualus, siekia individualių karjeros tikslų, interesų realizavimo, todėl ir motyvai, skatinantys dirbti, bus skirtingi. Kiekvienam darbuotojui turi būti parenkama motyvacijos sistema, atitinkanti jo individualų motyvacijos lygį (P. Drucker, 1992, 2000).

Apibendrinant galima teigti, kad motyvacijos sistema yra konkrečių motyvacijos metodų ir jų priemonių visuma, užtikrinanti darbuotojo poreikių ir interesų patenkinimą. Svarbu įvertinti, kokios yra organizacijos galimybės tenkinti darbuotojų interesus. Darbuotojų interesų požiūriu svarbu tinkamai įvertinti interesus, bei nustatyti jų prioritetumą. Motyvacijos sistema turi būti orientuota kuo geriau tenkinti darbuotojo interesus. Pažymėtina, kad darbo organizavimo metodai, orientuoti išvengti darbo monotoniškumo, užtikrinti optimalų darbo pasidalijimą, padidinti darbuotojų kvalifikaciją, išbandyti jėgas naujoje darbo vietoje, teisingo atlygio sistema ir kt. iš vienos pusės yra motyvacijos sistemos priemonės. Tačiau kita vertus, tai galime laikyti individualaus karjeros plano įgyvendinimo priemonėmis. Taiigi, galime tvirtinti, kad motyvacijos sistema yra viena iš organizacijos taikomų interesų derinimo priemonių integruota į karjeros sistemą.

2.KARJEROS FORMAVIMAS INTERESŲ DERINIMO POŽIŪRIU

2.1. Karjeros organizacijoje konceptualūs pagrindai

Karjerą galima laikyti kompleksine organizacijos ir darbuotojų interesų derinimo priemone, kuri apima: darbuotojų ir organizacijos interesų išaiškinimą, individualių karjeros planų sudarymą, priemonių individualiam karjeros planui įgyvendinti numatymą, motyvacijos sistemos sukūrimą ir tobulinimą ir pan. Sudėtinga karjeros sistema reikalauja detalaus mokslinio ir praktinio tyrimo.

2.1.1. Karjeros samprata ir struktūra

Žmogus organizacijoje, užsiimdamas darbine veikla, praleidžia didelę savo gyvenimo dalį. Visi darbinio gyvenimo įvykiai, vykstantys organizacijoje, yra glaudžiai siejami su darbuotojo darbu, t.y. individo darbine patirtimi, vaidmenimis, darbo santykių seka organizacijoje. Karjera atspindi žmogaus kryptingą veiklą darbinėje aplinkoje. Darbas, kaip veikla, yra vienas svarbiausių veiksmų, apibūdinančių žmogaus gyvenimo kokybę (Arnold, 1997). Mokslinėje literatūroje galime rasti daug skirtingų karjeros apibrėžimų (žr. 2.1 lentelę).

Anglų kalboje originalia „career“ reikšme buvo apibrėžiamos lenktynės. Vėliau šio žodžio vartojimas išsiplėtė iki „intensyvi tėkmė, kaip saulė pro debesis“ ir „žmogaus profesinė pažanga per visą jo gyvenimą“. Taigi galima manyti, kad žodžio „karjera“ prigimtis yra nuo pažangos ar plėtros tam tikro srauto (B.A. Arthur, T. D. Hall, S.B. Lawrence, 1996).

Karjeros sampratoje išsiskiria dvi pagrindinės kryptys:

- karjera suvokiama kaip vertikalus darbuotojų judėjimas į aukštesnes pareigas;
- karjera suvokiama kaip darbo pobūdžio keitimas, kvalifikacijos kėlimas, darbo užmokesčio didėjimas, darbovietės keitimas, atsakomybės lygio didėjimas. Visa tai gali būti realizuojama neįkylant į aukštesnes pareigas.

Karjeros apibrėžimų apžvalga

Autorius	Apibrėžimas	Požymiai				
		Veiklos seka įmonėje	Gyvenimo kelias	Augimo tempas	Veiklos seka per gyvenimą	Pažiūros ir motyvai
Prancūzų – lietuvių kalbų žodynas (1992)	Karjera (lot. Carraria) – žmogaus gyvenimo kelias, bėgimas, prancūziškai carriere – veikimo dirva, sritis profesija.		+			
Oxfordo anglų kalbos žodynas (1961, Nr. II...117)	Karjera - „asmens veikla ir vystymasis per visą gyvenimą (ar dalį jo).“				+	
Tarptautinių žodžių žodynas, (2001)	Skiriamos dvi karjeros reikšmės: greitas kilimas tarnyboje, visuomenėje, mokslinėje veikloje, pasisekimas; kita reikšmė – veiklos rūšis.			+		
Sociologijos žodynas (1993)	Karjera gali reikšti individo nuosekliai per darbo metus atliktus darbus. Karjera suderina darbo procesą, jei jis nėra suderintas.				+	
Schein (1995)	„Karjeros inkarų“ teorija karjerą aiškina kaip motyvų, vertybių ir individo sugebėjimų kompleksą.					+
Beach, 1985 (cituoja A. Valackienė)	Karjera – per visą gyvenimą besitęsianti darbų seka, susijusi su asmenybės pažiūromis ir motyvais.				+	+
Craig (1987), Schuler (1995) (cituoja A. Valackienė)	Karjera – požiūrių ir elgsenos seka, susijusi su darbine patirtimi per visą žmogaus gyvenimą.				+	+
Arnold (1997)	Karjera – asmens patiriamų, su darbu susijusių vaidmenų ir veiklų seka.				+	+
A. Valackienė (2004)	Karjera – tai žmogaus vaidmenų ir darbinių veiklų seka per visą jo gyvenimą.		+			
A. Sakalas (1998)	Karjera - darbuotojų/darbo vietų raida įmonėje ar įmonėse.	+				

Skirtingų mokslų atstovai karjerą nagrinėja iš skirtingų pozicijų, kas leidžia formuoti plačiam ir integraliam požiūriui į karjerą. Karjeros sampratoje išryškėja tokie aspektai (R. Schuler, 1995; Craig (1987) cituoja V. Stanišauskienė, 2004) :

- karjeros, kaip elementų sekos, supratimas reiškia, kad yra karjeros proceso planavimo ir valdymo galimybės;
- galima numatyti sėkmės ir nesėkmės tikimybę bei galimybę išvengti realių pavojų;

- karjera apima ilgą periodą – nuo žmogaus rengimosi karjerai iki išėjimo į pensiją, o savanoriškos veiklos atveju – ir ilgiau, todėl galima suskirstyti karjeros procesą į etapus, šį skirstymą pagrindžiant asmenybės raidos psichologijos teorijomis;

- karjera apima ne tik individo veiklas, bet ir kintančius jo požiūrius, nuostatas, žinias ir mokėjimus; taip pat joje dera objektyvūs (nauda, darbo užmokestis) ir subjektyvūs (sėkmės jausmas, pasididžiavimas) aspektai;

- kai kurios nuostatos ir veiklos yra fundamentalios ir tęsiasi per visą individo karjeros procesą.

Karjeroje dažniausiai akcentuojama profesinės karjeros sąvoka. Jame atsispindi tiek darbo procesas, jo turinio kaita, tiek ir darbuotojo funkcijų atlikimas. Tiek darbas, tiek darbuotojas keičiasi, derinasi vienas su prie kito. Profesinę veiklą veikia tokie veiksniai kaip informacinių technologijų tobulėjimas, informacijos srautų didėjimas, darbo rezultatų kokybės svarbos didėjimas bei jos įtaka siekiant išlaikyti turimas pareigas (profesinę sritį, statusą) ir kt. (B. Collard, H.B. Gelatt, 2000; D.E. Guest, 2001). Karjerą galima nagrinėti ir siauresniu požiūriu, įvertinant tik žmogaus profesinį pasirinkimą, karjeros planavimą. Šiuo atveju profesinėje karjeroje aktualios žmogaus individualios charakteristikos, tokios kaip gebėjimai, kompetencijos, vertybių sistema, interesai.

Karjerą galima vertinti aplinkos, organizacijos ir individo kontekste. Sparčiai besikeičianti aplinka keičia ne tik organizaciją, bet ir individą. Šie pokyčiai yra prieštaringi, dažnai didinantys diferenciaciją tarp organizacijos ir darbuotojų vertybių (žr. 2.1 pav.). Būtina tirti ne tik skirtingus vaidmenis, bet ir skirtingus darbuotojo ir organizacijos interesus.

2.1 pav. pateikti karjeros bruožai susieti su grupavimu į biurokratinę ir šiuolaikinę karjerą. Biurokratinė karjera tapatinama su karjeros laiptais ir darbuotojo sėkme kopiant jais. Įvertinus tai, kad aplinkos pokyčiai taip pat pakeitė tiek organizacijos sampratą, tiek darbuotojų vertybių sistemą, šiuolaikinė karjera įgavo naujų požymių.

Tiesa, reikia neužmiršti, kad greta su kompetentingais, iniciatyviais, orientuotais į savarankišką darbą darbuotojais, egzistuoja ir mažesnius gebėjimus ir labiau į paprastą darbą orientuoti darbuotojai. Organizacija turi rūpintis abiejų šių grupių interesų tenkinimu, orientuojantis į specifinius karjeros modelius.

Informacinių technologijų, projektinių organizacinių struktūrų plėtra, rinkos kaita žymiai padidino darbo, įsidarbinimo nepastovumą bei įvairovę, todėl, pasak Brown

(1997), karjeros tampa vis ankstesnės ir trumpalaikės. Šiuolaikinėje karjeroje įmanoma turėti keletą profesijų ar užsiėmimų, dirbti keliose organizacijose. Nuolat kintanti aplinka sudaro prielaidas, kad nė vienas darbuotojas nėra užtikrintas darbu vienoje organizacijoje visą gyvenimą. Darbuotojo judėjimas darbinės veiklos labirintais yra sunkiai prognozuojamas. Organizacijos apsirūpina personalu ne tik iš vidinių šaltinių, bet naudojasi ir išorinės darbo rinkos pasiūla. Globalizacijos procesai, sienų išnykimas ir palankus požiūris į darbuotojų judėjimą geografiniu požiūriu veda prie realios galimybės vystyti tarptautinę karjerą. Esminis šiuolaikinės karjeros ypatumas yra tai, kad už jos vystymą vis labiau tampa atsakingas pats darbuotojas. Tai glaudžiai siejasi ir su ugdymo problemomis. Tai reiškia, kad darbuotojas pats turi numatyti, kada ir ko reikia mokytis, kada kelti kvalifikaciją arba iš viso persikvalifikuoti. Ypač tai tinka aukštos kvalifikacijos darbuotojams.

	Tradicinė karjeros struktūra	Šiuolaikinė karjeros struktūra
Aplinkos kontekstas	Orientacija į produktą Proteguojamos rinkos Stabilios technologijos Nuspėjama aplinka (politinė, teisinė, kultūrinė)	Netolygi ir hiperkonkurencinga aplinka; Intensyviai kintančios technologijos; Globalios rinkos su nenuspėjama ekonomine, kultūrine, politine aplinka
Organizacija	Kaštais paremta verslo strategija Valdymo lygių hierarchija Valdymo stilius akcentuoja komandavimą ir kontrolę Atsakomybė už darbuotojo karjerą Tolygi karjera	Besimokanti organizacija Bendradarbiavimo su konkurentais strategija Mažas pagrindinių darbuotojų skaičius, daug dirbančių pagal trumpalaikius kontraktus Darbuotojų įgaliojimas Darbuotojų parinkimas pagal kompetenciją Komandinis darbas
Individas	Lojalumas organizacijai mainais už nuolatinį įdarbinimą Minimali atsakomybė už karjerą Įgūdžių specializacija Kolektyvinės derybos	Mažėjantis lojalumas Darbų ir įgūdžių „portfelis“ Ryškesnė gyvenimo būdo problema Beveik visiška atsakomybė už karjerą, kompetencijos ugdymą Mokymasis visą gyvenimą Daugkartiniai karjeros pokyčiai Keletas profesijų, užsiėmimų,

2.1 pav. Karjeros struktūra aplinkos, organizacijos ir individo kontekste

Aplinkos pokyčiai labai paveikė asmenybės raidos procesą, kuriame atsispindi vertybių bei pagrindinių motyvatorių kaita, o tai tiesiogiai sąlygojo ir karjeros

sampratos pokyčius. Šiuolaikinėje visuomenėje karjera vis labiau įgauna viso nuoseklaus darbinio gyvenimo vaidmenų sekos prasmę. Karjeros sampratos kaita susijusi su pakitusiais žmogui išskylančiais reikalavimais. Aplinkos pokyčiai reikalauja iš darbuotojų greito naujų įgūdžių įgijimo ir jų ugdymo, lankstumo, nuolatinio mokymosi, atsakomybės lygio didėjimo, sugebėjimo patiems valdyti savo ugdymą bei karjerą. Šiuolaikinės sąlygos reikalauja, kad individas derintų savo interesus bei karjeros planus su organizacijos interesais ir direktyvomis. Nors technologiniai pranašumai ir leidžia padidinti organizacijos konkurencingumą, tačiau šiuolaikinėje informacinėje visuomenėje esminiu pažangios organizacijos efektyvumo šaltiniu yra laikomas gerai išugdytas, sugebantis adaptuotis prie atitinkamų darbo reikalavimų darbuotojas (P. Drucker, 2001, 2004; P. Simonsen, 1997; Brown, Scase, 1997 (cituoja, V. Stanišauskienė, 2004;). R. Jucevičius (1998) teigia, kad “autonomiškumas turi prasmę tik tada, kai jis paremtas kompetencija”. Pratešiant šią mintį, galima teigti, kad ir pati darbuotojo karjera yra paremta darbuotojo kompetencija.

Biurokratinės karjeros modeliai prieš gerą dešimtmetį vyravo ir Lietuvos organizacijose. Biurokratinės karjeros organizavimo teigiamus ir neigiamus aspektus analizavo A. Sakalas (1998, 2002). Vienas pagrindinių šio modelio požymių yra organizacijos interesų prioritetą prieš darbuotojo interesus.

2.2 lentelė

Biurokratinės karjeros teigiami ir neigiami aspektai

Biurokratinės karjeros modelis	
Teigiami aspektai	Neigiami aspektai
Organizacija prisiima atsakomybę už karjeros planavimą Karjera siejama su viena organizacija ar sritimi Organizacija rūpinasi darbuotojo ugdymu	Pirmenybė organizacijos interesams Rezervo formavimas orientuotas tik į gambiausius ir perspektyviausius organizacijos darbuotojus Karjeros planavimas apima valdymo personalą Karjera nelanksti Priklausoma nuo organizacijos

Organizacijos interesų akcentavimas ir siekis juos patenkinti, įvertinant organizacijos interesus, ir toliau yra pagrindinis karjeros siekis. Įmonės, įvertinusios esamą padėtį personalo kokybiniu ir kiekybiniu aspektu bei numčiusios kaip kis personalo poreikis, formuoja rezervą ir numato atrinktų darbuotojų karjerą. Kitaip tariant siekia patenkinti savo poreikius. Tačiau neigiama yra tai, kad rezervo

formavimas ir karjeros planavimas apima tik perspektyviausius ir gambiausius organizacijos darbuotojus. Paprastai tai būna valdymo personalas, šiek tiek rečiau specialistai ar darbininkai. Biurokratinė karjera nepasižymi lankstumu ir iš esmės priklausė nuo organizacijos. Tuo ji ypač netenkina kompetentingų darbuotojų. Tačiau biurokratinė karjera turi ir teigiamų požymių: organizacija prisiima atsakomybę už darbuotojų ugdymą, karjeros plėtros perspektyvos aiškios, susietos su konkrečia organizacija ar sritimi. Tai darbuotojui suteikia atitinkamą saugumo jausmą ir garantuotą darbo vietą. Sugebėjimas prisiderinti prie pasikeitusių aplinkos reikalavimų - pagrindinis biurokratinės karjeros modelio reikalavimas darbuotojams. Apibendrinti teigiami ir neigiami biurokratinės karjeros aspektai pateikiami 2.2 lentelėje.

Šiuolaikinės karjeros pagrindinis bruožas - siekis suderinti darbuotojo ir organizacijos interesus. Organizacijos interesai yra sąlygojami jos siekiamų tikslų, ir paprastai atspindi organizacijos vadovų ar savininkų siekius, kurie orientuoti į ekonominius tikslus: pelno, rentabilumo, produktyvumo didinimą ir socialinius tikslus, kurie pastaruoju metu vaidina vis svarbesnį vaidmenį vadovų ir savininkų orientacijos sistemoje. Darbuotojų interesus lemia nemaža asmeninių, socialinių ir ekonominių veiksnių. Šiuolaikinėje organizacijoje karjeros ugdymas apima beveik visus organizacijos darbuotojus. **Interesų derinimas šiuolaikinėje organizacijoje pasireiškia, kai individuali karjera planuojama visiems darbuotojams, o organizacija priklausomai nuo poreikio sudaro galimybes darbuotojams kelti kvalifikaciją, tobulėti, pereiti nuo vieno darbo prie kito, užimti aukštesnes pareigas.**

Šiuolaikinės karjeros organizacijoje modeliuose vis didesnį vaidmenį vaidina patys darbuotojai, tačiau tai nereiškia, kad mažėja organizacijos vaidmuo planuojant karjerą. Lanksti ir vientisa karjeros struktūra lemia, kad žmogaus karjera neprivalo būti įtvirtinta vienoje organizacijoje. Tai skatina laisvą darbuotojų judėjimą ir mobilumą pasirenkant darbo vietas. Šiuolaikinėje karjeroje ne mažiau svarbus elementas yra darbuotojų kompetencija, kurios ugdymą dažniausiai nulemia patys darbuotojai.

Analizuojant šiuolaikinės karjeros formavimą interesų derinimo bazėje, reikėtų išskirti du lygmenis: individo ir organizacijos.

Individo lygmenyje turėtų būti analizuojamos darbuotojų charakteristikos, veikiančios karjeros pasirinkimo kryptis. Taigi karjeros formavime svarbu įvertinti

skirtingas darbuotojo orientacijas (žr. 2.3 lentelę), kuriose atsispindi tai, ko siekia individas ir įmonės orientaciją, kuri priklauso nuo vadovaujančio personalo ir darbuotojų orientacijos. Šiuolaikinėje organizacijoje atsižvelgiama į darbuotojo orientaciją, siekiant patenkinti jo poreikius, vadovaujantis interesų derinimo principais (A. Sakalas, 1996, 2002). 2.3 lentelėje pateikiame keletas autorių išskirtas darbuotojų įsitraukimo į darbinę veiklą orientacijas.

2.3 lentelė

Darbuotojų įsitraukimo į darbinę veiklą orientacijos

Autorius	Darbuotojų orientacijos
Scott, Motore, Micheli, (1997), D.E.Guest (2001)	<ul style="list-style-type: none"> - Orientuoti į pasiekimus (<i>angl. achievement-oriented</i>) - Perfekcionistai, siekiantys tobulumo (<i>angl. perfectionist</i>) - Nuolat besiveržiantys pirmyn (<i>angl. compulsive-dependent</i>)
Bertchel K., (1987)	<ul style="list-style-type: none"> - Orientuoti į įvertinimą - Orientuoti į saugumą - Orientuoti į aktyvumą - Orientuoti į gabumų panaudojimą - Orientuoti į individualybės išsaugojimą

Jei pirmoje grupėje darbuotojai orientuoti į savybes, kuriose ypač svarbus kompetencijos vaidmuo, tai antroje grupėje darbuotojų orientacijos įvairovė yra daug didesnė, pvz., išskiriama grupė, orientuota į saugumą.

Atlikus karjeros sampratos analizę pastebėta, kad dauguma analizuotų autorių karjerą sieja su individualia žmogaus darbinės veiklos patirtimi per visą jo gyvenimą. Tačiau A.Sakalo pateiktoje karjeros sampratoje išryškėja karjeros organizacinis aspektas. Disertacijoje nagrinėjant interesų derinimo problemą formuojant darbuotojų karjerą, karjera bus suprantama kaip ***darbuotojų/darbo vietų raida įmonėje ar įmonėse. Atsižvelgiant į tokią karjeros sampratą, išryškėja vadybos mokslo vaidmuo sprendžiant, kaip tinkamai organizuoti darbuotojo karjerą, kokias parinkti individualios karjeros įgyvendinimo priemones, kaip įvertinti karjeros sėkmę.*** Taip pat nustatyta, kad esminis šiuolaikinės karjeros požymis – siekis suderinti darbuotojo ir organizacijos interesus, apimant visus organizacijos darbuotojus. Tai galima laikyti pagrindiniu pranašumu palyginant su biurokratine karjera. Šiuolaikinės karjeros analizė parodė, kad formuojant karjerą interesų derinimo principu, svarbų vaidmenį vaidina darbuotojų įsitraukimo į darbinę orientacijos.

2.1.2. Organizacijos aplinka kaip karjeros veiksnys

Pastarųjų metų pokyčių tendencijos rodo, kad stiprėjantys globalizacijos procesai, aštrėjanti konkurencija, organizacijų veiklos dinamika, šalies ekonominiai pokyčiai reikalauja iš ūkio subjektų lankstumo ir sugebėjimo prisitaikyti, veikti sunkiai prognozuojamoje aplinkoje. Anksčiau buvę nedideli organizacijų pokyčiai šiuolaikinėje aplinkoje jau tampa esminiai (Y. Malthotra, 1999). Senas organizacijos paradigmas neišvengiamai keičia naujos. Šiuolaikinei organizacijai būdingi bruožai pateikiami 2.4 lentelėje.

2.4 lentelė

Šiuolaikinei organizacijai būdingi bruožai

Autorius	Organizacijos bruožai
M.Kanter, (1997)	<ul style="list-style-type: none">• plokštėjančios organizacijos struktūros;• perėjimas prie horizontalios valdymo struktūros;• mažėjanti socialinė, kultūrinė, lyčių diskriminacija;• orientacija į naujus valdymo šaltinius;• pasikeitusi lojalumo samprata;• didėjančios karjeros formavimo galimybės.
Simonsen P. , (1997)	<ul style="list-style-type: none">• partnerystė ugdant darbuotojus;• visų darbuotojų įtraukimas į saviugdą;• atvira informacija apie organizacijos tikslus, poreikius;• atlyginimo priklausomybė nuo indėlio į organizaciją.

Organizacijos struktūriniai pokyčiai tiesiogiai veikia visas tikslines valdymo funkcijas, tarp jų ir personalo valdymą. Todėl tikslinga ieškoti sąsajų tarp organizacijos pokyčių ir organizacijos santykio su darbuotoju, analizuoti galimas teigiamas ir neigiamas pasekmes. P. Simonsen (1997) teigimu, ryški revoliucija organizacijos struktūroje, rinkose ir pan. iššauks tokius pokyčius kaip: įgūdžių ir sugebėjimų kaitą ir augimą; požiūrio ir lūkesčių darbo aspektu modernėjimą; valdymo evoliuciją; darbo proceso restruktūrizavimą; greitą informacijos priėmimą ir jos apdorojimą; kintantį požiūrį į žmogaus vystymąsi.

Anot Greenhaus (2000), P. Simonsen (1997), organizacijos struktūros pokyčiai išryškins darbuotojų diferenciaciją. Aukštos kvalifikacijos, lanksčiai reaguojantys į aplinkos pokyčius ir sugebantys prisitaikyti prie organizacijos keliamų reikalavimų darbuotojai sėkmingai dirbs tiek pagal ilgalaikes, tiek pagal trumpalaikes darbo sutartis.

Teigiama organizacijos struktūros pokyčių pusė ta, kad dėl technologijų pokyčių nesugebėję adaptuotis vienoje organizacijoje darbuotojai sėkmingai gali ieškoti organizacijos, kur galėtų dirbti pagal trumpalaikius kontraktus. Technologiniai

pokyčiai veikia naujų gamybos, valdymo, organizavimo metodų panaudojimą, kas reikalauja iš darbuotojų nuolatinio mokymosi. Dėl organizacijos pokyčių sumažėja darbo saugumas, darbuotojų lojalumas ir didėja darbuotojų cinizmas (E. Sullivan, 1999; C.T. Krell, 2000; D. Miller, 2000).

Šiuolaikinės organizacijos personalo formavimas orientuotas ne į pavienius darbuotojus, atliekančius vieną ar kitą darbą, o į grupę darbuotojų kurie įvertindami savo asmeninius poreikius, interesus, tikslus gali veikti, kad pasiektų organizacijos norimų rezultatų (Mullins L.J.1996).

Taigi vykstantys pokyčiai veikia organizaciją kontraversiškai. Viena vertus, auga organizacijos lankstumas, didėja reikalavimai darbuotojo kvalifikacijai, jo nuolatiniam tobulėjimui ir panašiai, atsiveria naujos karjeros galimybės nuolat tobulėjančiam, besimokančiam darbuotojui. Antra vertus, mažėja vertikalios karjeros galimybės, atsiranda didesnė diferenciacija tarp kvalifikuoto ir nekvalifikuoto darbo, keičiasi lojalumo samprata, ypač tarp labai kvalifikuotos darbo jėgos ir panašiai. Tai kelia naujus reikalavimus įmonei karjeros organizavimo srityje.

2.2. Karjeros modeliai

Karjerą tyrinėjo ir atlikę daugelį tyrimų suformavo atitinkamus modelius tokie autoriai kaip M. Segalla, D. Rouzies, M. Flory (2001) ir Miller ir Form (1996), E. Super (1957), Shein (1978), Driver, Dalton ir Thompson (1986), A. Sakalas (1998). Karjeros koncepcijos požiūriu galime išskirti dvi pagrindines karjeros modelių grupes, kurios apima konservatyvius ir šiuolaikinius karjeros modelius (žr. 8 priedas). Šis modelių skirstymas yra grindžiamas karjeros organizavimo principų pasikeitimu, nulemtu aplinkos, organizacijos, žmogaus, technologijų ir t. t. pokyčių. Šiame skyriuje nenagrinėjamas konservatyvios-biurokratinės karjeros formavimo modelis, kuris detalai jau nagrinėtas 2.1.1 skyriuje, o daugiau dėmesio skiriama modernių šiuolaikinių karjeros modelių raidai. Taigi šiuolaikinius karjeros modelius galime skirstyti į grupes pagal jų sukūrimo vietą: amerikietiškus, japoniškus ir europietiškus karjeros modelius, pabrėžiant anglišku ir vokišku šalių ypatumus įvertinančius modelius. Visi šie modeliai yra nagrinėjami per darbuotojų ir organizacijos interesų derinimo prizmę, taip pat įvertinamas jų įgyvendinimo būdas: stadijinis, tęstinis pobūdis. Ne mažiau svarbus interesų derinimo požiūriu yra ir organizacinis karjeros

modelis, kuris leidžia detalizuoti visus karjeros planavimo/realizavimo etapus organizacijoje. Be to organizacinis modelis yra daugiau praktinis nei teorinis. Kituose poskyriuose plačiau panagrinėsime kiekvienos grupės karjeros modelius.

2.2.1. Karjeros plėtros modeliai organizacijoje

Studijuojant mokslinę literatūrą, analizuojančią karjeros valdymo organizacijoje problemas, sutinkama įvairių karjeros modelių. Kadangi disertacijoje nagrinėjama interesų derinimo problema vadybos požiūriu bei siekiama išsiaiškinti galimas interesų derinimo galimybes organizacijoje, mes neanalizuosime karjeros modelių, kurie orientuojasi į žmogaus, asmenybės vystymąsi, suaugusių vystymąsi. Šiame skyriuje nagrinėsime karjeros modelius, kurie atskleidžia karjeros organizavimo požiūrius.

Nemaža dalis karjeros modelių buvo suformuoti amerikiečių mokslininkų, atlikus empirinius tyrimus JAV. Tokius karjeros modelius disertacijoje įvardysime kaip amerikietiškuosius karjeros modelius. Amerikietiškuose karjeros modeliuose galima išskirti tris pagrindinius karjeros organizavimo požiūrius:

- **individo požiūris** (Shein (1978) karjeros inkarų modelis, M. Driver (1982) kryptinės struktūros modelis);
- **organizacijos požiūris** (Becker&Strauss (1956) modelis; Shein (1971, 1978) modelis); Dalthon&Thompson (1986) modelis);
- **darbo – gyvenimo balansas** (angl. *Work-life balance*) (B. Collard, H.B. Gelatt, 2000).

Shein (1978) karjeros inkarų modelį, M. Driver (1982) kryptinės struktūros modelį, Becker&Strauss (1956) modelį, Shein (1971, 1978) modelį ir Dalthon&Thompson (1986) modelį analizavo D.W. Dalton (1996).

Shein (1978) sukurtas karjeros modelis yra pagrįstas individų skirtumais ir įvardijamas kaip individų skirtumų modelis (angl. *an individual differences model*). Teigiama, kad individų skirtumai yra profesinio pasirinkimo pagrindas, kas taip pat lemia karjeros modelio susiformavimą. Shein išskyrė penkis karjeros inkarus (2.5 lentelė). Šią teoriją toliau vystė Arthur B.A. (1996), kuris karjeros plėtrą ir kompetencijų ugdymą laiko neatsiejama dalykais. Daugumai individų darbinė veikla organizacijoje sudaro galimybes ne tik ugdyti ir plėtoti jų sugebėjimus ir įgūdžius, bet taip pat ir palengvina jo veiklą ir augimą, darbas joje dažnai apima mokymąsi

efektyviau naudotis žaliavomis, informacija, bendrauti su klientais, kolegomis, pažinti ir valdyti organizacinius procesus.

M. Driver (1982) (žr. 2.5 lentelė) kryptinės struktūros modelis yra iš esmės tipiškas karjeros modelis, kuriame apibrėžiami keturi „karjeros konceptai, atskleidžiantys individo mąstymą apie karjerą, jos galimybes vienoje ar kitoje organizacijoje ar srityje“ (Dalton W.G (1996)). Driver M. modelis skiriasi nuo Shein karjeros modelio tuo, kad yra pagrįstas tokiomis organizacinėmis charakteristikomis kaip karjeros keitimo dažnumas (veiklos tęstinumas vienoje ar kitoje darbinėje srityje), karjeros judėjimo krypties pokyčiai.

Karjeros plėtros modeliams organizacijos požiūriu priskiriami tokie modeliai:

1. Becker ir Strauss (1956) suaugusių socializacijos modelis.
2. Dill, Hilton, Reithman (1962) karjeros ugdymo modelis.
3. Shein (1971, 1978) karjeros plėtros modelis.
4. Dalton ir Thompson (1986) karjeros plėtros modelis.

Karjeros plėtros modeliai organizacijos požiūriu atspindi individo ir organizacijos sąveiką, o organizacijos struktūra ir reikalingos funkcijos yra šių modelių pagrindas (W.G. Dalton, 1996). Karjeros plėtros modeliuose organizacijos požiūriu išryškėja individo adaptacijos organizacijoje problemos darbuotojui judant organizacinėmis struktūromis bei mokantis atlikti atitinkamas funkcijas.

Shein karjeros modelis sukurtas išsiaiškinti darbuotojų judėjimo organizacijoje aspektus. Modelio koncepcija – „organizacija turi būti įsivaizduojama kaip tridimensinė kūgio formos erdvė“. Judėjimas organizacijoje gali vykti trimis dimensijomis: organizacijos hierarchija, organizacijos centru, organizacijos funkcijomis ar padaliniais. Shein karjeros judėjimo organizacijoje galimybės:

- Vertikalus – atitinka judėjimą aukštyn ar žemyn organizacijos hierarchija. Judėjimas aukštyn paprastai yra suvokiamas kaip pozityvus judėjimas, be to, individas gali būti ir „pametėjamas laiptais aukštyn“ ir prarasti įtaką, neoficialų statusą, kitą, ką suteikia vertikalus judėjimas.
- Radialinis - atitinka individo judėjimą aukštyn ar žemyn organizacijos centru, individo lygį, buvimą daugiau ar mažiau „viduje“.
- Periferinis – atitinka judėjimą nuo vienos funkcijos ar padalinio vienos organizacijos prie kitos, pvz., nuo inžinerijos prie gamybos ar marketingo.

Shein (1978) karjeros inkarų ir kryptinės struktūros modelių esmė

Shein (1978) karjeros inkarų modelis	Driver M. (1982) kryptinės struktūros modelis
<p>Techninė–funkcinė kompetencija. Karjerą organizuoja specifinėse technikos ar funkcinų kompetencijų srityje. Jie nesidomi vadovavimu.</p> <p>Vadybinė kompetencija. Siekia vadovo pozicijos. Prisiima neribotą atsakomybę, sugeba organizacinius pasiekimus panaudoti savo tikslams. Jie savo kompetenciją nurodo kaip susidedančią iš trijų subkompetencijų:</p> <p><i>Analitinė kompetencija</i>, sugebėjimas spręsti problemas neapibrėžtomis sąlygomis;</p> <p><i>Interpersonalinė kompetencija</i> (interpersonal), sugebėjimas veikti ir vadovauti žmonėms siekti organizacijos tikslų;</p> <p><i>Emocinė kompetencija</i> (emotional), sugebėjimas būti stimuliuojamam krizių, o ne pasiduoti jų įtakai.</p> <p>Saugumo ir stabilumo. Vertina stabilumą, pastovų įdarbinimą, stabilumą geografiniu požiūriu.</p> <p>Kūrybiškumo. Karjera susijusi su galimybe kurti produktus, įmones, paslaugas. Šios grupės atstovai nurodomi kaip antreprenieriai (verslininkai).</p> <p>Autonomija ir nepriklausomybė. Nesugeba dirbti didelėse organizacijose, atranda save tokiose autonominėse karjerose kaip profesorius, rašytojas, konsultantas.</p>	<p>Ekspertinė (Expert). Pastovi karjera. Pasirinkimas daromas vieną kartą gyvenime, sprendimas paprastai priimamas gana anksti. Labiausiai paplitę tarp prestižinių profesijų, tokių kaip gydytojai, stomatologai, ar aukštos kvalifikacijos darbuotojai.</p> <p>Trumpalaikės karjeros (transitory) konceptas. Nėra pasirenkamas tik vienas pastovus darbas ar sritis. Individas juda nuo vieno darbo prie kito. Labiausiai paplitęs tarp vidutinės kvalifikacijos darbuotojų.</p> <p>Linijinės karjeros (linear) konceptas. Darbo sritis pasirenkama anksti, nuosekliai plėtojamas ir vykdomas judėjimo aukštyn planas. Labiausiai paplitęs tarp valdymo personalo.</p> <p>Spiralinės karjeros konceptas. Individas plėtoja darbinę veiklą tam tikroje srityje tam tikrą periodą, vėliau jis pereina į panašią ar visiškai naują sritį ir t. t. Labiausiai paplitę tarp konsultantų ir rašytojų.</p>

Dalton ir Thompson (1986) karjeros modelyje akcentuojamas ryšys tarp individo amžiaus ir užimamų pareigų, parodoma, kaip darbuotojai organizacijoje juda keturiomis karjeros stadijomis. Judėjimas nuo vienos stadijos prie kitos sąlygoja veiklos pokyčius, jų tarpusavio santykių pokyčius organizacijoje, naujas psichologines problemas. Veiklų charakteristikos ir individų tarpusavio santykiai kiekvienoje stadijoje pateikiamos 2.2 paveiksle. Individo indėlio į organizaciją vertė didelė dalimi yra sąlygojama individo funkcijų ar veiklos svarba organizacijos augimui ir gyvybingumui.

Visi karjeros plėtros modeliai, pasak J. Grenhaus (2000), rodo, kad žmogus progresuoja nuosekliai pereidamas stadijas, kurios pateikia atitinkamas užduotis bei iššūkius. Kiekviena stadija yra susijusi su individo amžiumi. Kadangi žmogaus darbinės veiklos negalima atskirti nuo kitų jo gyvenimo aspektų, čia akcentuojamas siekis suderinti gyvenime darbą, šeimą ir saviugdą.

<p>I stadija</p> <p>Paprastai dirba pagal kitų specialistų nurodymus. Darbas nėra vien tik jo ar jos, bet darbinė užduotis yra dalis didelio projekto, vadovaujamo profesionalo. Tikimasi atlikti labiau detalizuotą ir rutininį darbą.</p>	<p>III stadija</p> <p>Ugdo techninių gebėjimų įvairovę ir jų pritaikymų galimybių suvokimą. Stimuliuoja kitus per idėjas ir informaciją. Įtraukiamas į kitų žmonių ugdymą: 1. veikia kaip idėjų vadovas mažoje grupėje; 2. veikia kaip mentorius jaunesniems specialistams; 3. imasi formalaus prižiūrėtojo pozicijos.</p>
<p>II stadija</p> <p>Įsigilinama į vieną problemą ar techninę sritį. Prisiima atsakomybę už projektą ar apibrėžtą sritį, ar santykius su klientu. Dirba savarankiškai ir rezultatyviai. Ugdo pasitikėjimą ir reputaciją.</p>	<p>IV stadija</p> <p>Suteikia nurodymus atitinkamoms organizacijos dalims. Suteikia stiprią formalią ir neformalią jėgą. Atstovauja organizacijoms, individams ir buria grupes organizacijos viduje. Remia individus žadėdami išbandyti ir paruošti juos pagrindiniams vaidmenims organizacijoje ateity.</p>

2.2 pav. Dalton ir Thompson karjeros modelis

Pastaraisiais metais plačiai plinta darbo ir gyvenimo balansas (angl. *Work-life balance*), kuris atitinka besikeičiančias šiuolaikines sąlygas. Šiuolaikinėje visuomenėje darbas užima vis didesnę žmogaus gyvenimo dalį, tačiau vis dažniau literatūroje akcentuojamas balansas tarp darbinės ir nedarbinės veiklos. Nuo šio balanso priklauso žmogaus požiūris į karjerą, be to, turi įtakos karjeros tikslų formavimui (B. Collard, H.B. Gelatt, 2000). Darbo ir gyvenimo balansas (angl. *Work-life balance*) apima santykį tarp darbinės (profesinės) veiklos kokybės ir asmeninio gyvenimo kokybės. Kiekvienam darbuotojui svarbu įvertinti, kiek svarbus darbas jo gyvenime. D.E. Guest (2001) pabrėžia, kad pagrindinis žmogaus gyvenimo interesas yra išlaikyti tinkamą balansą tarp darbinės veiklos ir likusio gyvenimo.

Santykis tarp darbinės veiklos ir likusios gyvenimo dalies išryškėja aprašomuosiuose modeliuose (žr. 2.6 lentelė). Darbo-gyvenimo balanso (angl. *Work-life balance*) modelius papildė individų skirtumų psichologiniai aspektai. Psichologijos mokslo teorijos akcentuoja, kad asmenybės charakteristikos suformuoja tam tikrą darbo ir gyvenimo balansą (angl. *Work-life balance*) (D.E. Guest (2001)).

Tinkamai pasirinktas darbo ir gyvenimo balansas (angl. *Work-life balance*) turi teigiamą poveikį, lemia žmogaus pasitenkinimą darbu, gerą savijautą darbe, šeimoje ir kitje aplinkje, santykius su kolegomis. Egzistuoja akivaizdus ryšys tarp orientacijos į darbą, karjeros ir gyvenimo stadijos. Kylant karjeros laiptais, viršvalandinis darbas

didina nepasitenkinimą darbuotojo darbo ir gyvenimo balansu (*angl. Work-life balance*). Todėl dažnai didėjanti darbuotojų kompetencija nukreipiama darbo-gyvenimo balansui gerinti, viršvalandžiams mažinti. Peiperl, Jones (2000) tyrimais nustatė, kad pagrindinė priežastis, dėl ko dirbami viršvalandžiai – didesnis atlyginimas ir sėkminga karjera. Tokie darbuotojai yra labiau orientuoti į kolektyvinį darbą, siekia tai atitinkančios organizacijos kultūros.

2.6 lentelė

Darbo ir gyvenimo balanso (*angl. Work-life balance*) modeliai (Zedek, Mosies (1990), O'Driscoll (1996))

Modelis	Aiškinimas
Segmento modelis (<i>segmentation model</i>)	Darbas ir nedarbas yra dvi skirtingos žmogaus gyvenimo dedamosios, kurios neveikia viena kitos. Tai atspindi daugiau teorinį nei empirinį požiūrį.
Pasklidimo modelis (<i>spillover model</i>)	Darbo ir nedarbo pasauliai susilieja, gali veikti vienas kitą tiek teigiamu, tiek neigiamu požiūriais.
Kompensavimo modelis (<i>compensation model</i>)	Nepatenkinti poreikiai ir interesai vienoje srityje gali būti įgyvendinami kitoje. Pvz., rutininis ir neįdomus darbas gali būti kompensuojamas žmogaus veikla visuomeniniame gyvenime ar pan.
Instrumentinis modelis (<i>instrumental model</i>)	Veikla vienoje srityje palengvina sėkmę kitoje. Pvz., darbuotojas siekia didelio darbo užmokesčio dirbdamas ilgas valandas, neįdomų, tačiau pelningą darbą tam, kad galėtų aprūpinti save (savo šeimą) būstu, automobiliu ar kitomis gyvenimui reikalingomis vertybėmis.
Konflikto modelis (<i>conflict model</i>)	Aukštas poreikis dalyvauti visose gyvenimo sferose, pasirinkimo sunkumai.

M. Segalla, D. Rouzies, M. Flory (2001) ištyrė Europos korporacijų valdymo personalo karjerą ir nustatė, kad pagal kultūros tipą galima suformuoti karjeros modelį. Šalies kultūra, tradicijos bei standartai, kuriais vadovaujamosi, nulemia vienoje ar kitoje šalyje formuojamą asmens karjeros modelį. Kaip mokslinių tyrimų rezultatas buvo išskirti tipiniai anglų–olandų (*angl. Anglo – Dutch Career Map*) ir vokiškasis (*angl. Germanic Career Map*) karjeros modeliai (9 priedas), kuriuos drąsiai galime priskirti europietiškiems karjeros modeliams.

Anglų–olandų karjeros modelis (*angl. Anglo – Dutch Career Map*) pasižymi neelitinio personalo parinkimo politika, kur jauni darbuotojai yra samdomi specifiniam ar funkciniam darbui atlikti. Ankstyvosios karjeros laikotarpiu jauniems darbuotojams dažniau sudaroma galimybė judėti technine ar funkcinė hierarchija. Anglų–olandų modelis neakcentuoja sisteminio ir nuoseklaus karjeros kilimo ankstyvajame laikotarpyje.

Vokiškajame karjeros modelyje (angl. *Germanic Career Map*) išreiškiama stažuočių bei funkcinės karjeros idėja. Nors stažuotės paprastai yra skirtos darbininkams (ne tarnautojams), dauguma įmonių tai praktikuoja jauniems darbuotojams. Stažuotės pasižymi rotacija, be to, darbuotojų stažuotę įmonėje papildo mokymai. Tokiu būdu darbuotojas turi galimybę susipažinti su organizacija; išbandžius keletą darbų ar funkcijų surandamas darbuotojui tinkamiausias. Tai padeda darbuotoją orientuoti į atitinkamą darbą ar funkciją, kur ateityje galėtų ugdyti savo kompetenciją bei judėti organizacijos hierarchija.

Taigi M. Segalla, D. Rouzies, M. Flory (2001) atliktas tyrimas, parodęs kultūros ir tradicijų svarbą, gerai neatspindi karjeros modelio formavimo aspektų. Skirtingais gyveno tarpais žmogui išryškėja skirtingi motyvatoriai, skatinantys darbuotoją dirbti organizacijoje. Kultūrinius skirtumus galima būtų labiau traktuoti kaip tradiciškai nulemtą kitų darbuotojo charakteristikų formavimosi veiksnį: poreikių, vertybių, interesų, darbinės ir nedarbinės veiklos tikslų.

JAV ir Europos šalių patirtimi karjeros planavimo ir organizavimo srityje naudojasi Japonijos įmonės, tačiau japonų mokslininkai tvirtina, kad samda iki gyvos galvos remiasi tradiciškai japoniška mąstysena, kuri savęs pašventimą organizacijai laiko vertybine nuostata. Taigi japoniškajam karjeros modeliui yra būdingi tokie bruožai (J. Shaldrake, 2001):

- su gerai užsirekomendavusiais darbuotojais yra sudaroma ilgalaikio (visam gyvenimui) bendradarbiavimo sutartis;
- darbuotojo karjera atsiejama nuo atlyginimo (darbuotojo atlyginimą daugiausiai lemia jo darbo stažas įmonėje, o ne atliekamo darbo sudėtingumas ir intensyvumas, kuris senėjant gali net mažėti).

Samdą iki gyvos galvos praktikuoja tokios garsios įmonės kaip IBM, Hewlett Packard. Čia darbuotojai ateina į įmonę, užima žemiausias pareigas ir lieka su organizacija visą darbo karjerą. Darbuotojai, nepateisinę organizacijos lūkesčių, gali būti perkelti į žemesnes pareigas arba atlikti mažiau sudėtingus darbus. Žinoma, samda iki gyvos galvos nereiškia, kad darbuotojai negali būti atleidžiami iš įmonės, tačiau darbuotojas atleidžiamas iš darbo tik nerandant kitos išeities. Pagrindinis japoniškosios karjeros sistemos principas – pagarba ir dėmesys darbuotojui. Įgyvendinant šį principą:

- darbuotojams diegiamas supratimas, kad darbas komandose yra veiksmingesnis už individualų darbą;

- daug dėmesio skiriama darbuotojų mokymui ir kvalifikacijos kėlimui;
- sudaromos galimybės darbuotojams dalyvauti įmonės valdyme;
- nedidelė diferenciacija tarp darbuotojų kategorijų kylant tarnyboje bei didėjant darbo užmokesčiui.

Galima išskirti tokius japoniškojo karjeros modelio pranašumus: socialinis saugumas, įmonės kaip šeimos jausmas, darbuotojas garantuotas, kad firma juo rūpinsis iki jo veiklos pabaigos nepriklausomai nuo to, kokia gali būti darbuotojo sveikatos būklė ir t. t. Kaip trūkumą galima pažymėti apmokėjimo už darbą principo pažeidimą. Ši sistema nepriimtina jaunimui, kuris nori gauti pinigus tada, kai juos realiai uždirba, t. y. jauname ir vidutiniame amžiuje. Galima sutikti, kad šiame modelyje nepažeidžiami ekonominiai principai. Jauname ir vidutiniame amžiuje darbuotojas negauna to, ką jis gautų realiai vertinant jo atliktą darbą, tačiau per visą darbinės veiklos laikotarpį jo našumo ir darbo apmokėjimo lygio rodikliai išsilygina. Rezultatas įmonei yra tikrai teigiamai vertintinas. Kartu reikia pripažinti, kad šios sistemos populiarumas mažėja pačioje Japonijoje: jauni žmonės nori gauti atlyginimą už atliktą darbą, o ne laukti atlyginimo ateityje.

Atlikta karjeros modelių analizė parodė, kad amerikiečių autorių suformuoti karjeros modeliai priskiriami karjeros plėtojimo modeliams, kuriuose atskleidžiamas darbuotojo kompetencijos ir karjeros pasirinkimo ryšys, judėjimas karjeros stadijomis, organizacijos hierarchija. Europietiškuose anglų–olandų (angl. *Anglo – Dutch Career Map*) ir vokiškajame (angl. *Germanic Career Map*) karjeros modeliuose atskleidžiama kultūros įtaka karjeros sistemai. Matyti, kad skirtingų kultūrų šalyse skirtingai ugdoma darbuotojų karjera. Jei anglų–olandų modelyje neskiriama daugiau dėmesio jaunų darbuotojų ugdymui, tai vokiškajame modelyje akcentuojamas jaunų darbuotojų ugdymas. Japoniškasis karjeros modelis išryškina organizacijos vaidmenį darbuotojo karjeros atžvilgiu. Organizacija, suteikdama darbuotojui išskirtinį dėmesį ir pareigą, užsitikrina darbuotojo lojalumą.

Apibendrinat galima teigti, kad išanalizuoti karjeros modeliai gerai neatskleidė, kaip veiksmingiau galima būtų organizuoti darbuotojo karjeros planavimą, kokias konkrečias priemones taikyti siekiant suderinti darbuotojo ir organizacijos interesus.

2.2.2. Šiuolaikinės karjeros formavimo koncepcijos ir organizacinis karjeros modelis

Šiuolaikiniuose karjeros modeliuose siekiama patenkinti ne tik organizacijos, bet ir darbuotojų interesus, sudarant galimybes plėtoti jų kompetencijoms. Straube A., (1987) išskyrė dešimt principų, kuriais vadovaujantis formuojama šiuolaikinė karjera:

- įtraukiami visi organizacijos darbuotojai;
- personalo ugdymas - ilgalaikio darbo su personalu dalis;
- orientuojamasi tiek į individualių poreikių struktūrą, tiek į ekonominius tikslus;
- prieštaringi tikslai sprendžiami derinant skirtingus grupių ir individų interesus;
- darbuotojai tiesiogiai įtraukiami į planavimo ir organizavimo procesą, siekiant įvertinti individualius interesus;
- darbuotojų ugdymo planas yra integruotas į organizacijos plėtros strategiją;
- bazinis mokymas ir kvalifikacijos kėlimas derinamas su karjeros planu;
- už plano vykdymą atsakingas pats darbuotojas;
- orientuojamasi į ilgalaikius tikslus;
- siekiant tinkamai parinkti planų įgyvendinimo metodus, planai turi būti aiškiai ir konkrečiai apibrėžti.

Pagal asmenybės ir organizacijos interesų derinimo lygį galima išskirti (A. Sakalas, 2002) tokias karjeros koncepcijas.

Humanistinės vadybos mokyklos koncepcijoje daugiausia dėmesio skiriama vadovams ir jų ugdymui. Kitoms personalo kategorijoms skiriama kur kas mažiau dėmesio. Akcentuojamas motyvuotas vadovas, kartu pabrėžiama visų personalo grupių darbuotojų suinteresuotumo svarba. Karjeros planai derinami su mokymo ir kvalifikacijos kėlimu.

Paties darbuotojo valdomame karjeros modelyje (*Self-Motivated Personal Career Planning*) svarbią vietą užima pats darbuotojas. Tik jis pats geriausiai žino, ko siekia, kokios jo galimybės. Darbuotojo ir organizacijos interesų derinimo galimybės numatomos pokalbyje su vadovu.

Kalifornijos karjeros planavimo koncepciją (*System for Career Planning and Guidance*) įgyvendina skyriaus vadovas, darbuotojas ir personalo skyriaus darbuotojas, atsakingas už personalo ugdymą. Nemažą vaidmenį karjeros planavime vaidina pati organizacija, sukurdamą karjeros stebėjimo sistemą ir skirdama darbuotojui patarėją - konsultantą.

Benson ir Thornton karjeros planavimo koncepcijoje taikomos įvairios karjeros organizavimo formos, atsižvelgiant į karjeros subjektų ir darbuotojų lygį. Gali būti sudaromi individualūs karjeros įgyvendinimo planai atsakingiems, savarankiškiems darbuotojams. Taip pat gali būti skiriami konsultantai. Akcentuojama ne pagalba, bet kontrolė.

Mokymo ir kvalifikacijos kėlimo, plėtojant inovacinę kvalifikaciją, koncepcija taikoma tik tiems darbuotojams, kurie užsiima techninėmis ir organizacinėmis inovacijomis. Formuojant tokių darbuotojų augimo galimybes, rūpinamasi specialių metodų perteikimu, sisteminio mąstymo ugdymu.

Individualizuotos organizacijos koncepcijoje kiekvienas darbuotojas laikomas individualybe. Priklausomai nuo individų ypatybių sudaromos organizacinių sąlygų keitimo ir palankių darbo sąlygų galimybės.

Organizaciniuose karjeros modeliuose mažiau dėmesio skiriama mokslinei problemai, o daugiau akcentuojami praktinio taikymo aspektai. Dėl šios priežasties juose kur kas plačiau atspindimi taikomi metodai ir instrumentarijus (Bertell, Koch, 1987; A. Sakalas, 2002).

2.7 lentelė

Karjeros planavimo/įgyvendinimo etapai (A. Sakalas, A. Šalčius, 1997)

Karjeros planavimo/įgyvendinimo etapas	Priemonės pavadinimas
1	2
I etapas	
1. Karjeros formavimo koncepcijos formulavimas	Initiatyvinės grupės sudarymas Koncepcijos projekto parengimas Projekto aprobavimas
2. Karjeros formavimo koncepcijos propagavimas	Formalaus eigos reglamento parengimas Propagandinių renginių – seminarų, grupinių konsultacijų ir pan. organizavimas
II etapas	
3. Perspektyvinių įmonės karjeros įgyvendinimo galimybių nustatymas	Perspektyvinio personalo poreikio planavimas
4. Personalo įvertinimas	Masinio įvertinimo priemonės Savęs įvertinimo priemonės Konsultantų, aplinkinių įtraukimas į įvertinimą
5. Karjeros tikslų suformulavimas	Individualių tikslų formulavimas Įmonės karjeros tikslų formulavimas Abipusis tikslų sudarymas
6. Karjeros įgyvendinimo priemonių numatymas	Karjeros įgyvendinimo priemonių aptarimas
7. Karjeros įgyvendinimo priemonių taikymo mechanizmo numatymas	Individualios įgyvendinimo priemonės Priemonės, reikalingos vadovybės paramos
III etapas	
8. Karjeros įgyvendinimo priemonių taikymas (paprastai tai kvalifikacijos	Saviauklos, individualaus mokymosi planavimas Įmonės priemonių komplekso planavimas

kėlimo ir perkvalifikavimo priemonės)	
9. Karjeros priemonių sėkmės įvertinimas	Individualus sėkmės įvertinimas Vadovybės vertinama sėkmė
10. Reali karjera	Formalios karjeros įgyvendinimas Neformalūs karjeros įgyvendinimo variantai

Organizaciniame karjeros modelyje išskiriami trys etapai: karjeros planavimo/įgyvendinimo proceso parengiamasis etapas, individualios karjeros planavimo etapas ir individualios karjeros priemonių taikymas, įvertinimo ir karjeros realizavimo etapas.

Karjeros planavimo/įgyvendinimo proceso parengiamasis etapas (2.7 lentelė) apima karjeros formavimo koncepcijos formulavimą ir propagavimą. Šiame etape priimamas sprendimas dėl karjeros planavimo/įgyvendinimo sistemos būtinumo. Svarbu, kad sistemos būtinumą suvoktų visi bendradarbiai. Propagandos priemonės gali būti įvairios, tačiau reikia pabrėžti, kad negalima pasitenkinti bendra informacija susirinkimuose; negalima šio darbo pavesti tiesioginiams padalinių vadovams dėl per menko informuotumo.

Individualios karjeros planavimo etape nustatomi įmonės interesai, sudaromi perspektyviniai planai; nustatomi darbuotojo interesai, gabumai, siekiai, bandoma suderinti individo ir aplinkinių nuomones; sudaromas karjeros planas, įvertinantis individo ir įmonės siekius, numatomos įgyvendinimo priemonės. Šiame etape yra daugiausia neišspręstų problemų.

Individualios karjeros priemonių taikymo, įvertinimo ir karjeros įgyvendinimo etapas dažniausiai apima įvairias darbuotojų ugdymo priemones, personalo vertinimą. Karjeros priemonės ir įgyvendinimas reikalauja papildomo tyrimo.

Šiuolaikiniame organizaciniame karjeros modelyje už individualios karjeros realizavimo priemones yra atsakingas pats darbuotojas. Organizacija ne inicijuoja, bet sudaro sąlygas darbuotojui tobulėti, numato finansavimo šaltinius. Taigi siekiant realizuoti šiuolaikinės organizacinės karjeros koncepciją būtina įsisąmoninti, kad pats darbuotojas yra atsakingas už kvalifikaciją ir jos tobulinimą bei planuoti savo laiką, ieškoti ir remtis pažangiais mokymosi metodais.

Atlikus karjeros formavimo koncepcijų analizę, galima teigti, kad jose organizacijos tikslai įgyvendinami maksimaliai tenkinant darbuotojų siekius.

Apibendrinant organizacinio karjeros modelio analizę, reikia sutikti su tuo, kad tai yra daugiau praktinis nei teorinis modelis, apimantis visus karjeros planavimo/įgyvendinimo etapus. Modelyje matyti organizacijos taikomos procedūros

identifikuojant organizacijos tikslus, darbuotojų interesus bei parenkant priemones individualiam karjeros planui įgyvendinti. Organizacinis karjeros modelis yra tarsi instrumentarijus siekiant darbuotojo ir organizacijos interesų derinimo.

2.3. Karjeros organizacijoje formavimo procesas

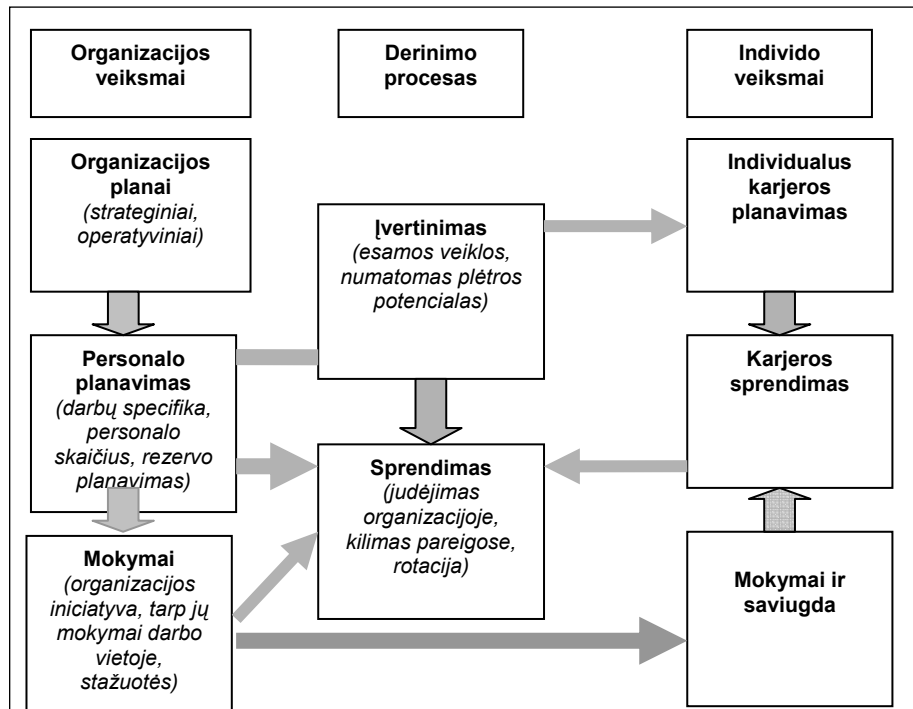
Karjera organizacijos lygmenyje apima darbuotojų judėjimą joje. Kalbant apie darbuotojo ir organizacijos interesų derinimą, dažnai literatūroje pasitaiko terminas "organizacijos karjeros logika" (*angl. Organizational career logics –OCLs*). Gunz H.(1988, 1999) išskiria tris OCLs tipus, susijusius su karjeros sprendimu, judėjimo karjeros plotmėje greičiu, organizacijos orientacija palaikant individualų darbuotojo ugdymą:

- **struktūrinė (*angl. constructional*) logika.** Tai OCL augančios darbinės patirties struktūra. Norint užimti tam tikrą poziciją reikia, turėti reikiamos patirties. Tokia karjeros forma yra tipinė organizacijose, kur vyrauja daug skirtingų rūšių vadybinių darbų. Sėkminga karjera apima greitą vadovų kilimą karjeros laiptais per skirtingas funkcijas, įgaunant skirtingos patirties iš skirtingų pozicijų. Sėkmė matuojama įgytos profesinės patirties lygiu ir judėjimo greičiu.

- **komandinė-centrinė (*angl. command centred*) logika.** Organizacijos struktūra paremta pasikartojančiais struktūriniais vienetais su tarpusavio priklausomybe. Tokio tipo organizacijoje sėkminga karjera apima judėjimą nuo vieno struktūrinio vieneto prie kito, kur kiekviena darbo vieta laikoma sėkmingesnė, prestižiškesnė. Tai organizacija, kurioje kiekvienas jos narys žino, koks karjeros pokytis organizacijoje reiškia kilimą aukštyn, žemyn ar tiesiog judėjimą tame pačiame lygyje. Karjeros sėkmė yra aiškiai apibrėžta.

- **evoliucionavimo (*angl. evolutionary*) logika.** Dažniausia projektinėmis veiklomis paremtose organizacijose. Darbuotojai yra atsakingi už tam tikrą funkciją projekte, o pasibaigus projektui vėl ieško naujų galimybių. Vykstant organizacijos plėtrai per projektines veiklas, auga ir darbuotojo karjera.

Organizacijos karjeros logika apima organizacinių ir individualių veiksmų suderinimą (žr. 2.3 pav.). Skirtingos struktūros organizacijos turės skirtingus karjeros modelius.



2.3 pav. Karjeros organizacijoje logika – organizacijos ir individo interesų derinimo procesas (sukurta pagal Gunz H., 1988)

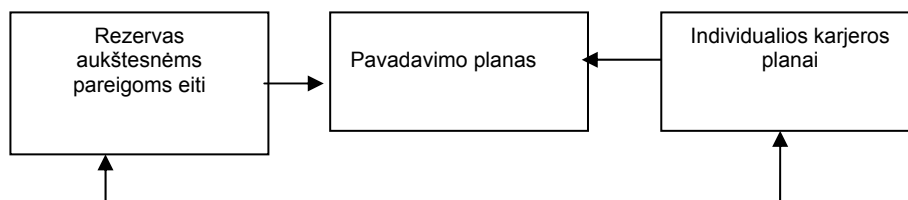
Galimi įvairūs karjeros įgyvendinimo variantai (A.Sakalas, A.Šalčius, 1997).

1. Rezervo formavimas ir karjeros planavimas pirmiausia turi padėti įmonei apsirūpinti reikiamo skaičiaus ir kokybės personalu. Šiame variante aiškus organizacijos interesų prioritetą, palyginti su įmonės interesais.

Pateiktame variante pirmiausia apskaičiuojamas laisvų pareigybių skaičius pagal lygius ir funkcijas, toliau nagrinėjamas turimas potencialus rezervas, sudaromi individualūs karjeros planai darbuotojams, kuriems randamos laisvos pareigybės. Pareigybėms, neturinčioms kandidatų, jie ieškomi už įmonės ribų. Prioritetą laisvai pareigybei, kandidato norai tenkinami tiek, kiek jie sutampa su įmonės poreikiais.

Įgyvendinant šį variantą ne visi galintys užimti aukštesnes pareigas darbuotojai patenka į rezervą. Įmonė rūpinasi tik dalies darbuotojų veiksmingu panaudojimu, kitų ugdymas paliekamas savieigai.

2. Šiuolaikinėje personalo koncepcijoje, **derinančioje įmonės ir darbuotojų interesus**, rezervo formavimo ir karjeros planavimo schema pateikiama 2.4 paveiksle.



2.4 pav. Asmenybės ir įmonės interesų suderinimo variantas (Sakalas A., Šalčius A., 1997)

Pateiktame variante visi elementai iš dalies savarankiški, nors visi jie orientuoti į bendrą tikslą: aprūpinti įmonę reikiamo skaičiaus ir kokybės personalu, derinant tai su individų interesais.

Pavdavimo planas atspindi įmonės poreikius ir jų tenkinimo galimybes.

Rezervui aukštesnėms pareigoms eiti atrenkami gambiausi darbuotojai, kurių paslaugos reikalingos įmonei.

Individualūs karjeros planai leidžia įvertinti ne tik įmonės, bet ir darbuotojų interesus.

Tarp rezervo ir individualių planų yra glaudus ryšys: jei norai netenkinami, darbuotojas gali atsakyti įmonei reikalingos karjeros, žinoma galimas ir atvirkščias variantas, kai darbuotojas pamina savo interesus dėl jam nepriimtinos, tačiau materialiai naudingos karjeros.

Organizaciniai karjeros aspektai gana detalai nagrinėjami A.Sakalo ir A.Šalčiaus darbuose (Sakalas A., 1996; Sakalas A., Šalčius A., 1997; Sakalas A., 1998, 2003). Šiame darbe yra peržiūrėta jų pateikta karjeros sistemos kūrimo schema ir pagal ją sudaryta darbuotojų karjeros realizavimo ir reikalingų pagrindinių darbų atlikimo schema (2.8 lentelė).

2.8 lentelė

Karjeros formavimo etapai (sudaryta autorės)

Karjeros įgyvendinimo etapai	Darbų detalizavimas
I etapas Karjerą reglamentuojanti organizacijos aplinka	Teisinė, valdymo, ekonominė, socialinė aplinka
II etapas Perspektyvinių karjeros įgyvendinimo galimybių organizacijoje numatymas	Karjeros perspektyvos numatymas remiantis faktine situacija Organizacijos galimybių įvertinimas, siekiant didinti darbo turiningumą, i atsakomybę, kūrybiškumą ir panašiai
III etapas Personalo įvertinimas	Masinio įvertinimo priemonės – atestacija Savęs įvertinimo priemonės Konsultantų, išorinių organizacijų įtraukimas į įvertinimą
IV etapas Karjeros tikslų formulavimas	Individualių tikslų formulavimas Organizacijos karjeros tikslų formulavimas: pareigybių šeimų

	išskyrimas, tipinių karjeros planų sudarymas Darbo apmokėjimo ir motyvavimo tobulinimas Abipusis tikslų suderinimas ir individualių karjeros planų sudarymas
V etapas Karjeros įgyvendinimo priemonių organizacijoje numatymas ir taikymas	Organizacijos ir individo tikslų nesuderinamumo išaiškinimas ir jo mažinimo priemonių numatymas
VI etapas Karjeros sėkmės įvertinimas	Individualus sėkmės įvertinimas Vadovybės vertinama sėkmės

Apibendrinant galima teigti, jog karjera organizacijos lygmenyje atspindi, kaip darbuotojas, siekdamas patenkinti savo interesus juda, joje. Pabrėžiama, kad karjeros organizacijoje formavimas, derinant darbuotojų ir organizacijos interesus, yra nuoseklus procesas, reikalaujantis organizacijos aplinkos analizės, organizacijos galimybių įvertinimo, darbuotojų kompetencijų vertinimo ir jų interesų nustatymo, kiekvienam darbuotojui tinkamų karjeros įgyvendinimo priemonių parinkimo. Tačiau dėl nuolat kintančios aplinkos net ir tinkamai parinktos priemonės gali neduoti laukiamų rezultatų. Svarbų vaidmenį vaidina darbuotojų vertinimo etapas. Organizacijos turėtų skatinti darbuotojų savęs įvertinimą, sudaryti tam tinkamas sąlygas. Jos žino darbuotojų galimybes ir interesus, todėl gali pereiti prie kito etapo - numatyti darbuotojo judėjimo ir interesų patenkinimo galimybes.

Šiame darbe nesiekama išnagrinėti visas karjeros organizavimo problemas. Dauguma iš jų yra pakankamai plačios ir reikalauja specialaus nagrinėjimo. Manome, kad nagrinėjant karjeros formavimą, dažniausiai lieka už nagrinėjamų problemų rato organizacijos aplinkos, turinčios įtakos karjerai, apibūdinimas (2.1.2 skyrelyje), naujos darbo organizavimo galimybės tenkinant darbuotojų interesus (1.3.3.1 skyrelyje), motyvavimas, kaip karjeros veiksnys (1.3.3.2 skyrelyje).

3. DARBUOTOJŲ IR ORGANIZACIJOS INTERESŲ DERINIMO KARJEROS PAGALBA TYRIMO METODOLOGIJA

3.1. Darbuotojų ir organizacijos interesų derinimo karjera pagalba tyrimo modelis

Darbuotojas yra vienas svarbiausių veiksnių sąlygojančių organizacijos veiklos veiksmingumą. Tik tinkamai skatinamas darbuotojas pilnai atskleidžia savo potencialą. Teorinė analizė parodė, kad darbuotojų interesai yra veiksnys, skatinantis darbuotojo veiklos veiksmingumą. Be to, vadybos teorijų raidoje išryškėjo darbuotojo svarba organizacijoje ir jo interesų prioritetas. Vadybos teorijų požiūriu šiuolaikinės organizacijos veiklos veiksmingumą lemia darbuotojo ir organizacijos interesų derinimo lygis. Interesų derinimas šiuolaikinėje organizacijoje reiškiasi kai visiems darbuotojams yra planuojama individuali karjera, o organizacija sudaro tinkamas galimybes individualios karjeros planui įgyvendinti. Taigi darbuotojas, įgyvendindamas savo interesus organizacijoje, veikia našiai, kartu yra pasiekiami ir organizacijos tikslai.

Šiuolaikinės karjeros ir jos planavimo/įgyvendinimo etapų teorinės analizės pagrindu formuojamas karjeros planavimo ir realizavimo sistemos tyrimo modelis. Modelyje išskiriamos šiuolaikinės karjeros organizacijoje sistemos dedamosios (3.1 pav.):

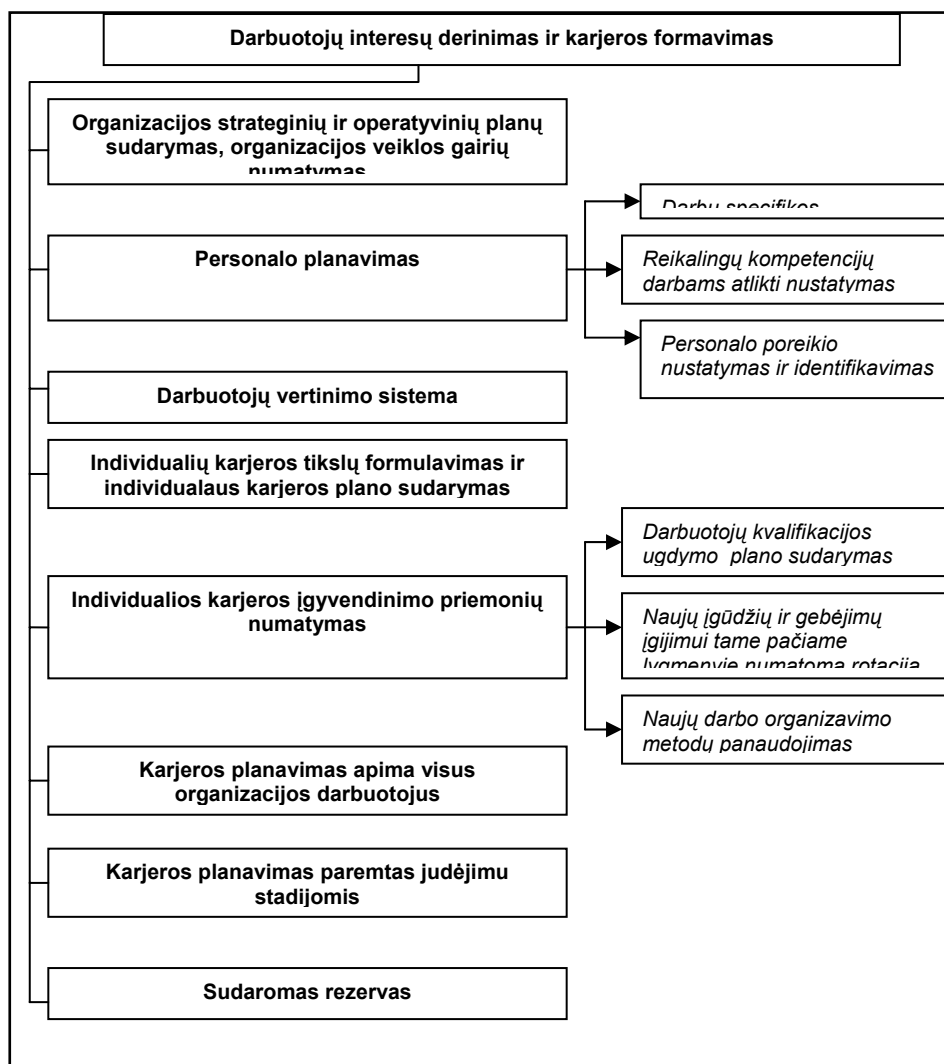
- **Organizacijos strateginių ir operatyvinių planų sudarymas, organizacijos veiklos gairių numatymas.** Ši dedamoji leidžia organizacijai identifikuoti organizacijos ateities tikslus, numatyti veiklas. Taip pat organizacijos strategijoje formuojamas požiūris į organizacijos personalą, karjeros koncepcija.

- **Personalo planavimas.** Nustačius organizacijos tikslams pasiekti reikiamus atlikti darbus, nustatomi darbui atlikti keliami reikalavimai, darbuotojams reikalingos kompetencijos bei darbuotojų poreikis.

- **Darbuotojų vertinimo sistema.** Darbuotojų vertinimas leidžia įvertinti jų turimas kompetencijas, galimybes dirbti numatytus darbus.

- **Individualių karjeros tikslų formulavimas ir individualaus karjeros plano sudarymas.** Individualios karjeros plane nustatomi darbuotojų interesai, numatoma kokių kompetencijų darbuotojui reikės, norint įgyvendinti karjeros planą.

- **Individualios karjeros įgyvendinimo priemonių numatymas.** Atsižvelgiant į darbuotojo interesus, individualios karjeros planui įgyvendinti sudaromi kvalifikacijos ugdymo planai, numatomos rotacijos galimybės, darbas pagal lankstų grafiką.



3.1 pav. Karjeros sistemos tyrimo modelis

- **Karjeros planavimas apima visus organizacijos darbuotojus.** Karjeros planų sudarymas visiems organizacijos darbuotojams yra vienas iš požymių, kad organizacijoje veikia šiuolaikinės karjeros modelis.

- **Karjeros planavimas paremtas judėjimu stadijomis.** Darbuotojo judėjimas organizacijoje gali būti vertikalus, horizontalus ar radialinis. Tačiau yra nustatomi reikalavimai darbuotojui, norinčiam pereiti iš vienos stadijos į kitą.

- **Sudaromas rezervas.** Į rezervą yra įtraukiami įmonės tikslams pasiekti reikalingi gambiausi ir perspektyviausi darbuotojai.

Karjeros planavimo ir įgyvendinimo sistemos tyrimu nesiekama nustatyti ryšių tarp sistemos dedamųjų, o tik tikrinama kokios, dedamosios veikia tiriamose organizacijose.

Remiantis darbuotojų ir organizacijos interesų derinimo problemos teorinių tyrimų analize, formuojamas darbuotojų ir organizacijos interesų tenkinimo tyrimo modelis (3.2 pav.).

Atsižvelgiant į teoriniu požiūriu suformuluotą teiginį, kad karjera turi būti tiriama dviuose lygiuose: darbuotojo ir organizacijos, išskiriamos dvi tyrimo kryptys:

- darbuotojo interesų tyrimas;
- darbuotojų interesų tenkinimo galimybių tyrimas.

Individo lygmenyje atliekamas darbuotojų interesų tyrimas yra grindžiamas disertacijos pirmosios dalies teoriniais sprendimais. Vadybos teorijų raidos analizė parodė vis didėjančią darbuotojo vaidmenį organizacijos veikloje, darbuotojo interesų prioritetą. Tik suinteresuotas darbuotojas atskleis visą savo potencialą ir duos organizacijai didžiausią naudą. Darbuotojams svarbu patenkinti ne tik materialinius interesus (pvz., gauti teisingą darbo užmokestį ir pan.), bet ir socialinius (geros darbo sąlygos, profesinės kompetencijos tobulinimo galimybė, atsakomybės lygio didėjimas ir pan.). Teorinių ir empirinių tyrimų analizė parodė, kad šiuolaikinėje visuomenėje darbuotojai labiau akcentuoja socialinius nei materialinius interesus. Tam kad organizacija galėtų tinkamai parinkti interesų tenkinimo priemones, pirmiausia reikia iširti, kokius interesus aktualizuoja darbuotojai. Ištyrus darbuotojų interesus, toliau galima tirti, kokias jų tenkinimo galimybes siūlo organizacija.

Tiriant darbuotojų interesus nebus nustatomos interesų pokyčių tendencijos, o tik konstatuojama, kokius interesus ir koku svarbumu išreiškia darbuotojai. Interesų tyrimas atliekamas tokiais pjūviais: lytis, amžius, užimamos pareigos organizacijoje, požiūris į darbą.

Disertacijoje atlikta darbuotojų interesų tenkinimo galimybių ir karjeros organizacijoje formavimo mechanizmo teorinė analizė leidžia pagrįsti darbuotojų interesų tenkinimo galimybių tyrimą. Darbuotojų interesų tenkinimo organizacijoje

galimybių tyrimas atliekamas organizacijos lygmenyje. Taigi, vadovaujantis teorinių ir empirinių tyrimų sprendimais interesų tenkinimo galimybių tyrimo modelis formuojamas iš tokių dedamųjų:

Inovatyvių darbo organizavimo metodų panaudojimas. Schanz G., (1995) pažymi „motyvuotą diferenciacijos fenomeną“: darbuotojus į aktualius tikslus orientuoja skirtingi interesai. Todėl reikia atsižvelgti į kiekvienam individualiai svarbius interesus: atlyginimo dydį, darbo laiko struktūrą, individualų atlikimo būdą ir t.t. Interesai gali būti derinami ir naudojantis lanksčiais darbo laiko grafikai, kas leidžia suderinti atlygio už darbą, darbo vietos ir darbo laiko problemas. Plečiant darbo turinį ir taikant rotaciją (keičiant darbo vietas), organizacija sudaro galimybes darbuotojams didinti profesinę kvalifikaciją, įgyti naujų kvalifikacijų, išvengti darbo monotoniškumo. Be to, darbo turinio praplėtimas ir darbo rotacija toje pačioje organizacijoje gali būti laikomi horizontalios karjeros būdais. Atsižvelgiant į tai bus tirama ar organizacijos taiko inovatyvius darbo organizavimo metodus, panaudodamos lanksčius darbo grafikus, rotaciją, darbo turinio praplėtimą.

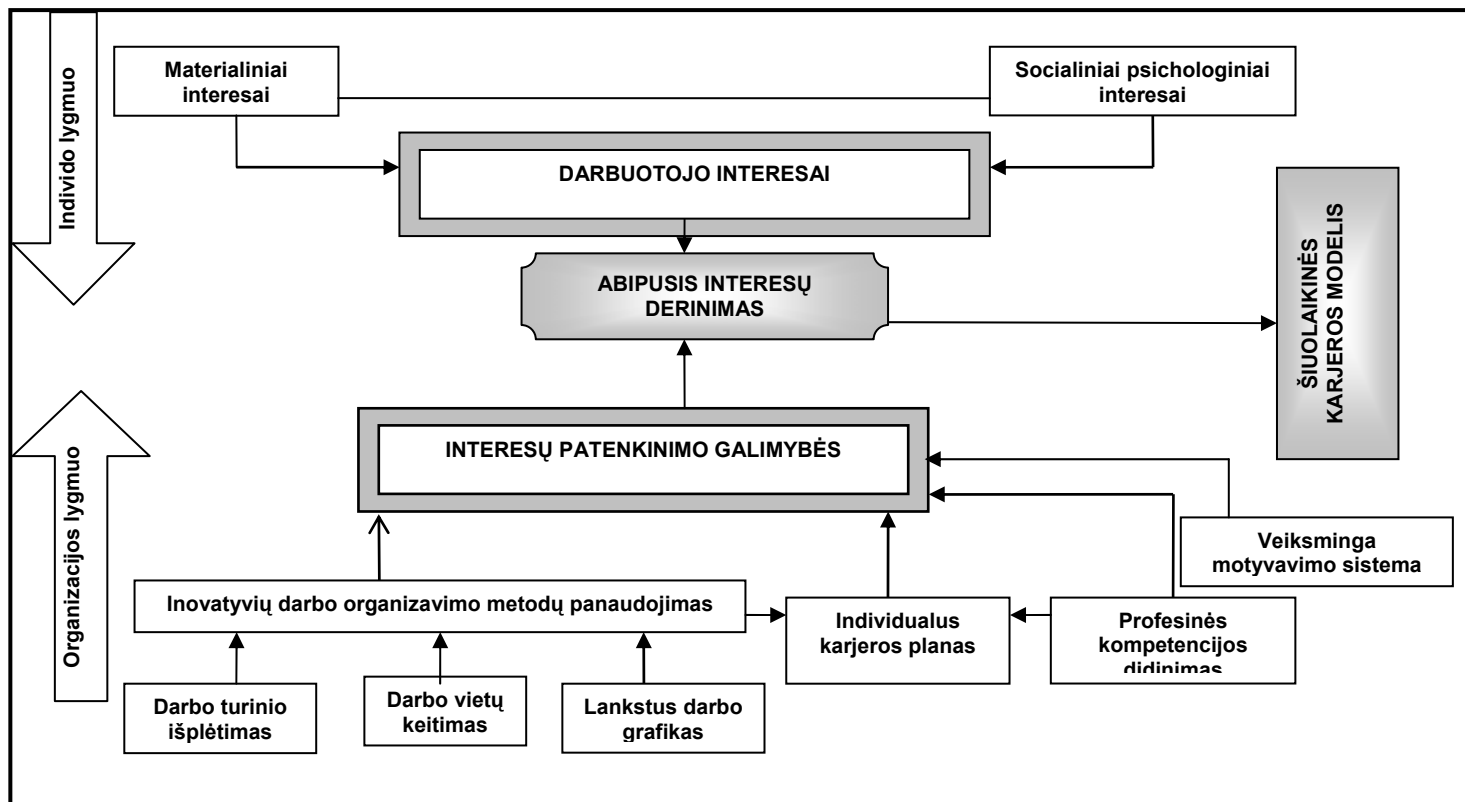
Individualaus karjeros plano sudarymas visiems organizacijos darbuotojams, siekiant išsiaiškinti darbuotojų interesus ir numatyti priemones karjeros planui įgyvendinti, yra vienas iš šiuolaikinės karjeros požymių. Geriausių rezultatų pasiekama darbuotojus įtraukiant į individualios karjeros planavimo procesą. Individualaus karjeros plano sudarymas rodo, kad organizacija ieško galimybių patenkinti darbuotojo interesus. Viena vertus, individualios karjeros planas gali būti laikomas interesų tenkinimo galimybe, kita vertus, iš individualaus karjeros plano išplaukia nustatytų interesų tenkinimo galimybės: inovatyvūs darbo metodai, profesinės kompetencijos didinimas. Taigi bus aiškinamasi, ar organizacijos darbuotojų interesams nustatyti sudaro individualios karjeros planą, ar yra numatyta, kokių kompetencijų reikia jam įgyvendinti, ar organizacija sudaro sąlygas karjeros planui įgyvendinti, kaip dažnai peržiūrimi ir koreguojami karjeros planai, kokias procedūras apima individualios karjeros planavimas ir ar tenkina darbuotojus organizacijos vaidmuo planuojant karjerą.

Galimybė nuolat **didinti profesinę kompetenciją** yra dar viena interesų tenkinimo priemonė. Paprastai interesai susiję su profesinės kvalifikacijos didinimu, išplaukia iš darbuotojo individualaus karjeros plano. Tirsime, ar organizacijos didindamos darbuotojų suinteresuotumą skiria reikiamą dėmesį kvalifikacijos ugdymui: sudaro kvalifikacijos ugdymo planą, sudaro tinkamas sąlygas, skiria lėšų.

Motyvacinio sistema – konkrečių metodų visuma, naudojama darbuotojų aktyvinimo procese jų suinteresuotumui didinti. Kaip parodė J.Hackman ir A.Cohen, H.Gadon, J.Rossow darbai, šiuolaikinėse motyvavimo teorijose akcentuojami darbuotojų skatinimo metodai, kurie atspindi horizontalios karjeros būdus. Motyvavimo sistema apima ne tik materialinių interesų (pvz. teisingo atlygio už darbą), bet ir kitų socialinių - psichologinių poreikių sukeltų interesų patenkinimą. Nagrinėsime, ar organizacijos per motyvavimo sistemą ieško interesų patenkinimo galimybių, kaip skatina darbuotojus.

Taigi darbuotojų interesų tenkinimo organizacijoje galimybių tyrimo modelis apima tokias dedamąsias: **inovatyvių darbo organizavimo metodų panaudojimą, individualaus karjeros plano sudarymą, profesinės kompetencijos didinimą, motyvavimo sistemą.**

Ištirus darbuotojų interesus ir nustatčius organizacijų suteikiamas interesų tenkinimo galimybes, galima tirti, ar pasiekiamas abipusis interesų derinimas. Tuo tikslu bus aiškinamasi, ar organizacija žino ir supranta darbuotojų interesus, kokiais būdais sužino, ar skiriamas dėmesys naujų darbuotojų įtraukimui į organizaciją, jų supažindinimui su organizacijos tikslais, ar darbuotojai mano, kad gali patenkinti visus savo interesus. Tai leis įvertinti interesų derinimo lygį ir parodys, ar organizacijose vyrauja šiuolaikinės karjeros modelis.



3.2.pav. Darbuotojų ir organizacijos interesų derinimo tyrimo modelis

3.2. Darbuotojų ir organizacijos interesų derinimo tyrimo metodologiniai principai

Tyrimo metodologija, kaip žinių kūrimo įrankis, mokslo pasaulyje atlieka svarbų vaidmenį. Ji lemia mokslo darbų pripažinimą, bendrą žinių lygio augimą. Metodologija siekiama parinkti aiškesnį būdą tikrovei pažinti. Metodologijos tikslas – parodyti mokslo ribas bei galimybes. Jos pasirinkimą lemia mokslo paradigmos – visuotinai pripažįstamų pasaulėžiūrinių ir mokslinių prielaidų bei vyraujančios praktikos visuma (Hollis, 2000). Nuo tinkamai pasirinktos tyrimo metodologijos priklauso tyrimo sėkmė.

Aiškliai suformuluotas tyrimo požiūris leidžia suformuoti tyrimo metodologiją, orientuotą į atskleistas problemas tikslus, pasirinkti tinkamiausius duomenų rinkimo ir analizės metodus bei įvertinti tyrimo apribojimus, duomenų prieinamumo ribojimus, išankstinių žinių trūkumus. Priklausomai nuo tiriamos problemos gali būti pasirenkamas vienas iš trijų požiūrių (Bjerke B., 1998) (3.3 pav.):

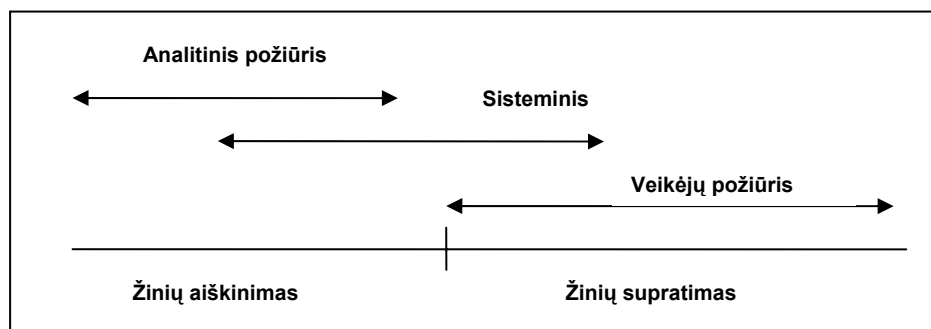
- analitinis požiūris yra seniausias ir pagrindinis atliekant verslo tyrimus. Pagrindinė analitinio požiūrio prielaida – visumą sudaro atskirų dalių suma. Žinios, sukurtos naudojantis šiuo požiūriu, pasižymi nepriklausomybe nuo stebėjimą atliekančio asmens. Sprendimas susideda iš to, ar prielaida bus patvirtinta, ar paneigta (atitinka pozityvistinį požiūrį);

- sisteminis požiūris skiriasi nuo analitinio tuo, kad atskirų dalių sukurta visuma skiriasi nuo jų sumos. Tai reiškia, kad ne tik dalys, bet ir jų tarpusavio sąryšiai yra esminiai. Žinios, išplėtos sisteminiu požiūriu, priklauso nuo sistemos. Individų elgsena yra sistemos dalis. Kai kuriais atvejais individai yra suprantami kaip sistemos charakteristikos (atitinka mišrų požiūrį);

- veikėjų požiūris akcentuoja socialinę visumą. Skirtingi individai skirtingai veikia skirtingoje aplinkoje. Tiriant organizacijas, netinka taikyti šį požiūrį todėl, kad teigiama jog organizacijos negali veikti, tik jos nariai. Žinios, sukurtos šiuo požiūriu, priklauso nuo pačių aktorių (atitinka fenomenologinį požiūrį).

Disertacijoje karjeros formavimas nagrinėjamas darbuotojo ir organizacijos interesų derinimo požiūriu. Darbuotojų interesai ir organizacijos galimybės tenkinti interesus iš esmės yra nepriklausomos dedamosios, kurias sujungus gaunama nauja realybė. Tenkinant interesus skatinama darbuotojų veikla, pasiekiamas darbuotojų veiklos rezultatyvumas, o kartu didėja ir organizacijos veiklos veiksmingumas. Gaunamas sinergijos efektas, kai visuma skiriasi nuo jos dalių sumos. Tai leidžia

daryti prielaidą, kad darbuotojų ir organizacijos interesų derinimas formuojant karjerą ir nagrinėjimas atitinka sisteminio požiūrio koncepciją



3.3 pav. Požiūrių ribos tarp žinių aiškinimo ir supratimo paradigimų

Visumoje yra sudėtinga atskirti ir taikyti vien tik kokybinį ar kiekybinį tyrimą, todėl tikslinga juos integruoti (Kardelis, 2002; J.Mason, 1996; M.Gall, 1996). Karjeros organizacijoje sisteminis ištyrimas bus taikomas kokybinis tyrimas, o darbuotojų interesų tenkinimo organizacijoje galimybės – kiekybinis.

Empirinio tyrimo tikslo formulavimas. Atsižvelgiant į darbo įvade suformuotą problemą, galima išskirti empirinio tyrimo tikslą:

įvertinti darbuotojų ir organizacijos interesų derinimo karjeros pagalba organizacijoje lygį.

Čia nesiekama gauti tyrimo rezultatų, atspindinčių bendrą visos Lietuvos organizacijoms būdingą karjeros modelį, darbuotojų interesų tipologiją ir organizacijose taikomą interesų tenkinimo mechanizmą. Išsamiems tyrimams turi būti skiriama kur kas daugiau laiko ir finansinių išteklių, nei jų turima daktariniame darbe. Be to, sunku motyvuoti įmones dalyvauti tyrimuose susijusiuose su jų personalu. Taigi suformuluotam tikslui pasiekti yra keliami tokie uždaviniai:

1. Ištirti darbuotojų interesus.
2. Pagal sukurtą darbuotojų ir organizacijos interesų derinimo modelį ištirti darbuotojų interesų tenkinimo galimybes organizacijoje.
3. Pagal parengtą karjeros sistemos tyrimo modelį patikrinti praktinį jo taikymo įmonėse lygį.

Tyrimo metodo parinkimas. Kiekybiniam tyrimui atlikti pasirinktas apklausos metodas - anketavimas.

Tai vienas tiksliausių, paprasčiausių, pigiausių metodų ir populiariausių socialinių ir elgsenos mokslo metodų, įgalinančių greitai ir pigiai surinkti daug duomenų (Merkys, 1999). Apklausos klausimų tikslas yra kuo nuodugniau pažinti tiriamąjį reiškinį, gauti išsamesnės informacijos apie elgsenio pobūdį. Šiuo metodu dažniausiai tiriamos nuomonės, nuostatos ir žinios. Galima paminėti ir anketinės apklausos metodo trūkumą – reliatyvumą.

Apklausiai parengta struktūrizuota anketa. Atsižvelgta į daugelį tyrėjui keliamų reikalavimų. Prieš pateikiant anketos klausymus formuluojamas trumpas paaiškinimas, kas ir kodėl atlieka tyrimą, pateikiama aiški instrukcija, kaip pildyti anketą. Sudarant anketą buvo siekiama klausimų konkretumo, aiškumo, kuo mažesnių apklausiamųjų laiko sąnaudų. Pateikiami uždari klausimai (leidžia pasirinkti vieną ar kelis iš galimų atsakymų variantų) ir kombinuoti (apima uždaros ir atviros formos klausimus).

Darbuotojų interesų tenkinimo tyrimo metu gautiems rezultatams papildyti atlikome karjeros sistemos organizacijoje kokybinį tyrimą. Nuo 1980 metų vadybos ir organizacijų tyrimams atlikti naudojami interpretacijų tyrimai (*angl. interpretative research*) (Takala L., Lamsa A.M., 2001).

Interpretacijų tyrimai pagrįsti duomenimis, kurie formuojasi ir egzistuoja nepaisant tyrėjo, tyrėjas nesąveikauja ir neveikia duomenų šaltinio. Interpretacijų tyrimuose duomenys yra empiriniai, surenkami specialiai tyrimo tikslais. Empiriniai interpretacijų tyrimai gali būti paremti interviu (duomenys gaunami tyrimo tikslais atliktu interviu tyrėjui sąveikaujant su apklausiamaisiais) arba stebėjimu (duomenys formuojami pačiam tyrėjui stebint ir renkant duomenis, tyrėjas dažniausiai sąveikauja su stebimais subjektais). Empirinė medžiaga interpretacijų tyrimui gaunama interviu metodu, tyrėjas pasirenka tiriamą sritį, o gauti duomenys interpretuojami pasirinktos tyrimo srities kontekste.

Disertacijoje interpretacijų tyrimu tirama šiuolaikinės karjeros sistema. Taikant interviu metodą struktūrizuota anketa buvo gauta empirinė medžiaga, leidžianti atskleisti tiriamose įmonėse veikiančių karjeros modelių esminius principus. Karjeros sistemos tyrimo rezultatai interpretuojami darbuotojų ir organizacijos interesų derinimo kontekste.

Tyrimo anketos sudarymo metodologija. Daroma prielaida, kad kiekvienas darbuotojas ateina dirbti į organizaciją vedamas tam tikrų interesų, kurie kiekvieno iš jų yra skirtingi. Darbuotojų interesų skirtumus lemia daug veiksnių, aptartų teorinėje

dalyje. Organizacija siekia tikslų, kurių įgyvendinimo veiksmingumą lemia jose dirbančių darbuotojų veiksmingumas. Darbuotojų ir organizacijos interesų raiška ir jų realizavimo lygis akivaizdžiai atsispindi karjeros modelyje.

Tyrimo anketa sudaryta siekiant išsiaiškinti tiriamų įmonių darbuotojų požiūrį į karjerą, asmeninius interesus, įmonės galimybes ir priemones jiems tenkinti.

Anketos klausimai parinkti taip, kad geriausiai atspindėtų siekiamus išsiaiškinti klausimus. Anketa sudaryta derinant uždarus ir pusiau atvirus klausimus. Pusiau atviri klausimai leidžia respondentui išsakyti savo nuomonę, papildyti galimų atsakymų variantus, tiesiog pareikšti pastabas. Tačiau daugumą sudaro uždari klausimai, nes jie padeda išvengti subjektyvumo, lengviau juos lyginti, gretinti duomenis (Kardelis, 2002). Tyrimo anketa buvo sudaryta atsižvelgiant į tyrimo kryptis. Kiekvienai darbuotojų ir organizacijos interesų derinimo tyrimo modelio dedamajai patikrinti priskirti atitinkami anketos klausimai (3.1 lentelė).

3.1.lentelė

Detalus tyrimo planas

1. Tyrimo uždavinys: ištirti darbuotojų interesų pokyčius lemiančius veiksniai		
Tyrimo kryptys	Detalizavimas	Tyrimo anketos klausimai
2. Tyrimo uždavinys: įvertinti darbuotojų interesus		
1. Darbuotojų interesų tyrimas	Darbuotojų bendrosios orientacijos	8, 12, 13
	Darbuotojų interesai organizacijose	5, 6, 7, 12, 13, 14, 16, 17, 18, 19, 20, 21
3. Tyrimo uždavinys: įvertinti darbuotojų interesų naudojantis tenkinimo karjera galimybes organizacijoje		
2. Darbuotojų interesų tenkinimo organizacijoje tyrimas	Individualios karjeros planavimas	23.1, 26.7,8, 9; 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43
	Nauji darbo organizavimo metodai	
	<i>Darbo turinio išplėtimas</i>	24.3, 26.4,
	<i>Darbo vietų keitimas</i>	26.5, 26.6
	<i>Lankstus darbo grafikas</i>	26.10
	Motyvacijos sistema	26.1,2, 3, 31
	Kompetencijų ugdymo planas	27, 28, 29, 30
4. Tyrimo uždavinys: įvertinti darbuotojų pasitenkinimą interesų derinimo galimybėmis organizacijoje.		
	Darbuotojų pasitenkinimas organizacijos teikiamomis interesų derinimo galimybėmis	22, 23, 24, 25

Anketą sudaro įvadas ir penkios dalys.

Įvadinėje anketos dalyje respondentams motyvuotai ir logiškai paaiškinamas tyrimo tikslas.

Pirmoji dalis „BENDRA INFORMACIJA APIE DARBUOTOJĄ“ „paso duomenų“ dalis. Čia pateikiami klausimai apie respondento lytį, amžių, išsilavinimą ir užimamas pareigas, darbinės veiklos istoriją (1-4 klausimai).

Pagrindinėje anketos dalyje klausimai sudaryti pagal išskirtas darbuotojų ir organizacijos interesų tenkinimo organizacijoje tyrimo kryptis. Kiekvienai tyrimų kryptčiai įvertinti priklausomai nuo jo pobūdžio ir apimties pasirinktas nevienodas klausimų skaičius.

Antroji dalis „INDIVIDO BENDROSIOS ORIENTACIJOS“ ir trečioji dalis „DARBUOTOJO INTERESAI ORGANIZACIJOJE“ skirtos darbuotojo interesams tirti. Tuo tikslu siekiama išsiaiškinti darbuotojo požiūrį į darbą ir gaunamą darbo užmokestį, siekiamas pareigas, priežastis, nulėmusias pasirinkti darbą būtent toje organizacijoje, svarbiausius interesus, požiūrį į šiandieninį jų darbą ir t. t (5-21 klausimai).

Ketvirtosios dalies „ORGANIZACIJA IR DARBUOTOJO INTERESŲ PATENKINIMAS“ tikslas – nustatyti, kokiais veiksmais organizacija siekia darbuotojo interesų tenkinimo, koks dėmesys skiriamas darbuotojų kvalifikacijos didinimui, ar sudaro tinkamas sąlygas darbuotojo interesams įgyvendinti (22-32).

Penktosios dalies „KARJEROS PLANAVIMAS“ tikslas - išsiaiškinti karjeros planavimo lygį, ar turi kiekvienas darbuotojas savo individualų planą, ar jis yra siejamas su organizacija, kurioje jis dirba, ar yra numatęs, kaip sieks savo karjeros plano, koks organizacijos vaidmuo karjeros planavime.

Tyrimo imtis. Atliekant mokslinius tyrimus svarbu išsiaiškinti, kas sudaro tiriamąją visumą. Ją galima apibrėžti kaip aibę išskirtų pagal tam tikrą požymį objektų, iš kurių norima gauti informacijos.

Tyrimo metu buvo apklausiami organizacijų aukštesnio lygio darbuotojai, t. y. užimantys visų lygių vadovų, specialistų, technikų ir administracijos darbuotojų pareigas.

Atlikus apklausą ir apibendrinus statistiniais metodais, iškyla tik reprezentatyvumo klausimas. Apklausos reprezentatyvumu laikoma „ atrinktos ir ištirtos visumos dalies gebėjimas atspindėti visos visumos charakteristikas“. Reprezentatyvumo svarba atsiskleidžia tuomet, kai padaromos išvados ir jos taikomos visumai. Neišvengiama ir tam tikra paklaida, todėl prieš organizuojant tiriamų objektų atranką reikia pasirinkti paklaidą kuri tenkintų, ir atlikti atranką taip, kad galėtum tikėtis tokios paklaidos (Paulauskaitė N., Vanagas P., 1998).

Sociologiniuose tyrimuose normalia, standartiška paklaida yra 5 proc. Moksliniame darbe paprastai pasikliaunama 95 proc. patikimumu. V.Jadov (2000) imties tūrio ir generalinės aibės nustatymo rekomenduojamoje lentelėje pateikiami

imties didžiai norint gauti rezultatus su 5 proc. standartine paklaida. Lietuvos statistikos departamento duomenimis, 2004 metais šalyje buvo 418,3 tūkst. specialistų ir tarnautojų. Šiai darbuotojų kategorijai galime priskirti tyrimo populiaciją, t.y. aukštesnio lygio darbuotojus (užimantys visų lygių vadovų, specialistų, technikų ir administracijos darbuotojų pareigas). Pagal 3.2 lentelę norint gauti reprezentatyvius tyrimo duomenis reikalingas 400 imties atvejų skaičius.

3.2 lentelė

Imties tūrio ir generalinės aibės nustatymas pagal V.Jadovą, (2000)

Generalinės aibės visuma	500	1000	2000	3000	4000	5000	10000	100000	∞
Imties tūris	222	286	333	350	360	370	385	398	400

Tyrimo organizavimas ir vykdymas. Siekiant gauti pakankamai reprezentatyvius duomenis buvo sudaryta preliminari anketa, kuri patikrinta anketuojant AB „Klasco“ darbuotojus. Anketavimo rezultatų analizė ir įvertinimas leido nustatyti preliminarios anketos trūkumus. Anketos trūkumams pašalinti buvo suformuotas galutinis anketos variantas.

Respondentų atranka buvo nustatyta tiek kokybiniu, tiek kiekybiniu požiūriais, leidžiančiais užtikrinti tiriamos imties reprezentatyvumą. Gautų respondentų atsakymų skaičius iš kiekvienos pasirinktų apklausai įmonių skiriasi.

Įmonių parinkimas kiekybiniam tyrimui buvo gana sudėtingas ir komplikotas dėl to, kad įmonės nenoriai įsileidžia tyrėjus. Tyrimui buvo parinktos įmonės, kuriose vyrauja aukštas darbo pasidalijimo lygis, aukštas inovacijų diegimo lygis, veiklos produktui sukurti naudojamos pažangios ir mokslui imlios technologijos, darbuotojams keliami specifiniai ir aukšti profesinės kvalifikacijos reikalavimai. Suderinę su įmonių vadovais turėjome galimybę apklausti 12 Lietuvos įmonių ir organizacijų darbuotojų, iš kurių 4 - veikiančios baldų pramonės srityje, 2 - chemijos pramonės srityje, 8 – IT ir telekomunikacijų srityje.

Atsižvelgiant į tyrimo specifiką bei pasirinktus tyrimo metodus buvo vykstama į tiriamas įmones pateikti anketas arba jos buvo siunčiamos elektroniniu paštu. Anketų platinimas atliktas su tiriamų įmonių personalo tarnybų darbuotojų arba, jei tokios nėra, vadovo pagalba. Apklausoje dalyvavo įvairių lygių darbuotojai. Tyrime nedalyvavo tik žemiausios grandies darbuotojai. Empirinis tyrimas atliktas laikantis socialinių tyrimų etikos reikalavimų (Kardelis, 1998):

- tyrėjas neturi įtakos respondentams;
- respondentai parinkti taip, kad pakaktų kompetencijos atsakyti į klausimus.

Parinkant įmones kokybiniam tyrimui buvo susidurta su tokiais pat problemomis kaip ir kiekybiniam tyrimui. Kokybiniam tyrimui atlikti buvo parinktos įmonės, kuriose taikomas vienoks ar kitoks karjeros modelis. Kokybinis tyrimas atliktas įmonėse, priskiriamose stambių įmonių kategorijai: jose taip pat vyrauja aukštas darbo pasidalijimo lygis, darbuotojams keliami dideli specifiniai profesinės kvalifikacijos reikalavimai, yra būdinga sparti inovacijų plėtra.

Duomenų apdorojimo procedūros. Anketiniai duomenys buvo apdoroti ir analizuojami naudojant statistinį duomenų analizės paketą SPSS 9.0. Rodiklių skirtumų, išskylančių dėl respondentų asmeninių charakteristikų, statistiniam reikšmingumui nustatyti SPSS paketu apskaičiuota P reikšmė (P – value). Rodiklių skirtumai laikyti statistiškai reikšmingais, kai $p < 0,05$.

Vieno požymio dviejų reikšmių procentinių dažnių skirtumo statistinis reikšmingumas (patikimumas) buvo nustatomas naudojant jų 95 % pasikliautuosius intervalus (PI) (Čekanavičius V., 2000, 2002). Skirtumai laikyti statistiškai reikšmingais, kai jų pasikliautinieji intervalai neturi bendrų taškų (nesusikerta). Analizuojant tyrimų rezultatus, 95 % pasikliautuosius intervalai (PI) tekste nurodyti skliausteliuose šalia procentinių dažnių, pavyzdžiui, 95 % (86,3 - 98,3), o diagramose pažymėti „ūseliais“ (I).

4. DARBUOTOJŲ IR ORGANIZACIJOS INTERESŲ DERINIMO KARJEROS PAGALBA EMPIRINIS TYRIMAS LIETUVOS ĮMONĖSE

4.1. Darbuotojų interesų pokyčius lemiančių veiksnių analizė Lietuvoje

Pastarąjį dešimtmetį Lietuvoje pastebimos ryškios veiklos ir asmenybės transformacijos, kurių daugelis sutampa su pasaulinėmis tendencijomis. Organizacijos išlikimas sparčiai kintančioje aplinkoje glaudžiai susijęs su kai kurių autorių (Kanter M., 2000; Cluds S., 1999) vadinama socialinio darvinizmo problema. Darbuotojas yra vienas pagrindinių organizacijos elementų, įgalinančių organizaciją veikti efektyviai bei išsilaikyti konkurencinėje kovoje. Iš to išplaukia kitas teiginys, kad kuo geriau yra tenkinami organizacijoje darbuotojų poreikiai, tikslai ir interesai, tuo jis labiau suinteresuotas darbu šioje įmonėje, dirba našiau (Cluds S., 1999). Šio teiginio reikšmingumą stiprina pastarųjų metų pokyčiai.

Šių pokyčių įtaka darbui ir jį atliekantiems darbuotojams yra gana išsamiai nagrinėta tiek užsienio, tiek lietuvių mokslininkų darbuose (W.F.Cascio, 2000; Drucker, 2001; Greenhaus 2000; Jonston W.B., Parker A.H. 1987; Gumuliauskienė A., Augienė D., 2002; Sakalas A., 1996; Tvarijonavičius P. 1996; Zakarevičius P., 2003; Jucevičius R. 1998), todėl pateiksime tik gana trumpą jų santrauką.

Aplinkos įtakos analizei atlikti pasinaudosime PEST (politinių – ekonominių – socialinių – technologinių) veiksnių analizės schema (Vasiliauskas A., 2000). Mūsų nuomone, dažnai susiduriama su problemomis nagrinėjant politinius ir ekonominius veiksnius. Politiniai veiksniai dažniausiai lemia ekonominius. Tačiau yra nelengva nustatyti, kur vieni baigiasi ir kiti prasideda. Jiems reikia priskirti pasaulinius demokratizacijos ir politinės integracijos procesus. Lietuvos politinei situacijai apibūdinti šiame kontekste išskirsime svarbiausius momentus:

- centralizuotų valdymo metodų atsisakymas ir perėjimas prie demokratiniais, laisvos iš dalies reguliuojamos rinkos principais paremtos sistemos;
- integravimasis į laisvojo pasaulio politines struktūras (ES, NATO), kas suformavo naujus politinio, ekonominio ir socialinio bendravimo santykius tarp valstybių – partnerių, įmonių ir individų.

Taigi, šie politiniai pokyčiai daro didelę įtaką ir ekonominiams, socialiniams bei technologiniams pokyčiams.

Ekonomikoje perėjimas į rinkos ekonomiką sietinas su privatizavimu, struktūriniais ūkio pokyčiais, o integravimasis į pasaulio politines struktūras – su spartėjančiais globalizacijos (integracijos) procesais.

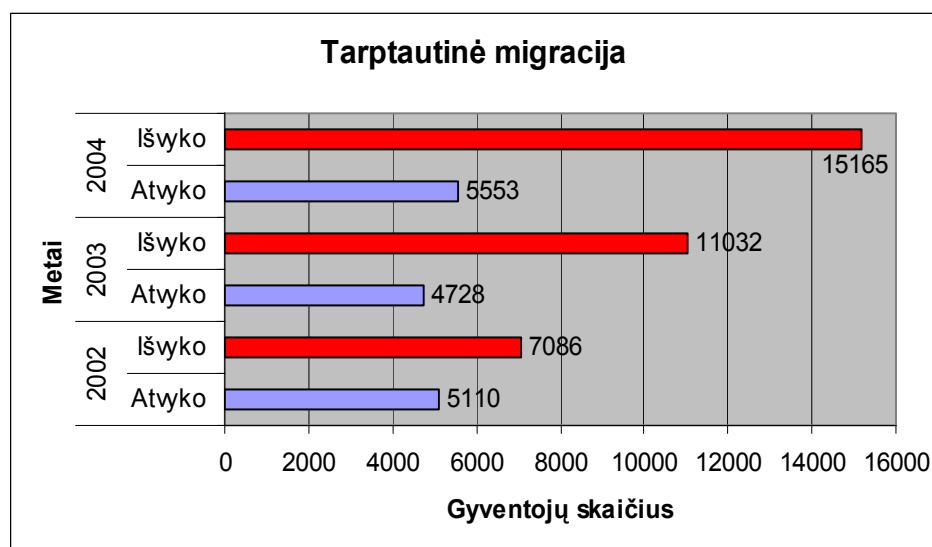
Didelę įtaką darbui ir darbuotojams daro globalizacija (internacionalizacija). Tai ekonomikos, kultūros, švietimo, technologijos ir valdymo integracijos procesas, dėl kurio išauga pasaulio tautų ir tarpusavio priklausomybė (Gumuliauskienė A., Augienė D., 2002) ir pasireiškia per keturis esminius globalizacijos bruožus:

- globalios rinkos kūrimą;
- nacionalinių sienų nykimą;
- globalaus saugumo ir globalios grėsmės žmonijai priešpriešą;
- didėjančią erdvinę sekreciją, erdvinį atskirumą ir išskirtinumą, išryškėjančią šiuolaikinių technologijų plėtros kontekste.

Besikuriančios tarptautinės korporacijos sudaro prielaidas karjeros formavimo transformacijoms. Šių organizacijų darbuotojai privalo sugebėti įvertinti užsienio politiką, rinkas, kultūrą, darbuotojus ir naujus valdymo stilius. Integracija į Europos Sąjungą paspartino tokių organizacijų plėtrą ir Lietuvoje, o tai reiškia, kad keisis ne tik požiūris į darbą ir jo vertinimą, bet ir į karjerą.

Globalizacija paskatins organizacijų tapumą tarptautinėmis. Didėjantis tiesioginių užsienio investicijų srautas (2000 - 8252 mln.Lt, 2001 – 9331 mln.Lt, 2002- 10662 mln.Lt, 2003-13184 mln.Lt, 2004 – 13699 mln.Lt, 2005 -16193 mln.Lt (*duomenys metų pradžiai*)) bei Lietuvoje dirbančių užsieniečių skaičius rodo, kad Lietuvoje šie procesai intensyvėja. Akivaizdu, jog organizacijos personalą sudarys įvairių tautybių žmonės, vyks nuolatinis judėjimas iš vienos organizacijos lokalizacijos vietos į kitą. Darbuotojams teks keisti ne tik organizaciją, bet ir geografinę darbo vietą, šalį. Tikėtina, kad neliks organizacijų, kuriose vienos tautybės darbuotojai sudarys daugumą, ilgą laiką vyravę vienos ar kitos šalies organizacijose valdymo metodai bus keičiami atsižvelgiant į pasaulinę praktiką, adaptuojant juos šalies ypatumams: skirtingų tautybių darbuotojai turi skirtingą požiūrį į darbą, skirtingus poreikius, tikslus ir interesus, nulemtus kultūrinių tradicijų. Visa tai organizacija turi sugebėti įvertinti ir pasiūlyti tokias darbo sąlygas kurios, bus priimtinos ir darbuotojui, ir pačiai organizacijai. Globalizacija sukelia kultūrų maišymąsi, o kultūriniai skirtumai savo ruožtu - atitinkamas problemas, reikalaujančias sprendimo.

Lietuvos oficialūs statistiniai duomenys (4.1 pav.) rodo, kad į šalį atvykstančių gyventojų skaičius gana stabilus, tačiau išvykstančiųjų didėja milžiniškais tempais.



Šaltinis: <http://www.std.lt/web/main.php?parent=930>

4.1 pav. Tarptautinė migracija

Jau vien oficiali emigracija nuo 2002 metų iki 2004 metų išaugo dvigubai, nors neoficialūs emigracijos skaičiai turėtų būti dar didesni. Tarp emigruojančių didžiąsą dalį sudaro asmenys kuriems nesiseka Lietuvoje rasti darbo, netenkina siūlomas darbo užmokestis, neturi ir nesiekia jokios kvalifikacijos. Galima išskirti ir kitą emigrantų grupę – aukštos kvalifikacijos specialistus (dažniausiai medikai, informatikai, statybos specialistai), kurie savo kvalifikaciją ir praktinę patirtį vertina aukštai, o Lietuvoje negauna atlygio, atitinkančio jų kompetenciją, vietos organizacijos nesudaro jiems tinkamų darbo sąlygų. Blogiausia yra tai, kad emigruoja ir mūsų šaliai reikalingi kvalifikuoti specialistai, įgiję išsilavinimą Lietuvoje. Pasidžiaugti galima tik tuo, kad mūsų specialistų vertinimas stiprios ekonomikos šalyse rodo aukštą specialistų parengimo lygį.

Lietuvos ir kitų posocialistinių šalių perėjimas iš centralizuotos į rinkos ekonomiką sukėlė daug pokyčių.

Ūkio struktūros pasikeitimą. Lietuvoje beveik neliko stambiosios pramonės. Didelė dalis stambių gamybinių įmonių bankrutavo, buvo privatizuotos ar suskilo į smulkesnes įmones. 2003 m. statistikos duomenimis, net 95,6 % visų Lietuvos įmonių sudaro įmonės, kuriose dirba iki 50 darbuotojų, tačiau šios įmonės įdarbinusios tik 31,6 % visų šalies darbuotojų. Reikia pažymėti, kad persiskirstė

šalies ūkio struktūra: sumažėjo gamybos ir žemės ūkio sektoriai, išsiplėtė paslaugų sektorius.

Senų rinkų praradimą ir naujų įsisavinimą. Užsidarius iki tol buvusiai plačių galimybių Rytų rinkai, Lietuvos įmonėms tenka ieškoti naujų rinkų Vakaruose. Įsitvirtinti naujose Vakarų rinkose nėra lengva. Įmonėms tenka tobulinti ar įsigyti modernias technologijas, ieškoti kvalifikuotų specialistų tam, kad galėtų konkuruoti ir užtikrinti tiekiamos produkcijos kokybę.

Gamybos apimčių mažėjimą. Siaura vidaus rinka ir sumažėjusi užsienio rinka paveikė gamybos apimčių sumažėjimą.

Didėjantį nedarbą. Dėl šalies ūkio pokyčių, spartaus technologijų tobulėjimo vienos profesijos tapo nereikalingos, sumažėjo darbo vietų. Naujos technologijos kelia naujus profesinius reikalavimus, dėl ko nesugebantys lanksčiai reaguoti į darbo rinkos pokyčius tapo bedarbiais. Bedarbių skaičius pastaruosius 10 metų didėjo. Kai kuriuose Lietuvos regionuose siekia net 16 – 17 % (Mažeikiuose, Akmenėje). Lietuvos darbo biržos duomenimis tik trečius metus pastebimas bedarbių skaičiaus mažėjimas. Per pastaruosius dvejus metus nedarbo lygis sumažėjo 2 %.

Socialinių garantijų sistemos pokyčius. Nagrinėjant socialinę aplinką reikėtų išskirti šiuos pagrindinius veiksnius. Pirmiausia **darbuotojų demografinę struktūrą.** Drucker P. (2001) mano, kad viena iš ryškiausių šio laikotarpio charakteristikų yra stiprus gimstamumo mažėjimas išsivysčiusiose šalyse ir pagyvenusių žmonių skaičius didėjimas. Analogiškos tendencijos pastebimos ir Lietuvoje, kur gyventojų skaičius pastaruoju metu net mažėja, tiesa, tam didelę įtaką turi ir emigracijos dydis (Sakalas A., 2002). Statistikos departamento duomenimis (žr. 4.1 lentelę), lyginant 1990 ir 2004 metų situaciją, gimstamumas sumažėjo 53,49 %. Galima prognozuoti, kad ateityje dėl visuomenės senėjimo mažės darbingų žmonių ir didės socialiai remtinų žmonių skaičius. Tai be abejo paaštrins ir esamas socialines problemas.

4.1 lentelė

Lietuvos gyventojų demografinė struktūra

	1990	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Vidutinis metinis gyventojų skaičius, (tūkst.)	3697,8	3549,3	3524,2	3499,5	3481,3	3469,1	3454,2	3435,6
Vidutinis metinis gyventojų gimstamumas	56868	37019	36415	34149	31546	30014	30598	30419
Vidutinis metinis gyventojų mirtingumas	39760	40757	40003	38919	40399	41072	4090	41340

Demografiniai pokyčiai sietini su **kultūriniais skirtumais** (Greenhaus H.J., 2000). Ateities darbo visuomenė ne tik bus senesnė ir kartu mažės darbingų žmonių skaičius, tačiau daugės dirbančių moterų. Didėjantis dirbančių moterų, rasinių mažumų ir imigrantų skaičius verčia organizacijas mokytis efektyviai valdyti darbo jėgos kultūrinius skirtumus: išmokti bendrauti su darbuotojais turinčiais skirtingas vertybes, požiūrį į darbą ir pan. Akcentuojama, kad darbuotojai, siekdami sėkmingos karjeros, turi patys stengtis sugebėti laviruoti multikultūrinėje aplinkoje (Greenhaus H.J., 2000).

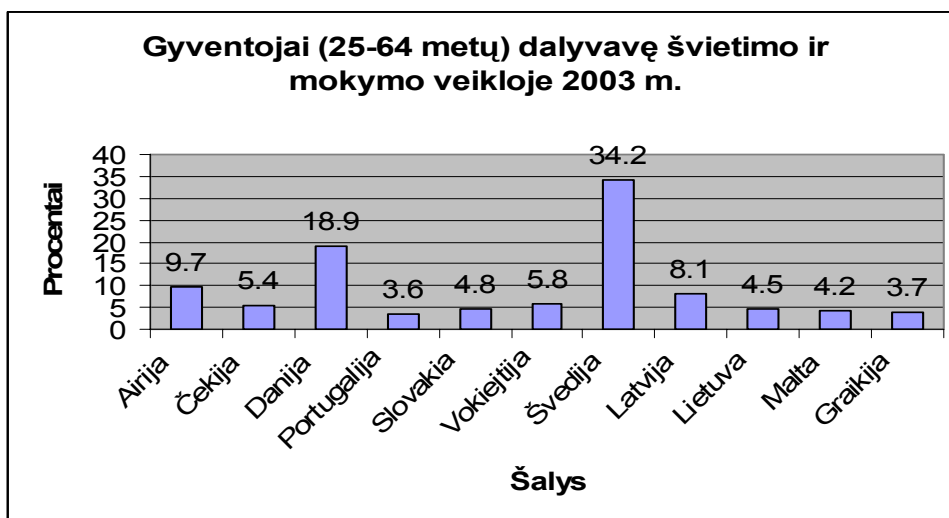
Demografinė situacija, ypač kvalifikuotos darbo jėgos poreikis, sukelia didelius pokyčius darbo rinkoje. Nors ir „Lietuvos ūkio plėtros iki 2015 metų ilgalaikėje strategijoje“ pastebima, kad pigi darbo jėga, aukštas nedarbo lygis, esant pakankamai aukštai jos kvalifikacijai, leidžia organizacijoms orientotis į kaštų mažinimo politiką, ignoruojant rūpinimąsi personalo kvalifikacijos kėlimu, karjera ir pan. Šiandien jau sunku kalbėti apie į pigią darbo jėgą besiorientuojančią ekonomikos plėtrą. Lietuvoje jaučiamas kvalifikuotos ir motyvuotos darbo jėgos trūkumas, kuris ir sukelia darbo jėgos brangimą. Lietuvos darbo biržos duomenimis, 2005 m. I ketvirtį nekvalifikuotos darbo jėgos poreikis sudarė tik 20,3 %, kai tuo tarpu kvalifikuotų darbininkų poreikis buvo net 59,7 %. Galima manyti, kad ateityje situacija bus dar aštresnė.

Darbuotojų išsimokslinimo lygis ir kompetencija - dar viena svarbi socialinė charakteristika, lemianti darbuotojų vertybių sistemą, jo reikalavimus darbui. Lietuvos gyventojų išsimokslinimo lygis atitinka, o kai kuriais atvejais ir lenkia išsivysčiusių Europos ir pasaulio šalių lygį.

Susidariusi situacija garantuoja Lietuvos gyventojams gana didelį konkurencingumą tarptautinėje darbo rinkoje. Tačiau nereikėtų pamiršti, kad kalbų mokėjimo lygis nėra aukštas. Tai apsunkina darbo jėgos konkurencingumą didelės kompetencijos reikalaujančiuose lygiuose. Nepaisant to, didėja kompetentingos darbo jėgos nutekėjimas į užsienį, tuo pačiu darantis įtaką kvalifikuotos darbo jėgos poreikiui Lietuvos darbo rinkoje. Siekiant išsaugoti kvalifikuotus specialistus šalyje, reikia galvoti apie naujus ekonominius ir vadybinius sprendimus.

Darbuotojų vertybių sistema taip pat keičiasi sparčiai. Lietuvos politiniai, ekonominiai pokyčiai pakeitė žmonių požiūrį į darbą, aplinką, bendravimą, tarpusavio

santykius. Naujai susiformavusi šalies žmonių vertybių sistema sudarė prielaidas poreikių, motyvų, interesų tolesniems pokyčiams darbinės veiklos kontekste.



Šaltinis: <http://www.std.lt/web/main.php?parent=930>

4.2 pav. Gyventojai (25-26 metų) dalyvavę švietimo ir mokymo veikloje 2003 m.

1991 ir 1999 m. Europos vertybių palyginamojo tyrimo rezultatai rodo, kad pastarojo dešimtmečio pokyčiai paveikė požiūrį į darbą: sumažėjo atsakingo darbo svarba, vertinimas, visuomeninis pripažinimas darbe, bendravimo bei bendradarbiavimo svarba. Nustatyta pasitenkinimo savo gyvenimu priklausomybė nuo ekonominės padėties. Lietuvos gyventojų, patenkintų savo darbu, yra šešis kartus daugiau nei savo darbu nepatenkintų. Pasak I.E. Laumenskaitės (2003) tokį rezultatą nulėmė, tai kad mūsų šalyje pagrindinis darbo vertingumo kriterijus yra darbo užmokestis. Vakarų šalyse svarbu ir galimybė išskirti darbe, nauda visuomenei, organizacijai.

Šiandien darbas, kartu ir žmogus virsta tik priemone praturtėti, kad patenkintų savo augančias materialines reikmes, paaukodamas tam asmenišką bendravimą ir socialumą (I.E. Laumenskaitė, 2003). Manome, kad tokia situacija vyrauja daugiau tarp žemesnes pajamas gaunančių ir žemesnes pareigas užimančių darbuotojų.

Lietuvoje kol kas yra ne daug atliktų vertybinių orientacijų tyrimų, kurie leistų tvirtai paneigti ar patvirtinti aukščiau pateiktas nuomones. Tačiau galima neabejotinai tvirtinti, kad perėjimas iš riboto vartojimo visuomenės, kur automobilis buvo

prabangos dalykas, į rinkos ekonomiką, kur vartojimą lemia turimas pinigų kiekis, o ji bent Lietuvoje, kur buvo uždraustos ilgalaikės turto kaupimo tradicijos, lemia darbuotojų kompetencijos, keičia darbuotojų vertybių sistemą.

Vertybinių orientacijų sistema turi įtakos ir santykiui tarp organizacijos ir darbuotojo. Organizacija nebeprisiima atsakomybės už sėkmingą individo karjeros organizavimą (W.F.Cascio, 2000; P. Drucker, 2001). P. Drucker (2001) nuomone tai ypač sietina su aukštos kompetencijos darbuotojais, kuriems *organizacija mažiau reikalinga, nei jie organizacijai*. Šiuolaikinės organizacijos ir jų personalas akcentuoja ne šiandieninį atlyginimą ar akcijų vertę, o tai, ką jie gaus ateityje, t.y. po 20-30 metų. Stipriai didėjanti protinį darbą dirbančių darbuotojų svarba organizacijoje turi įtakos šios personalo grupės išskirtiniam interesų paisymui ir pastangom juos patenkinti. Organizacijos, norėdamos išlaikyti aukštos kvalifikacijos darbuotojus, privalės įvertinti jų interesus ir sudaryti būtinas sąlygas, kad specialistai dirbtų maksimaliai efektyviai (P. Drucker, 2001). Šių teiginių teisingumas vis labiau pasireiškia ir Lietuvos įmonėse. Žymiai daugiau dėmesio reikia skirti darbuotojų lojalumui užtikrinti, nes tradicinį – „į darbą visą gyvenimą vienoje įmonėje“ - darbuotoją keičia mobilus, aktyviai ieškantis, kur geriau, darbuotojas.

Technologiniai aplinkos pokyčiai skaičiavimo technikos ir komunikavimo srityse iš esmės keičia darbuotojų darbą. Šiuolaikinės organizacijos, jautriai reaguojančios į **technologijų lygio kilimą ir sugebančios valdyti naujausias technologijas**, įgyja konkurencinį pranašumą. Pažanga šioje srityje paliečiai absoliučiai visas organizacijos veiklos sritis: gamybą valdymą, marketingą ir kitas. Naujoms technologijoms reikia organizacijų augimo, plėtros, numatomas didelių monopolijų atsiradimas (P. Drucker, 2001).

Besikeičianti technologinių pokyčių įtakoje darbo struktūra ir turinys reikalauja iš darbuotojų naujų įgūdžių bei sugebėjimų, auga aukštesnės kompetencijos darbuotojų poreikis, išnyksta kai kurie anksčiau egzistavę darbai.

Sparčiai kintančios technologijos sukuria darbuotojams, pasižymintiems įvairiapusiškais ir tuo metu reikalingais sugebėjimais, naujas karjeros galimybes, bei žymiai sumažina karjeros galimybes nesugebantiems prisitaikyti prie naujų veiklos sąlygų darbuotojams (H.J. Greenhaus, M.V. Goldshalh, 2000).

Dėl pastarosios priežasties atsiranda didelė tikimybė, kad didės darbuotojų migracija į vakarų šalis, kur nekvalifikuotam darbui atlikti bus pritraukiami buvusių postkomunistinių šalių darbuotojai (Sakalas A., 1996).

4.2 lentelė

Technologijų tobulėjimo poveikis

Autorius	Poveikis
Grauer (2002)	<ul style="list-style-type: none"> darbo turiniui: darbuotojui lieka tik modernių technologinių įrengimų aptarnavimas ir priežiūra; išauga aukštos kvalifikacijos darbuotojų poreikis; pasikeičia neturinčių aukštos kvalifikacijos darbuotojų pasiūlos ir paklausos balansas.
V.W.Cascio (2000)	<ul style="list-style-type: none"> darbų įvairovės didėjimui, tai yra perėjimui nuo specializuoto prie įvairiapusio darbo, reikia gretutinių specialybių įsisavinimo (mūsų pastaba); įgūdžiai, reikalavimai vienam ar kitam darbui atlikti gali tiek mažėti tiek didėti; mažėja gebėjimų reikalavimai fiziniam, nekvalifikuotam darbui ir didėja reikalavimai analitiniam, intelektualiam darbui atlikti.

Technologijos modernizuoja gamybos procesus, tačiau drauge gali sukelti tam tikrus negatyvius reiškinius darbuotojams. Įmonių modernizavimą dažnai lydi organizacijos struktūros reorganizacija, kur susiduriama su darbo vietų mažinimu, naujų modernių darbo vietų kūrimu, darbo turinio pasikeitimų, naujų kompetencijų poreikiu. Tokie procesai darbuotojams gali sukelti baimes: prarasti darbo vietą, ekonominį - socialinį ir saugumą, nepasitikėjimą savo jėgomis, nesugebėjimą persikvalifikuoti ir įsitvirtinti naujoje organizacijos struktūroje. Minėtų baimių atsiradimas gali sukelti įmonės darbuotojų abejingumą, santykių atšalimą, susvetimėjimą.

4.3 lentelė

Technologijų plėtros įtaka darbui

Teigiamas poveikis	Neigiamas poveikis
<ul style="list-style-type: none"> didėja poreikis aukštos kvalifikacijos darbuotojų automatizuojamas, palengvinamas darbo procesas auga darbo mobilumo galimybės geriau patenkinami žmonių materialiniai poreikiai darbuotojams, sugebantiems greitai reaguoti į technologijų plėtros sukeltus pokyčius, atsiveria naujos karjeros galimybės organizacijų struktūra tampa plokštesne, jų valdymas tampa paprastesnis 	<ul style="list-style-type: none"> mažėja poreikis nekvalifikuotos darbo jėgos, todėl tokiems darbuotojams, nenorintiems ar nesugebantiems siekti aukštesnės profesinės kompetencijos kyla grėsmė netekti darbo ar sunkiau integruotis darbo rinkoje. neraikalingais tampa atitinkami darbuotojų įgyti įgūdžiai ne visi organizacijų darbuotojai sugeba adaptuotis naujomis sąlygomis.

Siekiant išvengti minėtų neigiamų pasekmių, svarbų vaidmenį vaidina visuomeninės organizacijos, profesinės sąjungos ginančios darbuotojų teises. Taigi pasirenkant naujų technologijų alternatyvas, reikėtų atsižvelgti į ekonominius, socialinius ir techninius veiksnius. Apibendrinant įvairių autorių (P.Drucker,2001;

H.J. Greenhaus, M.V. Goldshalh, 2000; V.W.Cascio, 2000; A. Gumuliauskienė, D.Augienė, 2002; A. Sakalas, 2002) požiūrį į technologijų plėtrą, galima išskirti tiek teigiamą, tiek ir neigiamą įtaką darbui (4.3 lentelė).

Kaip matyti technologijų diegimas susijęs su problemomis, kurias turi spręsti darbuotojas ir įmonė bendromis jėgomis. Darbuotojas organizacijoje lieka svarbus ir nepriklausomas elementas turintis reaguoti į stochastines, o ne į determinuotas sąlygas. Aukšto lygio technologijoms reikia iš darbuotojo žymaus įsipareigojimo ir atsakomybės, nuolatinio mokymosi. Iš įmonės reikalaujama dėmesio būsimiems pokyčiams, orientacijos į darbuotojų perkvalifikavimą.

4.4 lentelė

Pagrindinės darbuotojų interesų tendencijos

Interesai	Komentaras
Darbo užmokestis	Darbo užmokestis šių dienų Lietuvoje yra vienas svarbiausių darbuotojų interesų. Darbo užmokestis išsilaikys pirmaujančiose pozicijose tol kol darbuotojai galės patenkinti savo fiziologinius (pačius žemiausius pagal A.Maslow piramidę) poreikius. Tikėtina, kad Lietuvai pasiekus ES lygio atlyginimus, šis nebebus toks aktualus ir leis pirmauti kitiems interesams.
Kvalifikacijos kėlimas	Modernių technologijų panaudojimas kelia vis naujus profesinius reikalavimus darbuotojams. Kvalifikacija tampa svarbiu veiksmu konkuruojant darbo rinkoje.
Mobilumas	Globalizacijos procesų pasekoje kuriasi tarptautinės kompanijos turinčios padalinius skirtingose šalyse. Galima manyti, kad atsiras didesnės galimybės darbuotojams judėti iš vieno padalinio į kitą ne tik organizacijos, bet ir geografiniu požiūriu.
Darbo turinys	Įdomus ir nenuobodus darbas iš tiesų domina šiuolaikinį darbuotoją. Tai suteikia darbuotojui pasitenkinimą darbu, išvengiama monotonijos, nenukenčia darbo efektyvumas. Gerejant šalies ekonominei situacijai ir didėjant darbo užmokesčiui darbo turiningumas įgana vis didesnę svarbą renkantis darbą ar profesiją.
Svarankiškumas, atsakomybė	Šiuolaikinių įmonių darbuotojai, pasižymintys aukšta kvalifikacija, vis dažniau renkasi darbus su didesnia galimybe savarankiškai priimti sprendimus, didesne atsakomybe.
Karjeros galimybės	Keičiasi požiūris į karjeros galimybes, sėkminga karjera laikoma ne tik pareigų didėjimas ir darbo užmokesčio augimas, bet ir sukaupta profesinė patirtis, įgauti gebėjimai, didesnė atsakomybė, šalutinių profesijų išmokimas ir pan. Darbuotojai neprisiriš prie vienos organizacijos.
Lankstus darbo grafikas ir modernūs darbo organizavimo metodai	Kompiuterinių ir informacinių technologijų panaudojimas sudaro realias galimybes organizuoti darbą nutolus nuo darbo vietos įmonės biure. Tai leidžia darbuotojams savarankiškai disponuoti laiku. Dauguma specialistų (pvz. Programuotojai, buhalteriai, ir kiti kurių darbo specifika tai leidžia) ateity pageidaus eiti su organizacija į derybas dėl lankstaus darbo grafiko sudarymu.

Įvertinus darbuotojų interesų kaitos tendencijas, nors ir darbuotojas yra asmenybė kuriai be ekonominio atlygio reikalingas atlyginimas, atitinkantis jo individualų motyvavimo lygį, jis taip pat yra suinteresuotas statusu organizacijoje ir visuomenėje, asmenybės laisve, aiškiai apibrėžta atsakomybe už įmonės veiklos rezultatus, greita pokyčių adaptacija (P.Drucker, 1995), savijauta organizacijoje,

darbo turiniu, galimybe ugdyti gebėjimus (S.Cluds, 1999), mokantis ne tik iš praktikos, bet ir atskirai įgyjant žinias (P.,Drucker, 1995).

Šalies politinės ir ekonominės situacijos, demografinės struktūros, kultūrinių veiksnių pasikeitimas, technologijų tobulėjimas ir jos sukeltos pasekmės sudarė prielaidas darbuotojų poreikių, motyvų, interesų pokyčiams. Pateikta aplinkos veiksnių analizė leidžia suformuluoti šias pagrindines darbuotojų interesų tendencijas (4.4 lentelė).

4.2. Darbuotojų ir organizacijos interesų derinimo karjera tyrimo rezultatai

Kaip jau buvo minėta 3.2 darbo dalyje, tiriant darbuotojų interesus buvo apklausti darbuotojai dirbantys baldų pramonės įmonėse, IT ir telekomunikacijų bei chemijos pramonės įmonėse. Šių įmonių darbuotojams buvo išdalinta 700 anketų, tačiau grįžusių ir nesugadintų bei tinkamų analizei buvo 465 anketos. Tai sudaro 66,43 % visų išsiųstų anketų skaičiaus. Socialiniuose moksluose toks grįžusių anketų skaičius yra laikomas patenkinamu rezultatu. Remiantis Jadov (2000), reprezentatyvi imtis didesnei nei 100000 generalinei aibei yra 400 imties atvejai. Todėl grįžusių anketų skaičius yra laikomas reprezentatyviu. Be to, gautų anketų skaičius užtikrina 5 % paklaidą.

Respondentų pasiskirstymas pagal amžių, išsilavinimą ir pareigas pateikiamas 13 priede. Daugiausia apklaustųjų darbuotojų (45,2%) yra 25-35 metų amžiaus. Mažiausia apklaustųjų grupė yra (18,1%) iki 25 metų amžiaus, nepaisant to, kad tarp respondentų nebuvo nė vieno virš 65 metų.

Kalbant apie respondentų išsilavinimą reikia pastebėti, kad didžioji dauguma (77,4 %) turi aukštąjį išsilavinimą. Turintys tik vidurinį, profesinį ir aukštesnįjį išsilavinimą pasiskirsto atitinkamai - 1,3 %, 4,5 %, 12,3 %.

Tarp apklaustųjų didžiausią dalį sudaro specialistai - 47,1 %, mažiausią – technikai 1,9% ir aukščiausio lygio vadovai - 3,2 %. Vidurinio lygmens vadovai tarp respondentų sudarė 10,3 % , žemiausio lygmens vadovai - 21,9 %. Respondentai buvo pergrupuoti. Į vieną grupę apjungti aukščiausio ir viduriniojo lygmens vadovai, taip pat technikai ir kitas pareigas einantys darbuotojai prijungti prie administracijos darbuotojų grupės.

Respondentų pasiskirstymas pagal įmonių grupes pateikiamas 4.5 lentelėje.

4.5 lentelė

Respondentų pasiskirstymas pagal įmonių grupes

Eil. Nr.	Įmonių grupė	Respondentų skaičius, vnt.			Respondentų skaičius, %
		Vyrų	Moterų	Viso	
1.	Baldų pramonės įmonės	120	99	219	47,7
2.	IT ir telekomunikacijų įmonės	129	63	192	41,8
3.	Chemijos pramonės įmonės	24	24	48	10,5
	Viso:	273	186	459	100

Kaip matyti iš 4.5 lentelės, baldų pramonės ir IT ir telekomunikacijų srityje dirbantys respondentai pasiskirstė maždaug vienodai - 47,7% ir 41,8%. Chemijos pramonės įmonėse dirba tik 10,5 % apklaustųjų.

4.2.1. Darbuotojų interesų struktūra

Tyrime išskiriamos dvi dalys – *Individo bendrosios orientacijos* ir *Darbuotojo interesai organizacijoje*. Bendrosios orientacijos ir interesai analizuojami įvertinat individo asmeninės charakteristikas: amžius, lytis, einamos pareigos organizacijoje. Taip pat atliekama kryžminė analizė, panaudojant *Individo bendrosios orientacijos* ir *Darbuotojo interesai organizacijoje* klausimų blokus (11 priedas).

Interesų tyrimo bendri rezultatai, apimantys darbuotojų bendrąsias orientacijas ir interesus, pateikiami 12 priede. Įvertinus didžiausias dažnių reikšmes, išskyrėme dažniau pasitaikančius, požymius atskleidžiančius respondentų bendrąsias orientacijas ir interesus (4.6 lentelė). 4.6 lentelėje matome, kad ne visi nustatyti dažniau pasitaikantys atvejai išsiskiria statistiškai patikimai.

4.6 lentelė

Darbuotojų interesai ir bendrosios orientacijos

Požymiai	Dažnis	95% PI	
	%	Nuo	Iki
Darbuotojų požiūris į darbą			
Dirbu, kad galėčiau gyventi*	41,2	36,8	45,7
Darbas gyvenime svarbu, tačiau tai neturi trukdyti mano asmeniniam gyvenimui *	51,6	47,1	56,2
Darbo suteikiamos galimybės darbuotojo požiūriu			
Tobulėti bei kelti kvalifikaciją	70,1	65,8	74,1
Gauti tinkamą darbo užmokestį ir tuo užsitikrinti poreikių patenkinimą	63,0	58,5	67,3
Darbuotojo gyvenimo siekiai			
Visur ir visada siekti profesionalumo	44,1	39,6	48,7

Siekti asmeninių interesų patenkinimo tuo pačiu atnešant naudą kitiems	44,7	40,2	49,3
Dalinai pasitenkinti gaunamu darbo užmokesčiu*	56,6	52,0	61,1
Dažniau siekiama vadovo pareigų*	70,2	65,7	74,4
DARBUOTOJO INTERESAI ORGANIZACIJOJE			
Svarbiausi veiksniai nulėmę darbuotojo pasirinkimą dirbti dabartinėje darbovietėje			
Įmonės įvaizdis ir jos veiklos rezultatų stabilumas	37,0	32,7	41,5
Įmonė pilnai patenkina mano interesus	31,8	27,7	36,2
Įmonės veiklos sritis*	57,1	52,6	61,6
Svarbiausi darbuotojo interesai			
Socialinis pripažinimas (kolegų, draugų tarpe, visuomenėje)	35,7	31,5	40,2
Didelis darbo užmokestis, leidžiantis patenkinti jūsų materialinius poreikius	40,9	36,5	45,4
Teigiamas psichologinis klimatas kolektyve	54,5	50,0	59,0
Įdomus, turiningas, nemonotoniškas darbas	55,2	50,6	59,7
Galimybė išreikšti savo gebėjimus bei toliau kelti kvalifikaciją*	69,5	65,1	73,5
Darbuotojai dalinai patenkinti šiandieniniu darbu*	56,6	52,0	61,1
Dalinai nori keisti darbą	41,9	37,5	46,5
Nenori keisti darbo	40,6	36,3	45,2
Darbuotojai dažniau neaukoja savo laisvalaikio dirbdami viršvalandžius	41,9	37,5	46,5
Darbuotojai dažniau iš dalies aukoja savo laisvalaikį dirbdami viršvalandžius	49,7	45,2	54,2
Norėtų keisti darbą jei didėtų su darbo užmokestis	41,7	35,7	47,8
Norėtų keisti darbą pereinant į kitą organizaciją, tačiau išlaikant tas pačias pareigas	48,8	42,7	55,0
Viršvalandinio iš dalies darbo įtakoja karjerą *	48,4	43,9	52,9
Viršvalandinis darbas neįtakoja darbo užmokesčio polyčių *	71,0	66,7	74,9
Darbo turinio praplėtimas iš dalies turėtų būti susijęs su atlyginimo didinimu*	66,5	62,0	70,6

* statistiškai patikimas požymių dažnių skirtumas dėl pasikliautinių intervalų (PI) nesusikirtimo

Tiriant interesus, buvo aiškinamasi, kokios vyrauja individo bendrosios orientacijos tarp respondentų. Tam tikslui ištirta, kokią vietą darbas užima individo gyvenime, kokia jo svarba palyginti su asmeniniu gyvenimu, ką darbas žmogui suteikia ir ko jis siekia dirbdamas.

Požiūris į darbą. Įvertinus požiūrio į darbą tyrimo rezultatus, nustatyta, kad didžiausias dažnis stebimas tarp respondentų (51,6 proc. (47,1-56,2)), kuriems darbas yra svarbus, tačiau tai neturi trukdyti jų asmeniniam gyvenimui. Kiek mažesnis dažnis - dirba tam, kad galėtų gyventi (41,2 proc. (36,8-45,7)). 7,2 proc. (5,2-9,9) visų apklaustųjų nurodė, kad gyvena, tam kad dirbtų (13 priedas).

Išanalizavus požiūrį į darbą tarp respondentų pagal lytį, nustatyta, kad tik vyrai (7,69 proc.) dažniau nei moterys (6,56 proc.) gyvena, kad dirbtų. Skirtumas tarp vyrų ir moterų dirbančių tam, kad galėtų gyventi, yra 0,03 proc. Nedidelis skirtumas

pastebimas ir tarp respondentų, siekiančių suderinti darbą ir asmeninį gyvenimą - 51,65 proc. vyrų ir 52,0 proc. moterų.

Tyrimo rezultatai parodė, kad dažniau nei kitos amžiaus grupės gyvena dėl darbo 36 m. ir vyresni amžiaus respondentai – 15,79 proc. 40,74 proc. respondentų iki 25 m. ir 40,58 proc. respondentų 26-35 m. amžiaus nurodo, kad darbas jų gyvenime svarbus, jo svarba priklauso nuo gaunamo darbo užmokesčio. 59,26 proc. respondentų iki 25 m. ir 56,52 proc. 26-35 m. amžiaus siekia suderinti darbą ir asmeninį gyvenimą.

Pagal užimamas pareigas darbuotojai skirtingai vertina darbo ir asmeninio gyvenimo santykį. Tyrimo rezultatai parodė, kad, didėjant statusui, organizacijoje didėja ir asmeninį gyvenimą aukojančių dėl darbo. Darbuotojų, dirbančių tam, kad galėtų gyventi, pasiskirstymas pagal pareigas yra skirtingas. Mažiausias dažnis stebimas tarp aukščiausio lygmens vadovų - 33,33 proc. Specialistai, dažniau nei kiti, siekia derinti asmeninį gyvenimą ir darbą - 60,56 proc.

Patikrinus dviejų požymių požiūrio į darbą ir asmeninių charakteristikų (lytis, amžius ir einamos pareigos) priklausomybę, apskaičiuojant p reikšmę, nustatyta, kad rodiklių skirtumai priklausomai nuo amžiaus ir pareigų yra statistiškai reikšmingi, priklausomai nuo lyties, nėra statistiškai reikšmingi.

Darbo suteikiamos galimybės. Ištyrus respondentų nurodytas darbo suteikiamas galimybes nustatyta, kad aiškiai išsiskiria trys, dėl pasikliautinių intervalų nesusikirtimo statistiškai patikimos grupės.

Kaip matyti iš 14 priedo ir 4.7 lentelės, dažniau respondentai nurodė pirmosios grupės galimybes. Respondentai darbu realizuoja profesinio tobulėjimo bei gaunamu tinkamą darbo užmokesčiu asmeninių poreikių patenkinimo galimybes.

4.7. lentelė

Atsakymų grupavimas pagal darbo suteikiamų galimybių požymių skirtumus

Grupė	Darbo suteikiamos galimybės	%
Pirma	Tobulėti bei kelti kvalifikaciją	70,1
	Gauti tinkamą darbo užmokestį ir tuo užsitikrinti poreikių patenkinimą	63,0
Antra	Kurti ir matyti savo ateities planus	40,3
	Jaustis nepriklausomu	37,7
Trečia	Tapti svarbiu organizacijoje, pasitikėti savimi bei stiprinti pasitikėjimą savimi	10,4
	Įsitraukti į aktyvią veiklą,	9,7
	Realizuoti savo siekius	16,9
	Matyti darbo rezultatus	19,5

Analizuojant pirmosios grupės veiksnius pagal respondento asmenines charakteristikas nustatyta, kad moterims (79,0 proc.) labiau nei vyrams (64,8 proc.) darbas suteikia galimybę gauti tinkamą darbo užmokestį, tačiau vyrams (68,1 proc.) dažniau nei moterims (56,5 proc.) darbas suteikia profesinio tobulėjimo galimybę. Abiejų veiksnių rodiklių skirtumai yra statistiškai reikšmingi ir priklausomi ($p=0,011$ – darbo užmokestis, $p=0,001$ – profesinis tobulėjimas).

Kalbant apie respondentų užimamas pareigas taip pat nustatyta, kad užimamos pareigos ir pirmosios grupės veiksniai yra statistiškai priklausomi ($p=0,018$ – darbo užmokestis, $p=0,000$ – profesinis tobulėjimas). Profesinio tobulėjimo galimybes dažniau nei kiti nurodė specialistai (80,6 proc.), mažiausiu dažniu - administracijos ir kiti darbuotojai (55,6 proc.). Tačiau specialistai mažesniu dažniu nei kiti nurodė galimybę gauti tinkamą darbo užmokestį ir drauge patenkinti savo asmeninius poreikius (55,60 proc.).

Gyvenimo siekiai. Išanalizavus gyvenimo siekius, nustatyta, kad respondentai dažniau siekia patenkinti asmeninius interesus atnešant naudą kitiems (44,7 proc. (40,2-49,3)), taip pat profesionalumo (44,1 proc. (39,6-48,7)). Dėl pasikliautinių intervalų susikirtimo, šių požymių pasireiškimo dažnis nėra statistiškai patikimas, tačiau jie patikimai skiriasi nuo kitų, žymiai rečiau pasireiškusių požymių (15 priedas).

Išanalizavus darbuotojų siekius pagal asmenines charakteristikas pastebėtas statistinis reikšmingumas. Nustatyta, kad asmeninių interesų patenkinimo, siekiant atnešti naudą kitiems didesniu dažniu siekia žemiausio lygmens vadovai (50,0 proc.) ir administracijos bei kiti darbuotojai (81,90 proc.). Specialistai (44,44 proc.) ir aukščiausio lygmens vadovai dažniau nei kiti siekia profesionalumo (57,14 proc.).

Pasitenkinimas gaunamu darbo užmokesčiu. Tyrimo metu nustatyta, kad respondentai dažniau yra tik iš dalies patenkinti gaunamu darbo užmokesčiu (56,6 proc. (52,0 – 61,1 proc.)). Įvertinus atsakymų pasiskirstymą pagal darbuotojų asmenines charakteristikas, nustatyta, kad dažniau nepatenkinti gaunamu darbo užmokesčiu yra administracijos darbuotojai (30,80 proc.) ir specialistai (31,0 proc.), moterys (30,0 proc.), jauni darbuotojai iki 25 m. amžiaus (37,04 proc.), tačiau dažniau patenkinti gaunamu atlyginimu - aukščiausio lygio vadovai (47,62 proc.), vyresni nei 36 m. darbuotojai (26,8 proc.). Pasitenkinimo gaunamu darbo užmokesčiu rodiklių skirtumai priklausomai nuo amžiaus ir einamų pareigų yra statistiškai reikšmingi ($p<0,05$), o pagal lytį nereikšmingi.

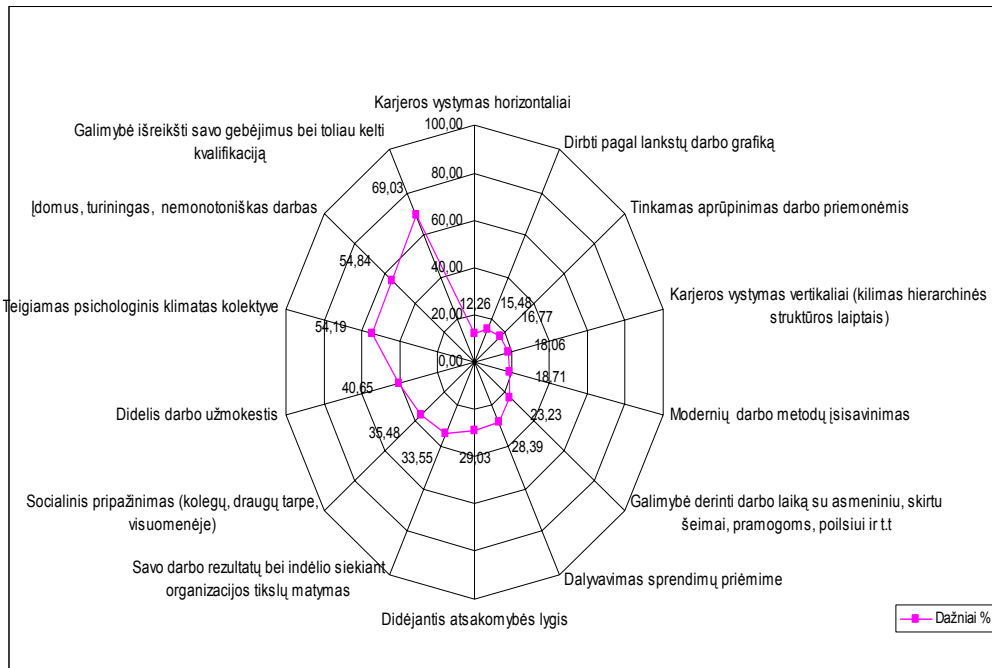
Siekiamos pareigos. Tyrimo metu nustatyta, kad didžioji dauguma respondentų siekia vadovo statuso organizacijoje (70,2 proc. (65,7-74,4)). Pastebėta, kad vyrai (79,31 proc.) dažniau nei moterys siekia vadovo pareigų. Tačiau moterys dažniau nei vyrai siekia specialisto ir administracijos darbuotojo pareigų. Analizuojant darbuotojų siekiamas pareigas pagal amžių, nustatyta, kad vadovo pareigų dažniausiai siekia 26-35 m. amžiaus respondentai (73,53 proc.), specialisto – jauni darbuotojai iki 25 m. (16 proc.), administracijos darbuotojo -36-65 m. darbuotojai (14,30 proc.). Išanalizuotas siekiamų pareigų rodiklių pasiskirstymas pagal amžių ir lytį yra statistiškai reikšmingas (17 priedas).

Įsidarbinimą lėmusios priežastys. Ištyrus įsidarbinimą lėmusias priežastis, nustatyta, kad dažniau tarp respondentų įmonės, kurioje dirbama, pasirinkimą lėmė įmonės veiklos sritis (57,10 proc. (52,6-61,6)) bei įmonės įvaizdis ir veiklos rezultatų stabilumas (37,0 proc. (32,7-41,5)). Tyrimu nustatyta, kad moterys dažniau negu vyrai pasirenko įmonę kurioje dirba tik dėl to, kad neturėjo kito pasirinkimo (19,35 proc.). Visi kiti veiksniai dažniau turi įtakos vyrų pasirinkimui. Priklausomai nuo lyties, stebimi statistiškai reikšmingi tokių požymių skirtumai: įmonės įvaizdis, galimybė visiškai patenkinti interesus, neturėjimas kito pasirinkimo ir įmonės veiklos sritis (18 priedas).

Įvertinus pasirinkimą pagal respondentų pareigas nustatyta, kad specialistai dažniau nei kiti pasirenko įmonę dėl nesėkmingų bandymų įsidarbinti kitur (98,6 proc.), aukščiausio lygio vadovai - dėl galimybės visiškai patenkinti savo interesus (47,62 proc.), o administracijos darbuotojai mažesniu dažniu nei kiti – dėl įmonės veiklos srities (33,3 proc.). Iš paminėtų veiksnių, statistiškai nereikšmingas požymių skirtumas dėl einamų pareigų – nesėkmingi bandymai įsidarbinti kitur.

Įvertinus respondentų įmonės pasirinkimą pagal amžių, nustatyta, kad darbuotojai iki 25 m. (55,58 proc.) ir 26- 35 m. (72,86 proc.) dažniau suinteresuoti dirbti būtent tos srities įmonėje, o 36-65 m. amžiaus (44,0 proc.) – galimybė patenkinti savo interesus. Minėtų rodiklių skirtumai yra statistiškai reikšmingi.

Svarbiausi interesai. Įvertinus pažymėtus svarbiausius interesus (4.3 pav., 19 priedas), galima išskirti tris svarbiausius interesus: galimybę išreikšti savo profesinius gebėjimus bei juos nuolat tobulinti (69,5 proc. (65,1-73,5)), įdomų ir turiningą darbą (55,2 proc. (50,6-59,7)) bei teigiamą kolektyvo psichologinį klimatą (54,50 proc. (50-59,07)). Mažiausiai suinteresuoti galimybė įsitraukti į kitas veiklas, vystyti karjerą horizontaliai (12,3 proc. (9,6-15,7)).



4.3. pav. Svarbiausi interesai

Tyrimu nustatyta, kad moterys dažniau nei vyrai yra suinteresuoti parodyti profesinius gebėjimus (70,97 proc.), jausti socialinį pripažinimą (45,16 proc.), matyti savo darbo rezultatus ir indėlį, siekiant organizacijos tikslų (37,10 proc.), dirbti lankščiu darbo grafiku (19,35 proc.). Statistiškai reikšmingi socialinio pripažinimo ir lankstaus darbo grafiko požymių skirtumai.

Nustatyta, kad respondentai iki 25 m. amžiaus dažniau nei kiti yra suinteresuoti profesinės kvalifikacijos tobulinimu (74,07 proc.), teigiamu psichologiniu klimatu (70,37 proc.), lankščiu darbo grafiku (22,2 proc.), 26-35 m. amžiaus - įdomiu ir turingu darbu (62,86 proc.) bei galimybe derinti darbą ir asmeninį gyvenimą (31,43 proc.), 36-65 m. amžiaus respondentai dažniau nei kiti išskiria socialinio pripažinimo interesą (44,60 proc.). stebimi tokių požymių statistiškai reikšmingi dažnių skirtumai, priklausomai nuo lyties: darbo užmokestis, socialinis pripažinimas, turiningas ir įdomus darbas, lankstus darbo grafikas, dalyvavimas, priimant sprendimus, didėjantis atsakomybės laipsnis.

Aukščiausio lygmens vadovai dažniau nei kitas pozicijas užimantys respondentai išreiškia suinteresuotumą dirbti atsakingą darbą (47,62 proc.) bei dalyvauti priimant sprendimus (61,90 proc.), specialistai – taikyti profesinius

gebėjimus ir juos tobulinti (77,80 proc.). Pagal pareigas statistiškai reikšmingi atsakingo darbo ir dalyvavimo, priimant sprendimus, dažnių skirtumai.

Pasitenkinimas darbu ir viršvalandinis darbas. Tyrimas parodė, kad respondentai dažniau yra patenkinti savo darbu. Tarp respondentų dažniau patenkinti - vyrai (63,95 proc.), 36-65 m. darbuotojai (65,50 proc.), ir žemiausio lygio vadovai (65,63 proc.). Rodiklių skirtumai statistiškai reikšmingi tik pagal einamas pareigas.

Nustatyta, kad tik 13,50 proc. (10,6-17,0) respondentų norėtų keisti darbą. Darbą dažniau norėtų keisti moterys (18,33 proc.), respondentai iki 25 m. amžiaus (21,43 proc.) bei administracijos darbuotojai (19,20 proc.). Respondentų, norinčių keisti darbą keitimas dažniau susijęs su darbo užmokesčio didėjimu (41,7 proc. (35,7-47,8)).

Išanalizavus tyrimo rezultatus, nustatyta, kad tik 7,2 proc.(5,2-9,9) respondentams netenka dirbti viršvalandžius. Respondentai dažniau viršvalandinio darbo nesieja su karjeros galimybių ir darbo užmokesčio didėjimu. Moterys (53,93 proc.) dažniau nei kiti respondentai aukoja laisvalaikį dirbdamos viršvalandžius. Pastebėta, kad darbuotojai iki 25 m. amžiaus dažniau nei kiti viršvalandinį darbą sieja su darbo užmokesčio didėjimo galimybėmis (96,30 proc.).

Apibendrinant darbuotojų interesų tyrimo rezultatus galima teigti, kad darbuotojams nėra svarbiausia patenkinti materialinius interesus, kadangi nei vienu atveju materialinių interesų svarbą rodantys požymiai nebuvo nurodyti didžiausiu dažniu tarp respondentų. Nustatyti požymių skirtumai daugiausia išsiskyrė statistiškai patikimai. Tyrimų rezultatai parodė, kad daugiausia socialinių ir psichologinių interesų svarbą atskleidžiantys požymiai buvo nurodyti dažniau nei kiti. Be to, nustatyti požymių dažnių skirtumai dažniau išsiskyrė statistiškai patikimai.

Tyrimu nustatyta, kad didesnė dauguma respondentų iš dalies yra patenkinti gaunamu darbo užmokesčiu ir dirbamu darbu. Nors norinčių keisti darbą nustatyta nedidelė dalis (12,90 proc.) respondentų, tačiau iš jų 41,7 proc. darbo keitimą sieja su atlyginimo didėjimu. Taip pat nustatyta, kad respondentams darbas gyvenime yra svarbus priklausomai nuo gaunamo darbo užmokesčio. Darbuotojai daugiau ir geriau linkę dirbti, jei mato, kad tai lemia atlyginimo už darbą didėjimo galimybes. Tyrimas parodė, kad dažniau respondentai renkasi darbą pagal konkrečią veiklos sritį. Todėl galime daryti išvadą, kad respondentams yra svarbu ne tik patenkinti materialinius poreikius gaunant aukštą darbo užmokestį, bet ir dirbti jam

patinkančioje ir aktualioje profesinėje srityje. Ištyrus svarbiausius interesus, nustatyta, kad aukštas darbo užmokestis yra mažiau svarbus už profesinių kompetencijų ugdymo, įdomaus ir turiningo darbo bei teigiamo psichologinio klimato darbo kolektyve interesus.

Tyrimas parodė, kad respondentams dažniau yra svarbu derinti darbą ir asmeninį gyvenimą. Taip pat nustatyta, kad dirbdami darbuotojai dažniau mato galimybę tobulinti profesinius gebėjimus, nei siekti aukšto atlygio už darbą. Didesnė dalis respondentų darbą renkasi ne pagal galimybes patenkinti materialinius interesus, bet realizuoti profesinius siekius konkrečioje įmonės veiklos srityje. Ištyrus darbuotojų svarbiausius interesus pastebėta, kad materialiniams interesams patenkinti gaunant tinkamą darbo užmokestį, dažniau buvo nurodyti tokie socialiniai ir psichologiniai interesai: gebėjimų realizavimas ir profesinės kvalifikacijos tobulinimas, įdomus ir turiningas darbas, teigiamas psichologinis klimatas. Tyrimas parodė, kad darbuotojai dažniau nedirba arba tik iš dalies dirba viršvalandžius, aukodami asmeninį gyvenimą. Kaip priežastis viršvalandinio darbo dažniau nurodoma karjeros plėtros galimybė, nei didėjantis darbo užmokestis.

Apibendrinant tyrimo rezultatų įvertinimą, galime teigti, kad darbuotojai dažniau akcentuoja socialinius psichologinius interesus: profesinį tobulėjimą, gebėjimų realizavimą, įdomų ir turiningą darbą, gerą psichologinį klimatą tarp bendradarbių, materialinius interesus.

Ištirsime, kaip siejasi darbuotojų požiūris į darbą ir svarbiausi jo interesai. Tam tikslui buvo atlikta šių klausimų kryžminė analizė. Priklausomai nuo darbuotojų požiūrio į darbą išskiriami penki dažniau išskirti interesai, tikrinamas rodiklių skirtumų statistinis patikimumas (PI – pasikliautini intervalai) ir reikšmingumas (p reikšmė) (4.8 lentelė).

Tyrimo metu nustatyta, kad tarp skirtingų orientacijų respondentų svarbiausi interesai pasiskirsto skirtingais dažniais. Pastebėta, kad respondentai, gyvenantys dėl darbo, dažniau nei kiti yra suinteresuoti profesinių gebėjimų panaudojimu ir jų tobulinimu, socialiniu pripažinimu, bei dideliu darbo užmokesčiu. Respondentai deklaruojantys, kad darbo svarba priklauso nuo galimybės uždirbti, darbo užmokestį nurodė mažesniu dažniu nei kiti. Tačiau šios grupės apklaustieji dažniau nurodo suinteresuotumą geru psichologiniu kolektyvo klimatu bei įdomiu ir turingu darbu. Respondentai siekiantys balanso tarp darbo ir asmeninio gyvenimo dažniau nei antrosios grupės respondentai nurodė profesinių gebėjimų svarbą.

4.8 lentelė

Dažniausi interesai, priklausomai nuo darbuotojo požiūrio į darbą

Eil. Nr.	Gyvenu, kad dirbčiau (7,20 %)		Dirbu, kad galėčiau gyventi (41,20 %)		Darbas svarbus, tačiau neturi trukdyti asmeniniam gyvenimui (51,60 %)	
	Interesai		Interesai		Interesai	
		Dažnis, %		Dažnis, %		Dažnis, %
1.	Galimybė išreikšti savo gebėjimus bei toliau kelti kvalifikaciją	72,73	Didėjantis atsakomybės lygis	100**	Socialinis pripažinimas (kolegų, draugų tarpe, visuomenėje)	100**
2.	Socialinis pripažinimas (kolegų, draugų tarpe, visuomenėje)	63,64*	Galimybė išreikšti savo gebėjimus bei toliau kelti kvalifikaciją	66,67	Galimybė išreikšti savo gebėjimus bei toliau kelti kvalifikaciją	71,80
3.	Didelis darbo užmokestis	45,45**	Teatimes psichologinis klimatas kolektyve	57,14	Teatimes psichologinis klimatas kolektyve	56,40
4.	Savo darbo rezultatų bei indėlio siekiant organizacijos tikslų matymas	45,45*	Įdomus, turiningas, nemonotoniškas darbas	46,03**	Savo darbo rezultatų bei indėlio siekiant organizacijos tikslų matymas	37,20*
5.	Didėjantis atsakomybės lygis	45,45**	Didelis darbo užmokestis,	36,51**	Didėjantis atsakomybės lygis	35,9*
6.	Įdomus, turiningas, nemonotoniškas darbas	45,45**				

*skirtumas statistiškai patikimas, **skirtumas statistškai reikšmingas

Nors tyrimo metu išryškėjo skirtumai tarp deklaruojamo požiūrio į darbą ir akcentuojamų interesų, tačiau tik nedaugelis jų yra statistiškai patikimi bei reikšmingi.

Taigi darbuotojų interesų tyrimas parodė, kad nuolat kintanti aplinka, ypatingai technologijų tobulėjimas ir modernių darbo metodų panaudojimas, kelianti vis didesnius kvalifikacinius reikalavimus, formuoja naują požiūrį į darbą. Darbuotojai yra suinteresuoti kvalifikacijos tobulinimu, gebėjimų atskleidimu, kaip vienu iš veiksmų, lemiančių didesnio darbo užmokesčio galimybes.

4.2.2. Darbuotojų interesų tenkinimo karjeros organizacijoje pagalba lygis

Šioje dalyje atliekamas interesų tenkinimo galimybių organizacijoje tyrimas. Tyrimo anketos klausimai, kuriais atliekama tyrimo rezultatų analizė, pateikiami 22 priede. Rodiklių skirtumų, išskylančių dėl įmonių grupių, statistiniam reikšmingumui nustatyti SPSS paketu apskaičiuota P- reikšmė (P – value).

Karjeros planavimą skirtingose įmonėse atspindinčius požymius ir jų dažnius (%) pateikėme 4.9 lentelėje. Bendri karjeros planavimo tyrimo rezultatai pateikiami 23 priede.

4.9 lentelė

Karjeros planavimo požymių rodiklių didžiausių dažnių suvestinė

	Baldų pramonės įmonės,	IT ir telekomunikacijų įmonės
	Dažnis, (%)	Dažnis, (%)
KARJEROS PLANAVIMAS		
Karjeros planą turi * **	52,17	64,06
Žino karjeros planui įgyvendinti reikalingas kompetencijas **	63,16	66,67
Karjeros planą gali realizuoti organizacijoje, kurioje šiandien dirba* **	56,52	75,00
Negali pasakyti kokioms pareigybėms sudaromi karjeros planai* **	90,91	68,33
Karjeros planai peržiūrimi		
Kiekvienais metais* **		42,55
Neperžiūrimi* **	63,41	
Karjeros planas koreguojamas pagal darbo veiklos rezultatus* **	13,72	26,92
Karjeros planavimas jūsų organizacijoje vyksta tik formaliai* **	82,35	55,32
Netenkina organizacijos vaidmuo planuojant karjerą*	60,87	32,08
Organizacijos vaidmuo planuojant karjerą tenkina dalinai*	30,43	50,94
Karjeros planavimas organizacijoje apima		
Savęs įvertinimą (profesinė kvalifikacija, gabumai, įgyta patirtis) **	27,03	31,46
Darbo vietos keliamų reikalavimų identifikavimą	27,03	15,73
Darbuotojo poreikių ir interesų identifikavimas**	10,81	11,24
Poreikių ir interesų tenkinimo galimybių paieška*	13,51	6,74
Darbuotojo kvalifikacijos reikalingos atitinkamam darbui atlikti tobulinimo planų sudarymą* **	21,62	34,83
Karjeros plane yra skiriamas atitinkamas dėmesys kvalifikacijos kėlimui*	32,43	47,50
Karjeros perspektyvos siejamos dėl kvalifikacijos didėjimo		
Didėja pareiginio augimo galimybės* **	46,67	66,67
Numatomas darbo užmokesčio didinimas	48,89	45,61

* statistiškai patikimas požymių dažnių skirtumas dėl pasiklaidinių intervalų (PI) nesusikirtimo, ** $p < 0,05$

Tiriant karjeros planavimą, nustatyta, kad respondentai dažniau turi karjeros planą (59,70 proc. (55,10-64,20)) (3.13 pav.). Analizuojant pasiskirstymą tarp įmonių grupių, paaiškėjo, kad didesnis dažnis stebimas IT ir telekomunikacijų įmonėse.

Tarp turinčių karjeros planą respondentų dažniau (68,10 proc. (62,4-73,40)) žino, kokių kompetencijų reikia, siekiant realizuoti numatytą karjeros planą. Dažniau respondentai mano, kad savo karjeros planą gali realizuoti organizacijoje kurioje dirba (63,40 proc. (57,80-68,60)). Šis požymis yra žymus skirtumas IT ir telekomunikacijų įmonėse.

Tyrimo metu paaiškėjo, kad organizacijose karjeros planavimas yra daugiau tik formalus procesas (64,2 proc. (58,5-69,6)). Dažniau nei kiti tai nurodė baldų pramonės įmonėse dirbantys respondentai (82,55 proc.). Karjeros planai dažniau yra neperžiūrimi (45 proc. (39,6-50,70)), tai akivaizdžiai išryškėja baldų pramonės įmonėse (63,41 proc.), IT ir telekomunikacijų įmonėse (42,55 proc.) karjeros planų peržiūra vyksta kasmet. Taip pat respondentai didesniu dažniu nurodė, kad nežino ar, jų karjeros planai yra koreguojami pagal jų veiklos rezultatus (59,80 proc. (54,6-69,8)). IT ir telekomunikacijų įmonėse (26,92 proc.) karjeros planai koreguojami dažniau nei baldų pramonės įmonėse (13,73 proc.).

Tyrimo metu nustatyta, kad respondentai yra nepatenkinti (42,9 proc. (37,7-48,2)) arba patenkinti tik iš dalies (42,0 proc. (36,8-47,3)) organizacijos vaidmeniu, planuojant karjeros. Reikia pastebėti, kad baldų pramonės įmonių vaidmuo dažniau nei kitų netenkina (60,87 proc.).

Ištyrus, kokius procesus dažniausiai apima karjeros planavimas, nustatyta, kad dažniausiai yra numatomi reikalingų įgyti kvalifikacijų planai (30,90 proc. (26,9-35,3)) ir atliekamas darbuotojų kompetencijų įvertinimas (30,30 proc. (26,20-34,60)). Nustatyta, kad baldų pramonės įmonėse dažniau nei kitose ieškoma darbuotojų poreikių ir interesų patenkinimo galimybių (13,51 proc.) bei identifikuojami darbo vietos keliami reikalavimai (27,03 proc.). Mažiau dėmesio asmeninių interesų tenkinimo galimybių paieškai skiriama IT ir telekomunikacijų įmonėse (6,73 proc.).

Ištyrus kvalifikacijos didėjimo teikiamas galimybes, nustatyta, kad, didėjant kvalifikacijai, didėja pareiginio augimo (58,3 proc. (53,0-63,3)) ir darbo užmokesčio didėjimo galimybės (47,0 proc. (41,8-52,2)). Didėjanti darbuotojų kvalifikacija baldų pramonės įmonėse dažniau užtikrina darbo užmokesčio augimo galimybes (48,89 proc.), tačiau mažiausiai turi įtakos pareiginio augimo galimybėms (46,67 proc.). Pareiginio augimo galimybės dėl darbuotojo kvalifikacijos didėjimo stebimos IT ir telekomunikacijų įmonėse (66,67 proc.).

Išanalizavus karjeros planavimą atspindinčius požymius įvertinsime tyrimo rezultatus. Nustatyta, kad karjeros planavimo požymių skirtumai daugeliu atveju yra statistiškai reikšmingi ir patikimai skiriasi.

4.10 lentelė

Interesų tenkinimo požymių rodiklių dažnių suvestinė		
ORGANIZACIJA IR DARBUOTOJŲ INTERESŲ PATENKINIMAS		
	Baldų pr.	IT ir telekomunikacijų įmonės
	Dažnis, (%)	Dažnis, (%)
Sutinka, kad organizacija žino ir teisingai supranta darbuotojo interesus* **	23,61	27,69
Kaip organizacija išsiaiškina darbuotojo interesus		
<i>Pokalbio metu prieš įdarbinant* **</i>	35,62	7,81
<i>Tiesioginio pokalbio metu su vadovu ar darbdaviu* **</i>	57,53	71,88
<i>Vykdo apklausas* **</i>	2,74	23,44
Kaip nauji darbuotojai įvedami į organizaciją		
<i>Yra specialūs mokymai* **</i>	5,48	42,19
<i>Yra adaptacijos sistema **</i>	20,55	25,00
<i>Yra galimybė darbuotojams išbandyti save skirtingose veiklos srityse (rotacija per daugybę funkcijų) **</i>	20,55	14,06
<i>Joks specialus dėmesys neskiriamas* **</i>	35,62	20,31
Pilnai realizuoja savo interesus organizacijoje kurioje dirba	22,86	20,31
Organizacija atsižvelgdama į jūsų interesus :		
<i>Stengiasi parinkti jums tinkamą darbo vietą**</i>	12,33	15,87
<i>Ieško galimybių mokėti atlyginimą atitinkantį jūsų kvalifikaciją ir darbo rezultatus* **</i>	10,96	22,22
<i>Siūlo abiem pusėm priimtina skatinimo sistemą* **</i>	12,33	23,81
<i>Suteikia darbą su atitinkamu atsakomybės lygiu* **</i>	24,66	36,51
<i>Parenka atitinkamo turinio darbą ir nuolat jį plečia</i>	16,44	17,46
<i>Sudaro sąlygas išbandyti eilę pozicijų siekiant rasti jums tinkamiausias pareigas* **</i>	6,85	11,11
<i>Ištraukia pačius darbuotojus į karjeros planavimą* **</i>	4,11	17,46
<i>Sudaro sąlygas dirbti pagal lankstų darbo grafiką**</i>	4,11	6,35
Organizacija sudaro sąlygas tobulinti kvalifikaciją*	74,63	98,41
Dirbant šioje organizacijoje teko kelti kvalifikaciją* **	65,15	87,50
Nurodykite kieno lėšomis vyksta kvalifikacijos kėlimas ir saviugda :		
<i>Įmonės lėšomis* **</i>	56,94	76,92
<i>Išlaidos finansuojamos įmonės lėšomis tik iš dalies*</i>	16,67	21,54
Kvalifikacijos tobulinimo planavimas		
<i>Pagal sudarytą kvalifikacijos kėlimo ir saviugdą plano* **</i>	12,50	44,62
<i>Pagal jūsų poreikius* **</i>	20,83	40,00
<i>Kvalifikacijos kėlimas vyksta tik kai tai neišvengiamai reikalingai organizacijos veikloms atlikti</i>	36,11	35,38
<i>Dalyvauja darbinių užduočių sudaryme* **</i>	28,6	50,00
<i>Darbuotojai iš dalies sutinka, kad organizacija žino ir teisingai supranta jų interesus*</i>	54,20	56,90
<i>Darbuotojo interesai išsiaiškinami tiesioginio pokalbio metu su vadovu ar darbdaviu* **</i>	57,50	71,90
<i>Darbuotojai mano, kad iš dalies realizuoja savo interesus organizacijoje kurioje dirba*</i>	60,00	67,20

* statistiškai patikimas požymių dažnių skirtumas dėl pasiklaidinių intervalų (PI) nesusikirtimo, ** $p < 0,05$

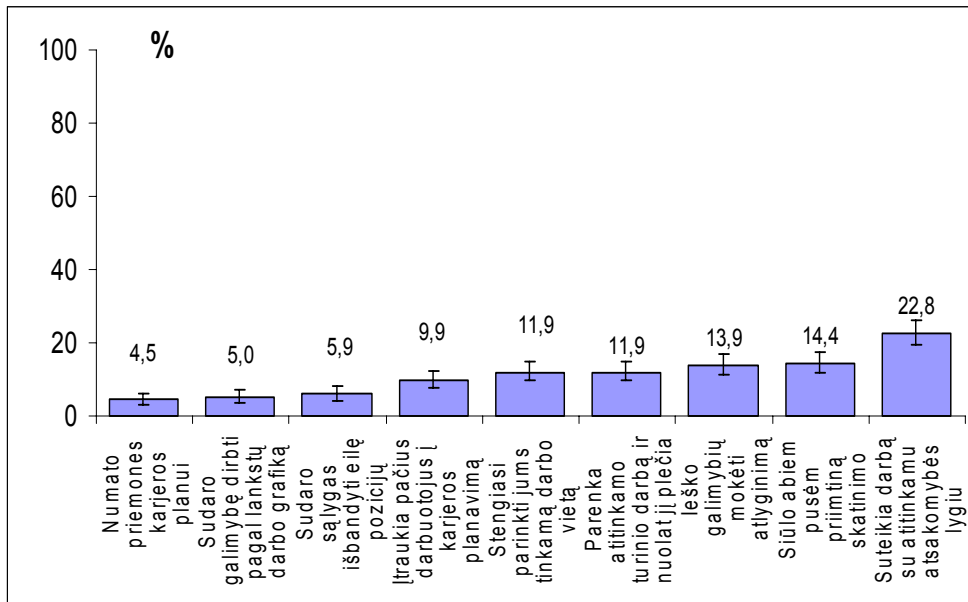
Tyrimo rezultatų analizė parodė, kad daugeliu atveju darbuotojai turi individualų karjeros planą ir puikiai žino, kokių kompetencijų reikia jam įgyvendinti. Pastebėta, kad organizacijose sudarant individualius karjeros planus, dažnai yra vertinamos darbuotojų kompetencijos bei sudaromi planai reikalingoms kvalifikacijoms įgyti. Planuojant karjerą kvalifikacijos augimas nurodomas kaip pagrindinis veiksnys, lemiantis pareiginio augimo galimybes. Kita vertus, nustatyta, kad karjeros planavimas dažniau vyksta formaliai, individualūs karjeros planai neperžiūrimi, respondentai negalėjo tiksliai atsakyti, ar karjeros planai yra koreguojami, priklausomai nuo veiklos rezultatų. Be to, dažniau darbuotojai yra nepatenkinti organizacijos vaidmeniu, planuojant karjerą.

Įvertinę tyrimo rezultatus, galime daryti išvadą, kad organizacijos iš dalies taiko individualios karjeros planavimą, kaip vieną iš priemonių išsiaiškinti darbuotojų interesus ir numatyti jų tenkinimo galimybes.

Atlikę darbuotojų interesų tenkinimo organizacijoje tyrimą apibendrintai pateiksime interesų tenkinimo požymių rodiklių dažnių (%) suvestinę (4.10 lentelė). 4.11 lentelėje pateikiami požymių dažniai pagal įmonių grupes, bendri rezultatai pateikiami 24 priede.

Išanalizavus darbuotojų interesų tenkinimo galimybes organizacijoje nustatyta, kad darbuotojų interesų išsiaiškinimas dažniau vyksta tiesioginio pokalbio su darbdaviu ar vadovu metu (56,6 proc.(52,4-60,80)). Tyrimas parodė, kad IT ir telekomunikacijų įmonėse dažniau nei kitose yra atliekamos apklausos (23,44 proc.), o baldų pramonės įmonėse – prieš įdarbinimo procedūrą (35,62 proc.). Išanalizavus ar darbuotojai gali realizuoti asmeninius interesus, nustatyta, kad dažniau respondentai tik iš dalies gali patenkinti interesus toje organizacijoje, kur dirba.

Pastebėta, kad naujiems darbuotojams įtraukti į organizaciją dažniausiai neskiriamas joks specialus dėmesys (27,20 proc. (23,4-31,40)). Baldų pramonės įmonėse dažniau nei kitose įmonėse taikomas rotacijos metodas, kai darbuotojui sudaroma galimybė išbandyti savo jėgas vykdant daug funkcijų, tam kad galėtų išsiaiškinti geriausiai tinkamas (20,56 proc.), IT ir telekomunikacijų įmonėse – specialūs mokymai (42,19 proc.).



4.4 pav. Organizacijos veiksmai atsižvelgiant į darbuotojo interesus

Nustatyta, kad dažniausiai įmonėse darbuotojams parenkama darbo vieta atitinkamu atsakomybės lygiu (22,80 proc. (19,6-26,3)). Įvertinus rodiklių skirtumų statistinį patikimumą, pastebėta, kad darbo parinkimas su atitinkamu atsakomybės lygiu dažnis, patikimai išskiria šį požymį iš kitų. IT ir telekomunikacijų įmonėse dažniau nei baldų pramonės įmonėse išryškėjo visi požymiai nurodantys, organizacijos veiksmus siekiant interesų suderinimo.

Išanalizavus naujų darbo organizavimo metodų panaudojimą siekiant darbuotojų interesų patenkinimo požymius, įvertinsime tyrimo rezultatus. Įvertinus tyrimo rezultatus nustatyta, kad organizacijose per mažai skiriama dėmesio darbuotojų darbo turiniui humanizuoti. Darbuotojams nesudaromos galimybės išmokti naujų papildomų darbų, įgyti naujų darbo įgūdžių. Pastebėta, kad organizacijose per menkai atsižvelgiama į darbuotojo galimybes ir interesus parenkant atitinkamo turinio darbą. Todėl galime daryti išvadą, **darbo turinio išplėtimas nėra taikomas kaip interesų tenkinimo galimybė.**

Įvertinus tyrimo rezultatus nustatyta, kad rečiau yra taikomas darbo rotacijos metodas, humanizuojant darbo vietas, arba jas nuolat keičiant. Naujiems darbuotojams organizacijos dažniau organizuoja specialius mokymus, taiko adaptacijos sistemas, nei darbo rotacijos metodu sudaro galimybę darbuotojams

išbandyti save skirtingose veiklos srityse. Naujiems darbuotojams rotacijos metodas padėtų atrasti darbą atitinkantį jo interesus ir gebėjimus. Rotacijos metodo naudojimas įvedant naujus darbuotojus į organizaciją statistiškai patikimai skiriasi nuo kitų požymių. Įvertinant darbo vietų keitimo metodo naudojimą organizacijose nustatytas statistiškai nepatikimai išsiskiriantis mažas dažnis. Įvertinus tyrimo rezultatus galime daryti išvadą, kad **organizacijos neieško interesų tenkinimo keičiant darbo vietas.**

Įvertinus tyrimo rezultatus nustatyta, kad darbuotojai neturi galimybės rinktis lankstaus darbo grafiko. Be to, tiriant darbuotojų interesus, nebuvo nustatyta, kad darbas pagal lankstų darbo grafiką yra svarbus interesas. Lankstaus darbo grafiko panaudojimo galimybė išsiskyrė iš kitų organizacijos veiksmų siekiant patenkinti darbuotojų interesus statistiškai nepatikimu ir mažu dažniu. Įvertinus tyrimo rezultatus darome išvadą, **organizacijose nesiūloma darbuotojams dirbti pagal lanksčius darbo grafikus.**

Taigi tyrimas parodė, kad tirtose įmonėse nėra taikomi inovatyvūs darbo metodai siekiant darbuotojų interesų tenkinimo.

Įvertinus tyrimo rezultatus nustatyta, kad dažniau organizacijos siekiamos darbuotojų interesų tenkinimo motyvuoja suteikiamos darba su atitinkamu atsakomybės lygiu, sukuria abiem pusėms priimtinių skatinimo priemonių sistemą bei ieško galimybių mokėti darbuotojo kompetenciją atitinkantį darbo užmokestį. Kita vertus, darbuotojai dažniau dalyvauja sudarant darbinės užduotis, tai juos motyvuoja geriau atlikti darbą. Paminėti požymiai ne visais atvejais išsiskiria statistiškai patikimai. **Įvertinus tyrimo rezultatus darome išvadą, kad organizacijos iš dalies darbuotojų interesų tenkinimo siekia per motyvavimo sistemą.**

Išanalizavus darbuotojų kompetencijos tobulinimą organizacijose nustatyta, kad respondentų nuomone, įmonės dažniau sudaro tinamas sąlygas kvalifikacijai kelti (86,30 proc. (82,80-89,20)). Pastebėta, kad IT ir telekomunikacijų įmonėse užtikrinamos sąlygos kvalifikacijai tobulinti (74,63 proc.), taip pat, kad dažniau kvalifikaciją teko kelti IT ir telekomunikacijų įmonių darbuotojams (87,50 proc.).

Darbuotojų kvalifikacijos tobulinimas dažniau nei kitais atvejais vykdomas organizacijos lėšomis (67,80 proc. (63,3-71,9)). Mažiausias požymio dažnis stebimas baldų pramonės įmonėse (56,94 proc.). IT ir telekomunikacijų įmonėse dažniau nei kitose darbuotojams kvalifikacijos kėlimas tik iš dalies finansuojamas įmonės lėšomis (16,67 proc.).

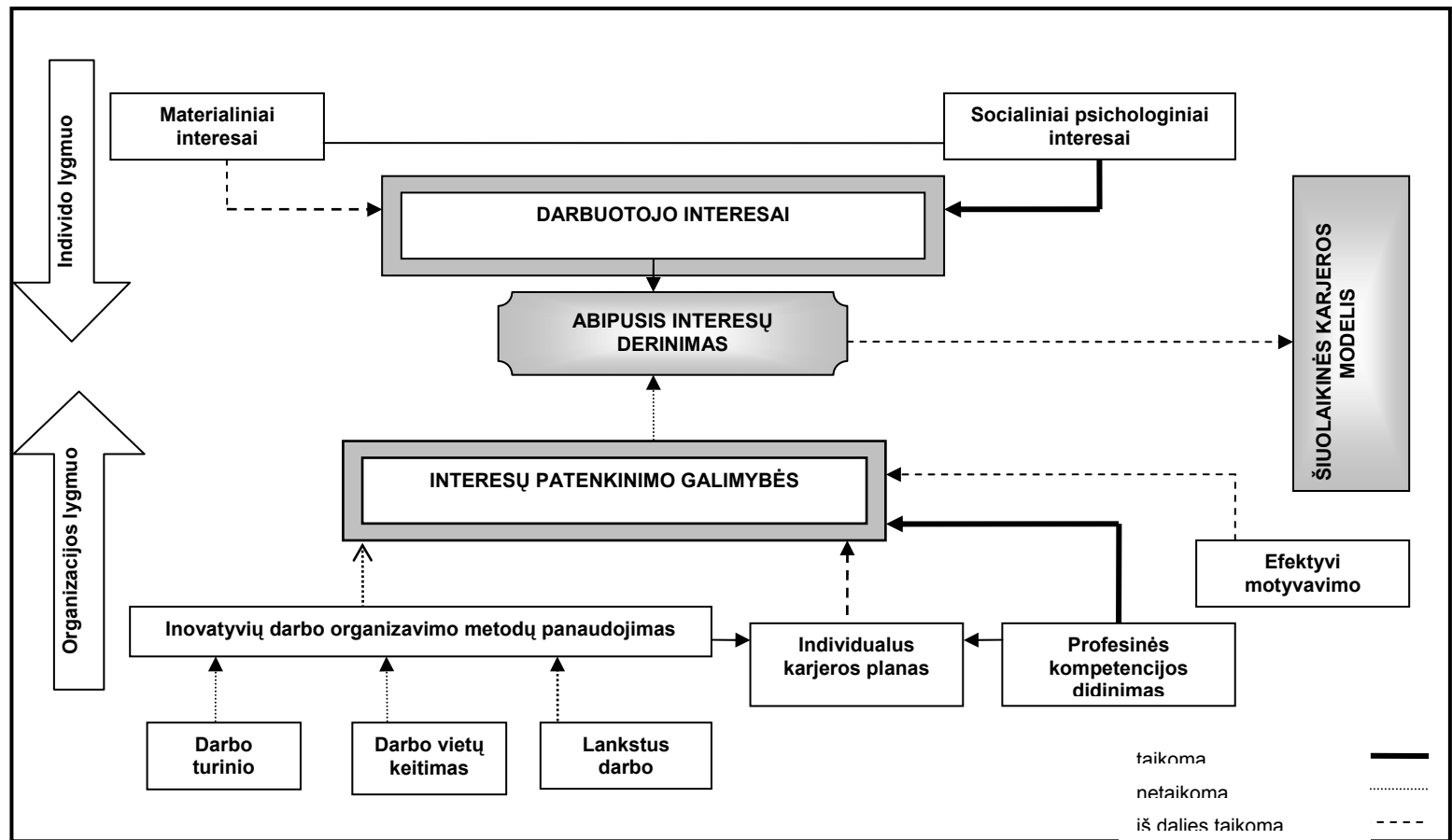
Tyrimo metu nustatyta, kad dažniau nei kitais atvejais kvalifikacijos tobulinimas vyksta pagal įmonės poreikius (35,5 (51,30-40,0)). Kalbant apie situaciją tarp įmonių grupių, išryškėja tokie požymių skirtumai: IT ir telekomunikacijų įmonėse dažniau nei kitose – pagal sudaryta kvalifikacijos tobulinimo planą (44,62 proc.), atsižvelgiant į darbuotojo poreikius (40,0 proc.), baldų pramonės įmonėse dažniau nei kitose atsižvelgiama tik į organizacijos poreikius (36,11 proc.).

Tyrimo rezultatai parodė, kad organizacijose sudaromos tinkamos sąlygos kvalifikacijai tobulinti. Dažniausiai tai finansuojama organizacijos lėšomis. Kvalifikacijos ugdymas vyksta atsižvelgiant ne tik į organizacijos, bet ir į darbuotojų poreikius. Taip pat yra sudaromi darbuotojų kvalifikacijos ugdymo planai. Tokiu būdu organizacija tenkina darbuotojų interesus nuolat tobulinti kvalifikaciją. Dauguma požymių rodančių, kad organizacijos skiria tinkamą dėmesį darbuotojų kvalifikacijai ugdyti, išsiskyrė statistiškai patikimai. Tyrimo rezultatai leidžia daryti išvadą, kad **organizacijose sudaromos sąlygos kompetencijoms, reikalingoms realizuoti individualų karjeros planą, ugdyti.**

Tyrimo metu buvo aiškinamasi ar darbuotojai yra patenkinti organizacijos teikiamomis interesų derinimo galimybėmis. Nustatyta, kad didesnė dalis darbuotojų iš dalies gali realizuoti interesus (62,70 proc. (58,10-67,00)), taip pat didesnė dalis darbuotojų sutinka, kad organizacija žino ir teisingai supranta jų interesus (55,60 proc. (51,00-60,00)). Tyrimas parodė, kad tirtose organizacijose darbuotojų interesai išsiaiškinami tiesioginio pokalbio su vadovu metu (56,60 proc. (52,40-60,60)). Nustatyti požymių skirtumai išsiskiria statistiškai patikimai, tačiau tik vienas požymis yra statistiškai reikšmingas. Įvertinus tyrimo rezultatus galima daryti išvadą, kad **darbuotojai yra tik iš dalies patenkinti organizacijos teikiamomis interesų derinimo galimybėmis.**

Apibendrinant darbuotojų interesų tyrimo (4.2.1 skyrius) ir interesų tenkinimo galimybių organizacijose tyrimo rezultatus, galima daryti išvadą, kad darbuotojų interesai nėra sumaterialėję, darbuotojams netgi yra svarbiau patenkinti socialinius psichologinius interesus. Kita vertus, organizacijos per menkai skiria dėmesio darbuotojų interesams patenkinti, ypač akcentuotinas aiškiai per menkas naujų darbo organizavimo metodų panaudojimas.

4.5 pav. pateiksime asmeninių ir organizacijos interesų derinimo modelį, kuriame vientisa rodyklė parodo taikomą, brūkšninė linija - iš dalies, o taškinė visai netaikomą modelio dedamųjų.



4.5 pav. Darbuotojų ir organizacijos interesų derinimo modelis

4.2.3 Karjeros planavimo ir realizavimo modelio kokybinis įvertinimas

Šiuolaikinės karjeros organizacijoje modeliui įvertinti atliktas kokybinis tyrimas. Interviu metodu struktūrizuotos anketos gauta empirinė medžiaga leidžianti įvertinti tiriamose įmonėse veikiančių karjeros modelių esmines dedamąsias. Gauti tyrimo duomenys interpretuojami darbuotojų ir organizacijos interesų derinimo kontekste, įvertinant dažniausiai naudojamus interesų derinimo būdus, akcentuojant lanksčius darbo grafikus, rotaciją, darbo praturtinimą ir t.t.

Tyrimui pasirinktos trys stambios Lietuvos gamybinės įmonės, kuriose veikia karjeros sistema. Tyrimui parinktas įmones galime laikyti pažangiomis, jose produktui sukurti naudojamos modernios technologijos, kas lemia aukštų profesinių kvalifikacijų reikalavimus darbuotojams.

Bendri tirtų įmonių duomenys pateikiami 4.11 lentelėje.

4.11 lentelė

Bendri tirtų įmonių duomenys

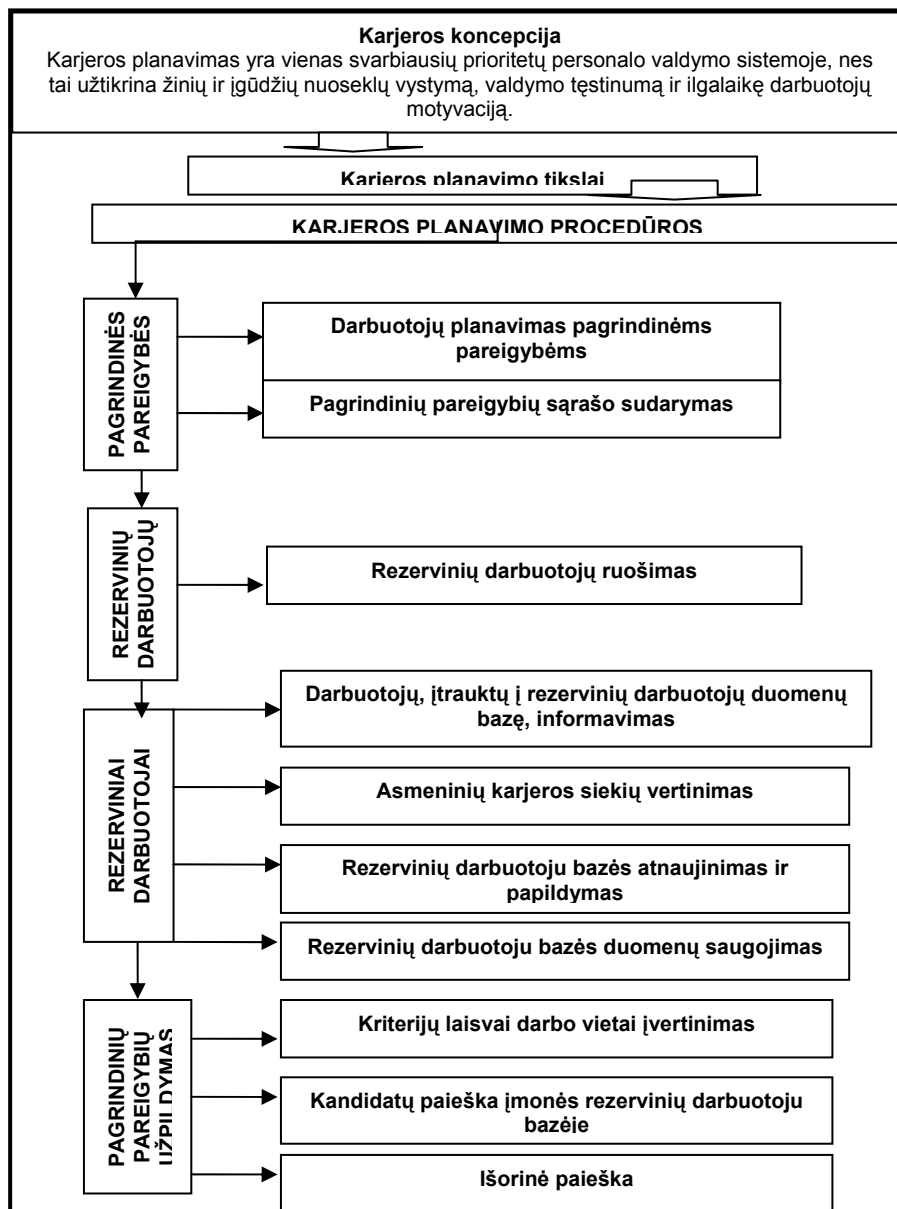
Įmonė	Įkūrimo metai	Įmonės kapitalo kilmė	Darbuotojų skaičius	Veiklos sritis
Įmonė A	1967 (1993 tapo privataus kapitalo įmone)	Bendra Lietuvos užsienio	1120	Lengvosios pramonės
Įmonė B	1993	Bendra Lietuvos užsienio	600	Maisto pramonės
Įmonė C	1995	Užsienio kapitalo	250	Chemijos pramonės

Tiriamos įmonės pageidavo likti anoniminės, todėl pateikiant tyrimo rezultatus naudosime Įmonė A, Įmonė B, Įmonė C.

Pateiksime **A** įmonėje veikiančią karjeros planavimo ir realizavimo modelį (4.6 pav.). Karjeros modelis apima keturis etapus: pagrindinių pareigybių nustatymas, rezervinių darbuotojų bazės sukūrimas, rezervinių darbuotojų parinkimas ir pagrindinių pareigybių parinkimas.

Nustatant pagrindines pareigybes išskiriami pareigybės kriterijai: atsakomybė už tam tikrą funkciją / funkcijų grupę įmonės mastu – strateginis lygmuo; valdymo lygmuo. Sudaromas įmonės pagrindinių pareigybių sąrašas, kurios turi

atitikti išskirtus kriterijus. Pagrindinių pareigybių sąrašas sudaromas atsižvelgiant į hierarchinį lygį bei funkcijas.

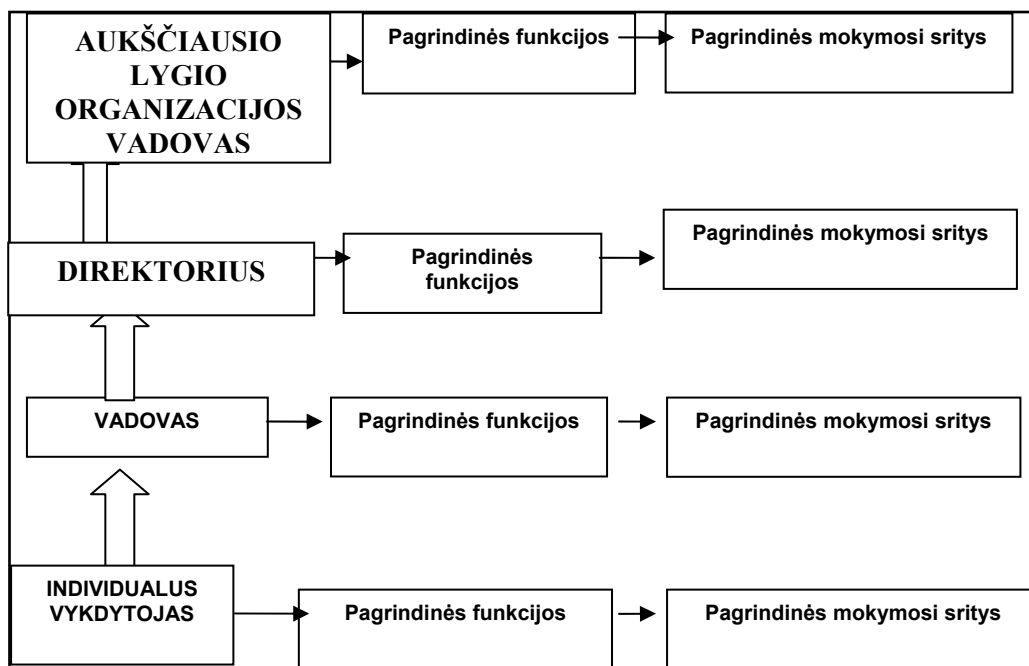


4.6 pav. Karjeros planavimo ir realizavimo modelis A įmonėje

Rezervinių darbuotojų bazės sukūrimas apima pareigybių sąrašo sudarymą, kur įtraukiami darbuotojai, kurie galėtų pakeisti pagrindinėse pareigybėse dirbančius darbuotojus.

Rezervinių darbuotojų parinkimo etape įtraukti į rezervinių darbuotojų bazę dalyvauja mokymo programoje pagal parengta kvalifikacijos ugdymo planą. Darbuotojai informuojami apie jų įtraukimą į rezervą. Darbuotojai įtraukti į rezervą įvertina savo asmeninius karjeros siekius. Rezervinių darbuotojų duomenų bazė peržiūrima kartą per metus arba atsiradus poreikiui.

Pagrindinių pareigybių užpildymo etape aptariami kriterijai laisvai darbo vietai užimti. Iš rezervinių darbuotojų išrenkama tinkama kandidatūra, jei tokios nėra - ieškoma darbuotojų kitur.



4.7 pav. B įmonės karjeros planavimo ir realizavimo modelis

Karjeros planavimo ir realizavimo modeliui B įmonėje būdingi šie požymiai (4.7 pav.):

- keturios karjeros stadijos ir tobulėjimo sritys: individualus vykdytojas, vadovas, direktorius, aukščiausio lygio organizacijos vadovas. Karjeros stadijos viena nuo kitos skiriasi atsakomybės lygiu, patirties, poreikiu ir naujų įgūdžių įgijimu.
- kiekvienai stadijai yra apibrėžtos pagrindinės funkcijos bei numatytos mokymosi sritys.
- darbuotojui norint patekti į aukštesnę karjeros stadiją reikia turėti ne tik jai reikalingas kompetencijas, bet ir žemesnių stadijų. Galimas veiklos efektyvumas

kiekvienoje tolesnėje karjeros stadijoje priklauso nuo to, kokia patirtis buvo įgyta prieš tai einančiose karjeros stadijose ir kaip įgyjami nauji įgūdžiai siekiant patenkinti pasikeitusius lūkesčius. Karjeros stadijos atspindi ne pareigas, o atsakomybę.

- karjeros modelis yra paremtas kompetencijų modeliu. Įmonė visų įmonės darbuotojų veiklą vertina pagal 67 Lominger kompetencijų modelį. Kompetencijų modelis taikomas visiems įmonės darbuotojams. Tačiau Lominger kompetencijos modeliuojamos pagal karjeros stadiją ir taikomos selektyviai. Priklausomai nuo karjeros stadijos, esminėmis tampa kitos kompetencijos.

Karjeros planavimas ir realizavimo modelio C įmonėje būdingi šie požymiai:

- karjeros planai yra sudaromi visiems darbuotojams: vadovams, specialistams, administracijos darbuotojams bei gabiams ir perspektyviems žemesnio lygio darbuotojams;

- individualūs karjeros planai aptariami su pačiu darbuotoju, išsiaiškinami darbuotojo interesai, numatomos priemonės karjeros planui realizuoti. Sudaromas reikalingų kompetencijų sąrašas;

- įmonėje yra identifikuotos kiekvienai pareigybei užimti reikalingos kompetencijos. Kiekvienas darbuotojas turi galimybę išsiaiškinti kokių kompetencijų jam reikės norint užimti vienas ar kitas pareigas;

- individualūs karjeros planai peržiūrimi kasmet. Skiriamas didelis dėmesys darbuotojų veiklos rezultatams įvertinti. Priklausomai nuo veiklos rezultatų įvertinimo bei įgytų naujų kompetencijų ir įgūdžių, gali būti koreguojami individualūs karjeros planai;

- interviu metu buvo išsiaiškinta, kad įmonė dažniausiai darbuotojų interesų patenkinimo siekia siūlydama abiem pusėms priimtinas skatinimo priemones, darbuotojus motyvuoja darbo užmokesčiu atitinkančiu jo gebėjimus.

Apibendrinant kokybinio ir kiekybinio tyrimų rezultatus pateiksime karjeros planavimo ir interesų tenkinimo galimybių palyginimą apimantį A, B ir C įmones ir baldų pramonės bei IT ir telekomunikacijų srities įmones (4.13 lentelė).

Palyginamoji analizė parodė, kad baldų pramonės ir IT ir telekomunikacijų įmonėse karjeros planavimas vykdomas gana silpnai arba iš viso nevykdomas. Pažangiose įmonėse asmeninių ir organizacijos interesų derinimui formuojant karjerą skiriamas tinkamas dėmesys: darbuotojų svarba organizacijoje jau atsiskleidžia organizacijos strateginiuose planuose, veiklos gairėse, organizacijos politikoje;

nuolat vykdomas personalo planavimas ir vertinimas; individualios karjeros planavimas vykdomas atsižvelgiant į darbuotojo interesus, numatomos darbuotojo karjeros plėtros galimybės organizacijoje ir galimybių realizavimo priemonės. Kiek silpnesne vieta ugdant darbuotojų karjerą galima laikyti rotacijos ir naujų darbo organizavimo metodų taikymą. Kitą vertus, dviejose iš trijų tirtų pažangių organizacijų, karjeros planavimas apima visus organizacijos darbuotojus.

4.13 lentelė

Karjeros organizavimo palyginimas tirtose įmonėse

Darbuotojų interesų derinimas ir karjeros formavimas	Pažangios įmonės			IT ir telekomunikacijų srities įmonės	Baldų pramonės įmonės
	A	B	C		
Organizacijos strateginių ir operatyvinių planų sudarymas, organizacijos veiklos gairių numatymas	+	+	+	+	+/-
Personalo planavimas					
<i>Darbų specifikos identifikavimas</i>	+	+	+	-	+
<i>Reikalingų kompetencijų darbams atlikti nustatymas</i>	+	+	+	+	+
<i>Personalo poreikio nustatymas</i>	+	+	+	-	-
Darbuotojų vertinimo sistema	+	+	+	+/-	+/-
Individualių karjeros tikslų formulavimas ir individualaus karjeros plano sudarymas	+	+	+	-	-
Individualios karjeros realizavimui priemonių numatymas					
<i>Darbuotojų kvalifikacijos ugdymo plano sudarymas</i>	+	+	+	+/-	+/-
<i>Naujų įgūdžių ir gebėjimų įgijimui tame pačiame lygmenyje numatoma rotacija</i>	-	-	-	-	-
<i>Naujų darbo organizavimo metodų panaudojimas</i>	-	-	-	-	-
Karjeros planavimas apima visus organizacijos darbuotojus		+	+	-	-
Karjeros planavimas paremtas judėjimu stadijomis		+		-	-
Sudaromas rezervas	+		+	-	-

Atsižvelgiant į pažangių organizacijų karjeros organizavimo ir asmeninių interesų tenkinimo galimybių taikymo patirtį ir baldų pramonės, ir IT ir telekomunikacijų srities įmonių minusus, galima suformuluoti tokias tobulinimo kryptis:

- Siekiant efektyvaus asmeninių ir organizacijos interesų patenkinimo, organizacijos tai turėtų jau savo veiklos gairėse numatyti, formuoti atitinkamą organizacijos politiką. Neskirdamos tinkamo dėmesio personalo planavimui praranda

galimybę numatyti kiek ir kokių darbuotojų reikės tolesnėje veikloje, sklandžiai ir sistemingai užtikrinant vienas ar kitas pareigybes.

- Individualios karjeros planų sudarymas organizacijoms leistų išsiaiškinti darbuotojų interesus, karjeros tikslus ir derinti juos su organizacijos tikslais. Nors baldų pramonės, IT ir telekomunikacijų įmonėse neskiriamas tinkamas dėmesys individualiai karjerai planuoti, tačiau šiose įmonėse vis dėlto iš dalies užtikrinamas darbuotojų kvalifikacijos ugdymas.

- Organizacijoje sudarytas kompetencijų modelis užtikrina sistemingą karjeros plėtrą siekiant norimų pareigų. Kiekvienas darbuotojas supažindinamas su kompetencijomis reikalingomis užimti siekiamas pareigas. Reikiamoms kompetencijoms įgyti organizacija turėtų parengti kvalifikacijos tobulinimo planą bei numatyti priemones jam įgyvendinti.

- Kvalifikacijos ugdymui dažniausiai naudojamos tradicinės priemonės – mokymai, taip pat mokymai darbo vietose. Kvalifikacijos tobulinimas paprastai vyksta atsižvelgiant į poreikius – nuolat tobulėjančios technologijos neišvengiamai reikalauja nuolat mokytis naujų darbo įgūdžių. Įmonėse nenaudojami inovatyvūs darbo organizavimo metodai, todėl darbuotojai turi galimybę ne tik stiprinti esamas kvalifikacijas ir įgauti naujų, bet dirbti pagal lankstų darbo grafiką, išvengti nuobodaus ir monotoniško darbo. Reikia pastebėti, kad nuobodus ir monotoniškas darbas gali neigiamai veikti darbuotojų darbo efektyvumą. Inovatyvių darbo metodų panaudojimas sudaro puikias galimybes suderinti darbuotojo ir organizacijos interesus, tuo pačiu ugdant darbuotojo karjerą.

IŠVADOS

Disertacijoje atlikti teoriniai ir praktiniai darbuotojų ir organizacijos interesų derinimo formuojant karjerą tyrimai leido suformuluoti šias išvadas:

1. Išnagrinėjus mokslinėje literatūroje pateiktas interesų sampratas nustatyta, kad veiklos interesas tenkinant poreikius, kas aktyviai veikia kaip paskata tolesnei individo veiklai. Intereso sampratos teorinė analizė leido suformuluoti tokią intereso koncepciją: „interesas yra veiksnys, susiformavęs poreikių pagrindu ir skatinantis darbuotojo kryptingą veiklą siekiant naudos ar kitų jam rūpimų dalykų. Žmogus, veikiamas interesų, renkasi jam aktualų darbą, profesiją, organizaciją, kurioje galėtų dirbti“. Darbuotojas, kaip organizacijos veiklos dalyvis, per kryptingą veiklą organizacijoje siekia sau aktualių interesų patenkinimo. Darbuotojai, patenkantys į valdymo personalo kategoriją, be sau svarbių interesų, siekia kartu ir organizacijos interesų.

Darbuotojų interesų analizė parodė, kad dėl asmeninių individo savybių skirtumų interesai reiškiasi nevienodu lygiu. Materialinis statusas, kompetencija, požiūris į darbą, vertybių sistema, profesija, demografinės charakteristikos yra svarbiausi veiksniai, nulemiantys individų skirtumus ir turintys sąsajų su interesais.

2. Išnagrinėjus organizacijos interesus nustatyta, kad organizacijos pagrindinis interesas yra ekonominės naudos siekis. Organizacijos interesai reiškiasi per jos savininkų arba vadovų interesus. Organizacija savo interesų siekia per darbuotojų veiklą joje, todėl galima teigti, kad organizacijos interesų patenkinimas yra susijęs su kiekvieno darbuotojo interesų patenkinimu.

3. Darbuotojų ir organizacijos interesų derinimo analizė vadybos teorijų raidos kontekste parodė, kad problema egzistavo jau ikimokslinės vadybos etape. Plėtojantis vadybos teorijoms palaipsniui formavosi požiūris, didinantis žmogaus svarbą organizacijoje. Jei mokslinė (klasikinė) vadyba akcentuoja techniką, technologiją, hierarchinę struktūrą, neatsižvelgia į darbuotojų poreikius ir interesus, iš jų reikalauja griežtai laikytis nurodymų, tai žmonių santykių ir visos kitos vėliau susiformavusios vadybos teorijos siekia pabrėžti žmogaus, kaip esminio veiksnio, ir jo interesų svarbą veiklos efektyvumui. Sparti aplinkos sąlygų kaita iškelia naujas teorijas, kuriose akcentuojama vieno ar kelių veiksnių svarba, tačiau pažymima žmogiškojo veiksnio svarba, būtinumas jį derinti su organizacijos interesais. Organizacijos ir darbuotojų interesų derinimo lygis nulemia organizacijos sistemos veiklos efektyvumą.

4. Darbuotojų ir organizacijos interesų derinimo teorinė analizė rodo, kad interesų patenkinimo galima pasiekti taikant tokias priemones: 1) organizacijos ir personalo (darbuotojo) strategijų suderinimą; 2) organizacijos motyvavimo sistemą, skatinančią siekti interesų bendrumo; 3) organizacijos ir darbuotojų vertybių sistemų suderinimą; 4) inovatyvių darbo metodų panaudojimą; 5) karjeros organizavimą. Pirmąsias keturias priemones galima laikyti dalinėmis interesų derinimo priemonėmis. Karjeros formavimas gali būti laikomas kompleksine interesų derinimo priemone, nes apima visas prieš tai minėtas dalines priemones. Planuojant šiuolaikinę karjerą prioritetas teikiamas darbuotojo reikalavimams ir siekiama juos suderinti su organizacijos interesais taip, kad būtų gauta didžiausia ekonominė ir socialinė nauda.

5. Išnagrinėjus karjeros sampratą daroma išvada, kad dažniausiai pasitaiko tokie karjeros požymiai: nusakoma veiklos seka organizacijoje ar per visą individo gyvenimą; tapatinama su gyvenimo keliu; nurodomas augimo tempas; individo pažiūros, motyvai ir jų kaita. Karjerą galima interpretuoti dviem aspektais:

- karjera kaip individuali žmogaus darbinės veiklos patirtis per visą jo gyvenimą. Karjera atskleidžia individualius aspektus, kurie paprastai yra ne vadybos, o psichologijos ar edukologijos mokslų objektai.

- karjera kaip darbo vietų raida įmonėje ar įmonėse. Čia išryškėja vadybos mokslo vaidmuo sprendžiant, kaip tinkamai organizuoti darbuotojo karjerą, kokias parinkti individualios karjeros įgyvendinimo priemones, kaip įvertinti karjeros sėkmę.

6. Atsižvelgiant į atliktą mokslinių darbų, kuriuose nagrinėjami karjeros modeliai, analizę galima išskirti dvi pagrindines grupes: konservatyvūs ir šiuolaikiniai karjeros modeliai. Įvertinus šiuolaikinius karjeros modelius galima daryti tokias išvadas:

- amerikiečių mokslininkų suformuoti karjeros modeliai priskiriami karjeros plėtros modeliams, kuriuose atskleidžiamas darbuotojo kompetencijos ir karjeros pasirinkimo ryšys, judėjimas karjeros stadijomis, organizacijos hierarchija;

- europietiškuose anglų–olandų (angl. Anglo – Dutch Career Map) ir vokiškajame (angl. Germanic Career Map) karjeros modeliuose atskleidžiama kultūros įtaka karjeros sistemai;

- japoniškasis karjeros modelis išryškina organizacijos vaidmenį darbuotojo karjeros atžvilgiu; organizacija, suteikdama darbuotojui išskirtinį dėmesį ir pareigą, užsitikrina darbuotojo lojalumą;

- organizacinis karjeros modelis yra grynai praktinis, kuris apima visus karjeros planavimo/įgyvendinimo etapus, matyti organizacijos taikomos procedūros identifikuojant organizacijos tikslus ir darbuotojų interesus, taip pat bei parenkant priemones individualiam karjeros planui įgyvendinti. Organizacinis karjeros modelis, skirtingai nuo kitų, visiškai atskleidė kaip veiksmingiau organizuoti darbuotojo karjerą, kokias konkrečias priemones taikyti siekiant darbuotojo ir organizacijos interesų suderinimo.

7. Interesų tenkinimo galimybių formuojant karjerą analizė parodė, kad šiuolaikinėje personalo koncepcijoje visi rezervo formavimo ir karjeros planavimo elementai yra iš dalies savarankiški, tačiau orientuoti į bendrą tikslą: derinant su individų interesais aprūpinti įmonę reikiamo skaičiaus ir kokybės personalu. Interesų tenkinimo galimybės atsiskleidžia per naujus darbo organizavimo metodus, kurie plačiai taikomi užsienio šalių praktikoje. Akcentuotinas lankstus darbo grafikas, paremtas individualių poreikių ir interesų reikalavimais, atitinkantis darbuotojų individualius ir organizacijos ekonominius tikslus. Išanalizavus motyvavimo sistemos kaip asmeninių interesų patenkinimo mechanizmo aspektus nustatyta, kad, atsižvelgiant į žmogaus individualias charakteristikas, formuojasi skirtingi interesai, skatinantys dirbti, todėl kiekvienam darbuotojui reikia parinkti skatinimo priemones, atitinkančias jo individualų motyvavimo lygį.

8. Remiantis interesų derinimo galimybių teoriniais ir praktiniais aspektais, suformuotas asmeninių ir organizacijos interesų derinimo tyrimo modelis. Jame akcentuojama darbuotojų vertybių sistema, interesai bei jų tenkinimo galimybės: individualios karjeros planavimas, naujų darbo organizavimo metodų panaudojimas, profesinės kvalifikacijos tobulinimas ir motyvavimo sistema.

9. Atlikus interesų tenkinimo galimybių empirinį tyrimą, kurio tikslas – ištirti darbuotojų interesus ir interesų tenkinimo galimybes organizacijoje, gauti tokie rezultatai:

- išryškėjo gana pažangios, sutampančios su Vakarų šalyse atliktų tyrimų rezultatais, tendencijos;
- darbuotojams už materialinių interesų patenkinimą (gauti didelį darbo užmokestį) svarbiau yra tokie socialiniai ir psichologiniai interesai: galimybė išreikšti savo gebėjimus ir toliau tobulinti kvalifikaciją (69,5 proc.), darbo turiningumas (55,2 proc.), teigiamas psichologinis klimatas (54,50 proc.);

- darbuotojai mažiausiai suinteresuoti dirbti pagal lankstų darbo grafiką (15,6 proc.), įsitraukti į kitas veiklas organizacijoje (12,3 proc.).
- darbuotojai dažniau mano, kad darbas gyvenime svarbu, tačiau tai neturi trukdyti jų asmeniniam gyvenimui (51,6 proc.);
- įmonės daug dėmesio skiria darbuotojų kompetencijų tobulinimui;
- įmonės netaiko naujų darbo organizavimo metodų: darbo praturtinimas, rotacija, lankstus darbo grafikas;
- individualios karjeros planavimas ir efektyvi motyvavimo sistema praktikuojami tirtose įmonėse, tačiau jų taikymo lygis nevisiškai atitinka darbuotojų interesus;
- darbuotojai nėra visai patenkinti organizacijų teikiamomis interesų derinimo galimybėmis.

10. Karjeros sistemos kokybinis tyrimas parodė, kad organizacijos ir darbuotojų interesų derinimo lygis jose yra kur kas aukštesnis nei tirtose kiekybinio požiūriu įmonėse. Pažangiose įmonėse:

- darbuotojo prioritetinė vieta organizacijoje akcentuojama jau organizacijos strateginiuose planuose, veiklos gairėse;
- organizacijos, siekdamos įgyvendinti savo tikslus, skiria tinkamą dėmesį:
 - 1) personalo planavimui, kas apima darbų specifikos identifikavimą, reikalingų kompetencijų darbams atlikti nustatymą, personalo poreikio nustatymą;
 - 2) darbuotojų vertinimo sistemai;
 - 3) individualios karjeros planavimui (karjeros tikslų numatymas, individualių karjeros planų sudarymas);
 - 4) priemonių numatymas individualios karjeros planui įgyvendinti.
- individualios karjeros planui realizuoti dažniausiai sudaromi darbuotojų kvalifikacijos ugdymo planai.

Pažangiose organizacijose šiuolaikinės karjeros planavimas apima visus arba didžiąją daugumą organizacijos darbuotojų (tai pasitvirtino dviejose iš trijų kokybinio tyrimu apimtų organizacijų).

11. Darbo praktinė nauda išryškėja palyginus kokybinio ir kiekybinio tyrimų rezultatus. Tai leidžia išsiaiškinti tolesnes karjeros tobulinimo kryptis. Pasiūlytasis šiuolaikinės karjeros organizacijoje modelis leidžia pagerinti karjeros mechanizmą, geriau suderinti organizacijos ir darbuotojų interesus.

LITERATŪRA

1. A Dictionary of Business. Second edition. Oxford University Press, 1996.
2. ABERCROMBIE N., HILL S. *Dictionary of sociology*. Haroer Collins Publisher, 1994, p.504.
3. ANDREJEVA I.V. *Ekonomičeskaja psichologija. Sociokulturnii podchod*. SP6: Piter, 2000, 512 str. ISBN 5-272-00273-3.
4. Anglų – lietuvių kalbos žodynas. Vilnius, 1992.
5. APPELBAUM, S.H., KAMAL, R. An analysis of the utilization and effectiveness of non-financial incentives in small business. *Journal of management development*, 2000, Vol.19, No. 9.p.
6. ARISTOTELIS. *Politika*. Liet.k. išleistas 1997.
7. ARNOLD, J. *Managining Careers into the 21st Century*. London: Paul Chapman Publishing Ltd.
8. ARTHUR B.M, HALL T. D, LAWRENCE S.B. Generating new directions in career theory: the case for a transdisciplinary approach. *Handbook of career theory*. Cambridge university press. 1996. p.p. 7-25 ISBN 0-521-33012-5.
9. ARTHUR B.M, KRAM K.E. Reciprocity at work: the separate, yet inseparable possibilities for individual and organizational development. *Handbook of career theory*. Cambridge university press. 1996. p.p. 292-312. ISBN 0-521-33012-5.
10. ATAMANČIUK G.V. *Upravlenie – faktor razvitija. Razmyšlenija ob uprablenčiskoi dejatelnosti*. Moskva: Ekonomika, 2002. p.556. ISBN 5-282-02151-X.
11. BALAIŠIENĖ, I. *Prancūzų-lietuvių lietuvių-prancūzų kalbų žodynas*. Vilnius, 2000. 436 p. 9986-465-41-9
12. BAKANAUSKIENĖ I. Pesonalo motyvas: pagrindinių veiksnių ir metodų sistemos analizė. Inžinierinė ekonomika. ISSN 1392-2785, Kaunas: Technologija, 1992, Nr.3. 14-18 p
13. BARUCH, Yehuda. Transforming careers: from linear to multidirectional career pats. Organizational and individual perspectives. *Career Development International*, Vol.9, No.1, 2004. p.p. 58-73.
14. BEACH, S.D. *Personnel: The Management of People at Work*. New Yourk: Macmillan Publishing Company. 1985
15. BECKER , B.E., HUSELID M.A. Overview: Strategic Human resource Management in live leading firms. *Human Resource Management*, 2002, Vol. 41 p.p 103-122.
16. BERTHEL J., KOCH H. *Karriereplanung und Mitarbeiterforderung*. Stuttgart: Taylor Fachverlag. 1987.
17. BETZ N.E., FITZGERALD L.F., HILL R.E. Trait-factor theories: traditional cornerstone of career theory. *Handbook of career theory*. 1996
18. BJERKE, Bjorn. Creating new business knowledge. [interaktyvus]. 2003 [žiūrėta 2003 05 17.]. prieiga per internetą : <<http://www.ciber.lt/download/CREATING%20NEW%20BUSINESS%20KNOWLEDGE.ppt>>

19. BOSWELL, R.W.; ROEHLING M.V.; LePINE, M.A., MOYNIHAM. Individual job-choice decisions and the impact of the job attributes and recruitment practices: A longitudinal field study. *Human Resource Management*, 2003, Vol.42, p.p.23-37.
20. BOWEN, D.E.; C.GALANG; P.RAJNANDINI. The role of human resource management: an exploratory study of cross-country variance. *Human Resource Management*, 2002, Vol. 41 p.p. 103-122.
21. BREWSTER C. Towards A „European“ Model of Human Resource Management. *Journal of International Business Studies*. First Quater, 1995. p.15.
22. BROWN, Ph., SCASE, R.. *Universities and Employers :Retic and Reality. The Postmodern University? Contested Visions of Higher of Edocation in Sodiety.* (Ed.Smith A. and Webster F.). London. 1997
23. BUČIŪNIENĖ, Ilona. *Personalo matyvavimas*. Kaunas: Technologija, 1996, p.76. ISBN 9986-02-175-8.
24. BUTKUS, Fabijonas Saulius. *Organizacijos ir vadyba*. Vilnius: Alma littera, 1996, p.
25. CASCIO W.F. The changing World of Work: Preparing Yorself for The Road Ahead. *New directions in Career Planing and Workplace*. Davis-Black Publishing, 2000.
26. CHEN, P.C. Integrating perspectives in career development theory and practice. *Career Development Quaterly*, 2003, March.
27. CHMIELIAUSKAS A., TURAUSKAS L. *Socialinių tyrimų etapai. Tyrimo procesas*. Kaunas, Technologija, 1999.
28. CLARKSON, M.B.E. A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance. *Academy of Management Review*, 1995. 20(1), 92-117.
29. CLUDS S. Organisation Theory and The Ethics of Participation. *Journal of Business Ethics*. 1999, No.2-3.
30. COHEN, N.B. Applying Existential Theory and Intervention in Career Decision-Making. *Journal of Career Development*, 2003, Vol.29, No.3, p.p.195-209.
31. COLLARD, B., GELATT, H.B.. Beyond Balance to Life Quality. The integration of work and life. *New derections in career planning and the workplace*. Davis Black Publishing . Palo Alto, California, 2000. ISBN 0-89106-145-2.
32. CRAIG, R.L. *Training and Development Handbook. A Guide to Human Resource Development*. Mc Graw –Hill Book Company, 1997.
33. ČEKANAVIČIUS V., MURAUSKAS G. *Statistika ir jos taikymai*. Vilnius, TEV, 2000.-239 p. ISBN 9986-546-93-1.
34. ČEKANAVIČIUS V., MURAUSKAS G. *Statistika ir jos taikymai*. Vilnius, TEV, 2002.-268 p. ISBN 9955-491-16-7.
35. DALTON, Gene W. Developmental views of careers in organizations. Generating new directions in career theory: the case for a transdisciplinary approach. *Handbook of career theory*. Cambridge university press. 1996. p.p.89-109. ISBN 0-521-33012-5.
36. DAVIS K., NEWSTROM J.W. *Human Behaviour at Work: Organizational Behaviour.*, 1985
37. DELBRIDGE R., TURNBULL P., WILKINSON B. Pushing back the frontiers.

- New technology. *Work and Employment* 1 (2):97-106.
38. DRUCKER P. *Enciklopedija menedžmenta*.: Per. C angl., M: Izdatelskii dom "Viljams", 2004, p. 29-30, 432 s. ISBN 5-8459-0588-5..
 39. DRUCKER P. *Managemet Chalanges for the 21 st Century*. 2001
 40. DRUCKER P. *Praktika menedžmenta*.:per. S angl.:M.:Izdatelski dom „Viljams“, 2001 p.398.
 41. DRUCKER P. *Zadači menedžmenta v XXI veke*. Moskva: Izdatelskij dom, 2001.
 42. ERPENBECK, J. *Kompetencentwicklung als Forschungsfrage*. Bultrin QUEM, 1998. Nm.2-3.
 43. *Europa ir mes*. Kultūros ir meno instituto kolektyvinė monografija. Gervelė, 2001, p.81
 44. EVANS G.M., GUNZ H.P., JALLAND R.M. Downsizing and the Transformation of Organizational Career Systems. *M@n@gement*, Vol.2, No. 3, 1999, 127-148.
 45. FELDMAN, Daniel. The impact of downsizing on organizational career development activities and employee career development opportunities. *Human Resource Management Review*. Vol. 5, Issue 3, Autumn, 1995. p.189-221.
 46. FERRIS R.G. Human resources managemt : some new directions. *Journal of Management* , May-June, 1999
 47. FREEMAN, R.E.. *Strategic Management : a Stakeholder Approach*. Boston, London, Melburne, Toronto : Pitman Publishing Inc. 1984.
 48. GANNON J.M. Managing human resources in the third era: economic perspectives. *Business Horizons*, May-June, 1999.
 49. GATI, Itamer. Prescreening, In-Depth Exploration, and Choice: From Decision Theory to Career Counseling Practice. *Career Development Quaterly*. Dec, 2001
 50. GELLATLY Ian R., LUCHAK Andrew A. Personal and Organizational Determinants of Perceived Absence Norms. *Human Relations*, Vol.51, No. 8, 1998.
 51. GILLESPIE Richard. Mayo George Elton (1880-1949). *The IEBM Handbook of Management Thinking*. Edited by Warner Malcom. London: Thompson Learning. 2001. p.p.563-569. ISBN 5-318-00126-2.
 52. Gyventojų socialinė statistika. [interaktyvus]. 2004 [žiūrėta 2005 07 05]. Prieiga per internetą <<http://www.std.lt/web/main.php?parent=930>>
 53. GONČAROV V.V. *Rukovodstvo dlia vyševo upravlenčeskovo personala*. Moskva: MNIIPU, 1998.
 54. GRAUER, M. Informaticon tehnology. *International encyclopedia of the social behaviour sciences*, 2002, p.6.
 55. GREENHAUS H.J., GOLDSHALH M.V. *Career Management*, 3rd. Edition.Harcourt, Inc, 2000. p. 491. ISBN: 0-03-022418-7.
 56. GRENSING, L. When the carrot can't be casch. *Security Management*, 1996.

57. GUEST, G. Perspectives on the study of work-life balance. *A discussion paper prepared for the 2001 ENOP Symposium*. Paris, March 29-31, 2001.
58. GUMULIAUSKIENĖ A., AUGIENĖ D. *Karjera šiandien ir rytoj*. Šiauliai.: Šiaulių Universiteto leidykla, 2002. ISBN 9986-38-368-4
59. GUNZ H. Organizational logics of managerial careers. *Organizational studies*, Vol. 9 (4), 1988, 529-554.
60. GUTERMAN, M., KARP, T. Values: A Key to Meaningful Work. *New directions in career planning and the workplace*. Davis Black Publishing, 2000. ISBN 0-89106-145-2. p. 227-246.
61. HANDY Charles. *Age of Unreason*. Paperback, Harvard Business School Pr, 1991
ISBN: 0875843018
62. HANDY Charles. *Understanding organizations*. 4th ed.. London, 1993. 445 p. ISBN 0-14-015603-8
63. HANDY Charles. *Dramblys ir blusa: žvilgsnis atgal į ateitį*. Vilnius, 2001. 226 p. ISBN 9985-75-530-4
64. HANSE L.S.. Integrating Work, family, and Community Through Holistic Life Planning. *Career Development Quaterly* , March, 2001.
65. HARRINGTON, D. *Upravenija kačestvom v amerikanskich korporacijach*. M.: Ekonomika, 1982.
66. HARRISON R. *The Training and Development Audit*. Cambridge Strategy Publications Ltd., 1999.
67. HARTUNG J. Cultural context in career theory and practice: role salience and values. *Career Development Quaterly*. Sept, 2002. p. 18.
68. HODGETS R.M. *Modern human relations at work*. Orlando: Dryden Press, 2000
69. HOLLAND, J.L. *Making vocational choices. A Theory of Vocational Peronalities and Work Envoroments*. PAR, 1997. ISBN 0-911907-27-0.
70. HOLLIS Martin. The philosophy of social science: a introduction . Cambridge, 2000. 268 p. ISBN 0-521-44780-1
71. HOPE-HAILEY V., GRATTON L. A chameleon function? HRM in the ;'90s. *Human resource management journal*, Vol 7.No.3. p.15
72. Ilgalaimė Lietuvos ūkio (ekonomikos) plėtotės iki 2015 metų strategija. [interaktyvus]. 2005 [žiūrėta 2005 07 18.]. prieiga per internetą : <<http://www.ukmin.lt/index.php/lt/Strategijosirprogramos/IlgalaimėLietuvosukiosstrategija/>>
73. **Inovatyves Personalmanagement**: Theorie und Praxis unternehmerischer Personalarbeit/ Rolf Wunderer; Thomas Kuhn.-Nauwied; Kriftel; Berlin:Lichterhand, 1995. ISBN 3-472-02206-X. 16.1.Unternehmerisches Personalmanasement - zentraler Ansatzpunkt zur Forderuns unternehmerischen Verhaltens. Rolf Wunderer und Thomas Kuhn
74. JADOV V. Strategija sociologičeskogo isledovanija: opisanije, objasnienije socialnoj realnosti. Moskva: Dobrosvet, 2000, p.83-103.
75. JONES T.M. Instrumental Stakeholder Theory: A Synthesis of Ethic and

- Economics. *The Academy of Management Review*, 1995, Vol.20, No.2. p.404-437.
76. JONES T.M., WICKS A.C. Convergent stakeholder theory. *The Academy of Management review*. 1999, No.2, Vol.24. p.206-221.
 77. JONSTON, W.B., PARKER, A.H. *Workforce 2000: Work and Workers for the 21st Century*. Indianapolis, IN:Hudson Institute, 1987.
 78. JOVAIŠA, L. Pedagogikos terminai. Kaunas: Šviesa, 1993.
 79. JUCEVIČIENĖ Palmyra. Organizacijos elgsena. Kaunas: Technologija, 1996. p.283. ISBN 9986-13-433-1.
 80. JUCEVIČIUS R.. *Strateginis organizacijų vystymas*. Pasaulio lietuvių kultūros, mokslo ir švietimo centras. 1998. ISBN 9986-418-07-0
 81. KAMERON, K.S., WOODS, M., WHETTEN, D.A. *Developing management skills for Europe*. Person education, 2000.
 82. KANTER M. Restoring People to the Heart of the Organization of the Future. *The Organization of the Future*. edited by F. Hesselbein, M. Goldsmith, and D. Beckhard. San Francisko: Jossey-Bass Publisher, 2000. ISBN: 0-7879-5203-6
 83. KAPLAN, S.N. Top Executive Rewards and Firm Performance: a Comparison of Japan and The US'. *Journal of Political Economy*, 1994, Vo.102, Vo3. p. 510-46.
 84. KARDELIS, Kęstutis. *Mokslinių tyrimų metodologija*. Judex leidykla, Kaunas, 2002. ISBN 9986-948-65-7.
 85. KASIULIS, Juozas; BARVYDIENĖ, Violeta. Vadovavimo psichologija. Kaunas: Technologija, 2001. p.324. ISBN 9955-09-078-2.
 86. KRELL, C.T. Organizational longevity and technological change. *Journal of Organizational Change Management*, 2000, Vol 13. No.1
 87. KUBLICKIENĖ, L. Šiuolaikiniai pokyčiai ir socialinių grupių interesai. *Žmogaus interesai ir dabartis*. Vilnius: Filisofijos, sociologijos ir teisės institutas. 1993, p.60.
 88. KUMAR, R. *Research Methodology: A Step-by-Step. Guide for Beginners*, 1996.
 89. LAUMENSKAITĖ, I.E, PETKEVIČIŪTĖ, N. Asmeninė motyvacija kaip profesinės karjeros pagrindas. *Profesinis rengimas: tyrimai ir realijos*. 2004, Nr.8. ISSN 1392-6241
 90. LAUMENSKAITĖ, I.E. Vertybinių orientacijų pokyčiai Lietuvoje ir nauji iššūkiai. Konferencijos "Tarptautinis suaugusiųjų ugdymas XXI a. globalizacijos ir vertybių konflikto kontekste" medžiaga . 2003. <http://www.relijija.lt/content/view/23/47/>
 91. LEONAVIČIUS, Juozas. *Sociologijos žodynas*. Vilnius, 1993. 283 p. ISBN 9986-08-002-9
 92. LEONAVIČIUS, Vylius. *Tapatybės priešprieša šiuolaikinėje Lietuvoje. Socialinė-psichologinė adaptacija ir švietimo sistema*. 1999, p.162-167
 93. LEPEŠKIENĖ, V. Vertybių problema humanistinėje ir egzistencialistinėje psichologijoje. *Psichologija* . Nr. 17, 144-159, 1997.
 94. LEVITT, B., MARCH J.G.. Organizational Learning. *Annual Review of*

Sociology, 14, pp. 319-340. 1988.

95. LEWIN, David. IR and HR perspectives on workplace conflict. What can each learn from the other? *Human Resource Management Review*. 2001, No.11
96. Lietuvos Respublikos darbo kodeksas. Projektas.-Vilnius, 2001.
97. Lietuvos Respublikos įmonių įstatymas, 2002
98. Lietuvos statistikos metraštis 2003. Vilnius: Statistikos departamentas, 2003
99. LINBECK Assar, SNOWER J. Dennis. Multi-Task Learning and the Reorganization of Work. From Tayloristic to Holistic Organization. *IZA Discussion Paper* No.39, April, 1999.
100. LINDGREN R., STENMARK D. Rethinking competence systems For innovative organizations. Global Co-Operation in the New Millennium The 9th European Conference on Information Systems Bled, Slovenia, June 27-29, 2001.
101. MALTHOTRA Y. Intellectual Capitalism. Turning Knowledge into Profit. Does KM=IT? *CIO Magazine*. Sept.15, 1999. http://www.cio.com/archive/enterprise/091599_ic.html
102. MASON Jennifer. *Qualitative researching*. London, 1996. 180 p. ISBN 0-8039-8986-5
103. MAU, W.C. Factors that influence persistence in science and engineering career aspirations. *Career Development Quarterly*, 2003, March.
104. MELNIKAS B. *Transformacijos*. Vilnius: Vaga, 2002. p. 750. ISBN 5-415-01637-6
105. MERKYS G. Testavimas – socialinių mokslų principas: Metodologinio diskurso projekcija. *Socialiniai mokslai*, 1999, Nr. 2 (19)., p. 7-21.
106. MESKON M., ALBERT M., HEDOYRI F. *Osnovy menedžmenta*. Per. C angl. Moskva: Delo, 1992
107. MILLER D. The Future Organization. A Chameleon in All its Glory. *The Organization of the Future*. San Francisko: Jossey-Bass Publisher. edited by F. Hesselbein, M. Goldsmith, and D. Beckhard. San Francisko: Jossey-Bass Publisher, 2000. ISBN: 0-7879-5203-6
108. MINTZBERG H, AHLSTRAND B, LAMPEL, J. *Strategy safari: a guided tour through the wilds of strategic management*. London,1998. 406 p. ISBN 0-13-695677-7
109. MINTZBERG H. *Power in and around Organizations*. N.J. Englewood Cliff: Prentice-Hall, 1983.
110. MITRIKAS A.A. Žmonių interesai ir laiko naudojimo preferencijos. *Žmogaus interesai ir dabartis*. Vilnius: Filisofijos, sociologijos ir teisės institutas 1993
111. MOLL E.G. *Uprevlenija karjeroi menedžera*. PITER, 2003. p. 352. ISBN 5318-00570-5.
112. MULLINS Laurie J. *Management and Organizational Behaviour*. Pitman Publishing, 1996, ISBN 0-273-6355-2.

113. NASI J. *In understanding Stakeholder Thinking*. Helsinki:LSR-Publication, 1995. p.318.ISBN
114. NAVAITIENĖ J. *Būsimųjų pedagogų profesinis kryptingumas ir branda*. Daktaro disertacija. Vilnius, 2000.
115. NONAKA, I. (1994). A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. *Organization Science*, 5 (1), 1994. pp. 14-37.
116. NOVICKAS, Julijus, SAKALAS, Algimantas, VENSKUS, Rimantas. Gamybos organizavimo koncepcijų apžvalga. *Inžinierinė ekonomika*, Nr.3 (23), 2001. ISSN 1392-2785.
117. O'DRISCOLL, M. The interface between job and offjob roles: enhancement and conflict. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*. Volume 11, 1996
118. OSIPOW H.Samuel, FITZGERALD F.Luise. *Theories of Career Development*. Allyn&Bacon A Pearson Education Company, 2002.
119. Oxfordo anglų kalbos žodynas (1961, Nr. II..117)
120. PARAHALD C., HAMEL G. The core competence and the Corporation. *In Harward Business Review*, 3, 1990.
121. PAULAUŠKAITĖ N., VANAGAS P.*Organizacijos kultūros tyrimas įgyvendinant visuotinės kokybės vadybą*. Kaunas, Technologija, 1998.
122. PEIPERL, M., JONES, B. Workaholics and overworkers: Productivity or pathology?. *Working Paper, Centre for Organizational Research*, London Business School, London, 2000.
123. PERRONE M. Gendre and Ethnic Diferences in Career Goal Attainment. *Career Development Quaterly*. Dec, 2001. p. 13.
124. PETKEVIČIŪTĖ N. Asmeninės karjeros projektavimas ir vystymas globalizacijos kontekste. *Profesinis rengimas: tyrimai ir realijos*. 2003, Nr.78. ISSN 1392-6241.
125. PETKEVIČIŪTĖ N. Profesinė karjera asmenybės raidos kontekste. *Ekonomika ir vadyba* -98, 1998
126. PLATONAS. *Valstybė*. Liet.k. išleistas 1981.
127. POOL, Michael, WARNER, Malcom. *The IEBM Handbook of Human Resource Management* London: Thompson Learning. 2000. p.945.
128. *Profesinio rengimo terminų aiškinamasis anglų-lietuvių kalbų žodynelis praktikams*. Vilnius: PHARE Profesinio mokymo reformos programa. 1998
129. PUGAČIOV V. *Rukovodstvo personalom organizacii*. Moskva: Aspekt-Press, 1999
130. RADDER L. Stakeholders delight: the next step in TQM. *The TQM Magazine*, 1998, Vol. 10, No. 4, p.276-280. ISSN 0954-478X.
131. RODRIGUEZ, D., PATEL, R., BRIGHT A., GREGORY D., GOWING M.K. Developing competence models to promote integrated human resource practices *Human Resource Management*. 2002, Vol.41, p.p. 309-324.
132. ROTHWELL, Ch. Barnard Chester Irving (1886-1961). *The IEBM Handbook of Management Thinking*. Edited by Warner Malcom. London: Thompson

- Learning. 2001. p.p.86-93. ISBN 5-318-00126-2.
133. ROTHWELL, W.J. *Effective Succession Planning*. Amacom, 2001, ISBN: 0814470807, p. 338.
134. ROTHWELL, W.J., LINDHOLM J.E. Competency Identification, Modeling and Assessment in the USA. *International Journal of Training and Development*, 1999, No.98.
135. ROWE, A.J. BOULGARIDES, J.D. *Managerial Decision making*. New Yourk: Maccsimillian Publishing Company, 1992.
136. SAKALAS A. *Personalo ugdymo sistemos kiekybiniai ir kokybiniai aspektai*. Monografija. Kaunas; Technologija, 1996.
137. SAKALAS A. *Personalo ugdymo sistemos kiekybiniai ir kokybiniai aspektai*. Kaunas, Technologija. 1996. p. 231. ISBN 9986-13-365-3.
138. SAKALAS A. *Personalo vadyba*. Vilnius: Margi raštai, 2002.
139. SAKALAS A., ŠALČIUS A.. *Karjeros valdymas*. Kaunas, Technologija, 1997. ISBN 9989-13-606-7.
140. SALANCIK G.R., PFEFFER J. A Social Information Processing Approach to Job Attitudes and Task Design. *Administrative Science Quarterly*. 1978, Vol.23, June, p.224-253.
141. SARTAN G.H., SMIRNOV A.J. ir k t. *Novyje technologiii upravljenija personalom*. Izdatelstvo „reč“, Sankt Peterburg, 2003. ISBN 5-9268-0177-X. Str.236.
142. SCHANZ G. *Organisationsgestaltung. Management von Arbeitsteilung und Koordination*. 1995. ISBN: 3800618826
143. SCHEIN, E H. *Organizational culture and leadership*. 2nd ed. San Francisco, 1992. 418 p. ISBN 0-7879-0362-0
144. SCHULER R. *Managing Human Resources*. New Yourk: West Publishing Company. 1995.
145. SCOTT, K., MOORE, K. AND MICELI, M. An exploration of the meaning and consequences of workaholism. *Human Relations*, 1997, 50, 3, 287-314.
146. SEGALLA M., ROUZIES D., FLORY M. Culture and Career Advancement in Europe: Promoting Team Players va Fast Prakers. *European Management Journal*. 2001, Vol.19, No 1.
147. SENGE P.M. *The Fifth Discipline: The art and Practice of the Learning Organizations*. Centrum Business, 1990
148. SHALDRAKE, J. *Teorija menedžmenta: ot teilorizma do japonizacii*. CPb: Piter, 2001.
149. SIMONSEN P. *Development Culture in yor Organization using Career Development as a Change Agent*. Davis-Black Publishing, Palo Alto, 1997.
150. SPENCER, L. M., S. M. SPENCER *Competence at Work: Models for Superior Performance*. John Wiley & Sons., 1993.
151. STANIŠAUSKIENĖ V. *Rengimosi karjerai proceso socioedukaciniai*

- pagrindai ir jo prielaidos Lietuvos bendrojo lavinimo mokykloje. Daktaro disertacija, Socialiniai mokslai (07S), 2000*
152. STARKUS A. Akcininkų ir įmonės vadovo interesų konfliktas. *Organizacijų vadyba*, 2001, Nr.16, p191-203.
 153. STARKUS A. *Įmonės vadovo interesų vadybinė diagnostika*. Vilnius. Daktaro disertacija, Socialiniai mokslai (07S) socialiniai mokslai. 2002
 154. STEERS M.R., PORTER W.L., BIGLEY G.A. *Motivation and leadership at work*. Sixth Edition. The McGraw-Hill Companies, Inc. 1996.
 155. STRAUBE A. *Mitarbeiterorientierte Personalentwicklungs Planung*.. StuuTgart, 1987
 156. STONER, James A.F., FREEMAN, R.Edvard, GILBERT Danier,R., Jr. *Vadyba*. Kaunas: Poligrafija ir informatika, 1999. 660 p. ISBN 9986-850-28-2.
 157. SULLIVAN E.Sherry. The changing nature of career: a review and research agenda. *Journal of Management*, May-June, 1999.
 158. Tarptautinių žodžių žodynas. Sudarytojai: Aldona Bendorienė, Virginija Bogušienė, Emilija Dagtė ... [et al.]. Vilnius, 2001. 790 p. ISBN 9955-08-100-7.
 159. TAKALA T., LAMSA A.M. Interpretative study of concepts as a methodological alternative in the field of organization and management research. *The Finnish Journal of Business Economics*. 2001, No.3, p.p.371-390.
 160. THOMAS, R., DUNKERLEY, D. Career Downwords? Middle Manager's Experiences in the Downsized Organization. *British Journal of Management*, 1999, June.
 161. THORNGREN, Jill M. The Career-O-Gram: A Postmodern Career Intervention. (Effective Techniques). *Career Development Quaterly*, 2001, June.
 162. TRIMAKAS, K. *Žmogaus aukščiausi skrydžiai*. Kaunas: Tarpdiecezinė katechetikos komisija, 1996. ISBN 9986-556-32-5
 163. TUREIKYTE, Danutė. Profesinės karjeros projektavimas: darbo vertinimo ir lyties dimensijos (Vilniaus kolegijos Verslo vadybos fakulteto studentø sociologinis tyrimas). *Filosofija. Sociologija*. Lietuvos mokslø akademija. 2005. Nr. 2. P. 51–55
 164. TVARIJONAVIČIUS P. *Profesionalus vadovas: mokymo sistema ir jos tobulinimo kryptis*. Vilnius: Mintis, 1996, 130 p. ISBN 9986-9208-0-9
 165. ULICH, E. Uber die Prinzip der differentiellen Arbeitsgestaltung. *In: Management Zeitschrift io* 47. (12), 1978.
 166. VALACKIENĖ A. Profesinę karjerą sąlygojantys veiksniai. *Profesinis rengimas: tyrimai ir ralijos*, 2003, Nr.7. ISSN 1392-6241
 167. VALACKIENĖ A.. *Skirtingų kartų moterų profesinė karjera: padėties ir požiūrio vertinimas Lietuvoje*. 2001, Kaunas, daktaro disertacija, socialiniai mokslai, sociologija, (05S)
 168. VANAGAS P. Visuotinės kokybės vadyba. Kaunas, Technologija, 2004. ISBN 9955-09-748-5

169. VASILIAUSKAS A. *Prognozavimas ir strateginis valdymas*. Kaunas, KTU, 2000.
170. VASILJEVIENĖ Nijolė. Organizacijų etika kaip vadybos optimizavimo įrankis. *Ekonomika*, Nr.67 (2), 2004. ISSN 1392-1258. .
171. VASILJEVIENĖ, Nijolė. *Verslo etika ir elgesio kodeksai: filosofinės ištakos, metodologiniai pagrindai ir šiuolaikinės praktikos bruožai*. Kaunas.: Vilniaus universitetas, Kauno humanitarinis fakultetas, 2000
172. VONDRACEK, Fred.W, PORFELI, Erik. Integrating Person- and Function-Centered Approaches in Career Development Theory and Research. Vol. 61, Issue 3, December 2002, p.386-397.
173. WEIGHTMAN J. *The employee Motivation Audit*. Cambridge Strategy Publications Ltd., 1999.
174. WHARTON A., BARON J.N. Satisfaction?: the psychological impact of gender segregation on women at work. *Sociological Quarterly*, 32 (3). p.365-87
175. WISTANLEY D., WOODALL J. The etical dimension of human resource management. *Human resource management journal*. 2000. Vol 10, No2;
176. WUNDERER, R., GRUNWALD, W., FÜHRUNGSLEHRE, I. *Grundlage der Führung II. Kooperative Führung*. Berlin. New York, 1980.
177. ZAKAREVIČIUS P. *Pokyčiai organizacijose: priežastys, valdymas, pasekmės*. Kaunas, Vytauto Didžiojo Universitetas, 2003. p.175.
178. ZAKAREVIČIUS P. *Vadyba. Genezė, dabartis, tendencijos*. Kaunas, 1998. 223 p. ISBN 9986-501-10-5.
179. ZEDECK S, MOSIES K. Work in the family and employing organization. *American Psychologist*, 1990, 45, 240-251.
180. ŽUKAUSKIENĖ R., ŠAKALYTĖ J. *Moterų profesinė karjera*. Vilnius, 2003, 126 p. ISBN 9955-580-02-X

PRIEDAI

1 PRIEDAS

Sociokultūrinės aplinkos vertybių sistema skirtingo tipo kultūrose

Vakarų kultūros	Rytų kultūros	Musulmoniškos kultūros
I lygis		
Individualumas Valdžios lygis struktūroje Vyriškumas Pinigai Punktualumas Pirmavimas Pagalba Aktyvumas, užsispyrimas Pagarba jaunimui Odos spalva Moterų lygios teisės Efektyvumas ir kokybė Religija Išsilavinimas Betarpiškumas	Motinystė Valdžios lygis struktūroje Vyriškumas Valstybės galingumas Taika Kuklumas Karma Kolektyvinė atsakomybė Pagarba vyresniems Svetingumas Aplinkos saugumas Odos spalva Patriotizmas Autoritarizmas	Valdžios lygis struktūroje Vyriškumas Kolektyvinė atsakomybė Pagarba vyresniems Patriotizmas Religija Autoritarizmas
II lygis		
Motinystė Patriotizmas Autoritarizmas	Pagarba jaunimui Moterų lygios teisės Išsilavinimas Betarpiškumas	Motinystė Valstybės galingumas Pinigai Kuklumas Pagalba Aktyvumas, užsispyrimas Pagarba jaunimui Odos spalva Išsilavinimas Betarpiškumas
III lygis		
Valstybės galingumas Taika Aplinkos saugumas	Individualumas Pinigai Punktualumas Aktyvumas, užsispyrimas Efektyvumas ir kokybė	Punktualumas Aktyvumas, užsispyrimas
Neesminės vertybės		
Kuklumas Atsakomybė Pagarba vyresniems Svetingumas	Pirmavimas Pagalba	Individualumas Taika Karma Aplinkos saugumas Moterų lygios teisės

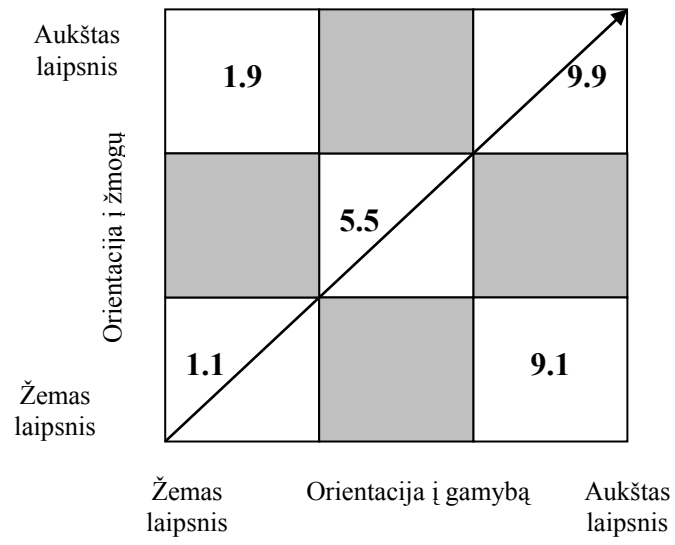
Šaltinis: Ekonomiškąja psichologija. Sociokultūrinii podchod. / pod red. I.V. Andrejevoi- SP6: Piter, 2000.-512 str. ISBN 5-272-00273-3.

Pagrindiniai vadybos klasikų veiklos rezultatai (Zakarevičius P., 1998; Shaldrake J., 2001)

Autorius	Aprašymas
F.Gilbreth ir L.Gilbreth	Sukūrė darbininkų judesių tyrimo metodus, siekiant didinti darbo efektyvumą, išvengti nereikalingų, sukeliančių nuovargį ir nedidinančių darbo našumo judesių.
H.Ford (1863-1947)	Sukūrė specializuotos, masinės srovinės gamybos koncepciją. Didelis darbo intensyvumas, geros darbo sąlygos, aukštas darbo užmokestis leido pasiekti didelį efektyvumą.
H.Emerson (1853-1931)	Suformulavo 12 darbo našumo principų (<i>aiškus tikslų formulavimas, perspektyvinių tikslų vertinimui būtina objektyvi informacija, koliagialus patariamasis organas, drausmė, teisinga elgsena su personalu, patikima ir tiksli apskaita, paskirstymas, noemos ir tvarkaraščiai, tinkamų sąlygų sudarymas, darbo normavimas, darbo instrukcijos, atlyginimas už efektyvų darbą</i>), kuriuose matyti, kad darbo racionalizavimas pasiekiamas per tikslingą žmogaus veiklą.
H.Fayol (1841-1925)	Klasikinės organizavimo teorijos mokyklos įkūrėjas, suformulavęs 14 administravimo principų (<i>darbo pasidalijimas, valdžia, drausmė, nurodymų vieningumas, bendri įmonės interesai savrbiau už asmeninius, atlyginimas, centralizavimas, valdžios linija, tvarka, lygybė, pareigybių pastovumas, iniciatyva, korporacijos dvasia</i>). Prieš tai minėti autoriai rėmėsi amerikietiška praktika, o H.Fajol darbų pagrindas – gamybos organizavimo patirtis Europoje. Darbo efektyvumas siejamas su didele specializacija, tobulinimusi tik siauroje srityje, vadovų tiksliais nurodymais kaip atlikti darbą, organizacijos interesų prioritetu prieš darbuotoją, teisingu darbo užmokesčiu, pavaldinių menku dalyvavimu sprendimų priėmime, išlaikyta hierarchija, įmonės komandos veiningumu, vadovų teisingumu savo pavaldiniams ir kt.

Svarbiausi žmogiškųjų santykių teorijos atstovų darbai (Zakarevičius P., 1998;
Shaldrake J., 2001)

Autorius	Aprašymas
M.P.Follett	Pasiūlė naują dirbančiųjų dalyvavimo valdyme idėją – darbininkai, apgalvodami, kaip vykdyti nurodymus taip pat dalyvauja valdyme, t.y. sprendimų realizavimo organizavime.
Ch.Barnard	Siekė sukurti visaapimančią teoriją apie kooperacijos santykiams paremtą žmonių elgseną formaliose organizacijose. Organizacijos veiklos pagrindu laikydamas kooperacinius santykius, suformulavo tokias valdymo funkcijas: <ul style="list-style-type: none"> - organizacijos tikslų nustatymas įvertinant nuolat besikeičiančios išorinės ir vidinės aplinkos reikalavimus, ir organizacijos vertybių sistemos ir vidinės organizacijos kultūros formavimas; - efektyvios komunikacijos sistemos sulūrimas; - tinkamų stimulų parinkimas pritraukti ir išlaikyti personalą, o taip pat visų organizacijos narių pajungimas siekti bendro tikslo.
A.Maslow	Klinikinių tyrimų rezultatų išdavoje išskyrė, žmogaus veržimas į darbą lemiančius poreikius, kurie gali būti klasifikuojami pagal tokią hierarchiją: fiziologiniai, saugumo, socialiniai, pagarbos, saviraiškos arba saviaktualizacijos.
F.Herzberg	Empyriniais tyrimais nustatyta, kad pasitenkinimą darbu lemia dviejų rūšių faktoriai: <ul style="list-style-type: none"> - aktualizacijos veiksniai lemiantys pasitenkinimą (dideli veiklos pasiekimai, bendradarbių ir visuomenės pripažinimas, turiningas darbas, geros pareigos, paaukštinimas pareigose, galimybė tobulėti, augti). ilgalaikis poveikis. - higieniniai veiksniai lemiantys nepasitenkinimą (prasta įmonės politika ir administravimas, prastas vadovavimas, įtempti santykiai su tiesioginiu vadovu, prastos darbo sąlygos, nepatenkinamas atlyginimas, įtempti santykiai su bendradarbiais, asmeninio gyvenimo nesėkmės, įtempti santykiai su pavaldiniais, per žemas statusas, negarantuotas saugumas). trumpalaikis poveikis.
C.McGregor	Teorija „X“ teigia: žmogus turi įgimtą nemeilę darbei, pasitaikius pirmai progai stengiasi jo išvengti. Tam, kad dauguma žmonių būtų reikiamas pastangas darbei atlikti reikia imtis prievartos ir kontrolės priemonių. Darbuotojas siekia patenkinti materialinius poreikius, stengiasi išvengti atsakomybės, neturi didelių ambicijų ir siekia pasitikėjimo. <p>„Teorija Y“ teigia:</p> <ul style="list-style-type: none"> - darbei atlikti individas deda ne tik fizines, bet ir protines pastangas; - išorinė kontrolė ir baismės nėra vienintelės priemonės, užtikrinančios darbuotojų pastangas siekti organizacijos tikslų; - darbuotojų pastangos siekiant organizacijos tikslų yra apdovanojamos, svarbiausia yra pasitenkinimas savimi; - žmogus mokosi ne tik priimti atsakomybę, bet ir siekti jos pačiam; - gebėjimas panaudoti palyginus plačią vaizduotę, kūrybiškumą ir išradingumą sprendžiant organizacijos problemas - industrinės visuomenės sąlygomis intelektinis potencialas panaudojamas nepilnai.



R.Blake ir D.Moutono „valdymo tinklelis“

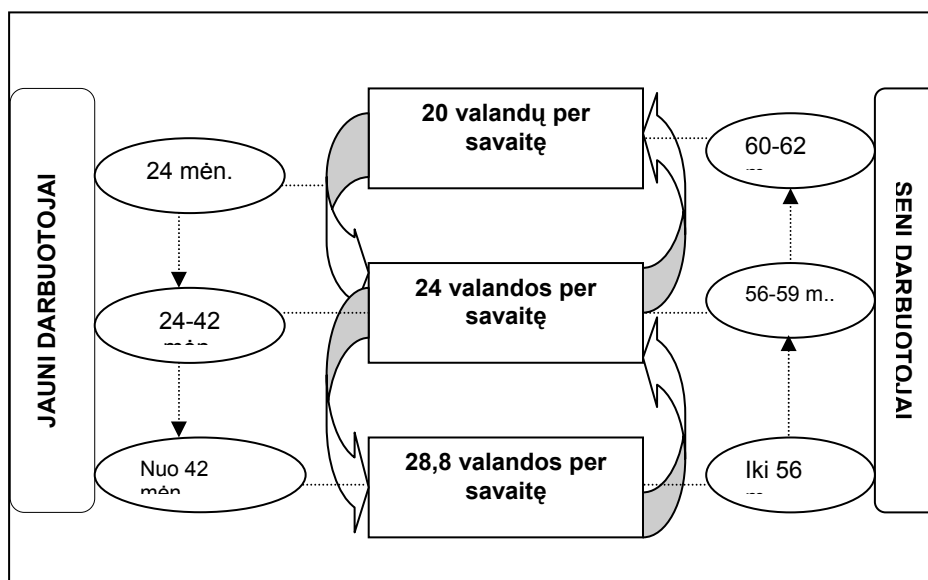
Šiuolaikinių vadybos teorijų susisteminimas (sudaryta autorės)

Teorijų grupė	Teorijos pavadinimas	Literatūra	Trumpa charakteristika	Interesų derinimas
1. Tęsiančios žmogaus santykių tradicijas	1.1. Lyderiavimo teorijos		Iškelia lyderio, jo asmeninių savybių vaidmenį, darbo metodus priklausomus nuo aplinkos.	
	1.1.1. Hersey ir Blanchard situacinis lyderiavimo modelis.	Stoner J., 1999 Kasiulis J., 2001 Sakalas A., 2003	Lyderiavimo efektyvumas priklauso nuo lyderio gebėjimo įvertinti pavaldinių poreikius siekti laimėjimų, įgyti patyrimo, prisiimti atsakomybę, ir lanksčiai prisiderinti prie šių poreikių pokyčių.	Atskleidžiamas lankstus valdymo stilius, tačiau neatsižvelgiama į interesų pokyčius. Taip pat menkai atsižvelgiama į lyderio ir grupės narių vertybių sistemos, kompetencijos pokyčius.
	1.1.2. Fiedler lyderiavimo modelis	Stoner J., 1999 Kasiulis J., 2001 Sakalas A., 2003	Valdymo efektyvumas priklauso ne tik nuo asmeninių savybių, bet ir nuo specifinės situacijos. Efektyvus grupės darbas pasiekiamas derinant vadovą ir situaciją arba keičiant situaciją kad atitiktų vadovą.	Siekiant suderinti interesus, reikalui esant keičiamas ne darbuotojas, o aplinka. Neišskiriamas nė vienas geriausias vadovavimo stiliaus interesų derinimo požiūriu.
	1.1.3. M.G.Evans ir R.J.House būdo ir tikslo lyderiavimo modelis	Stoner J., 1999 Kasiulis J., 2001 Sakalas A., 2003	Efektyviausias būdas paveikti pavaldinius – suformuluoti užduotį ir nurodyti kaip bus atsilyginta už jos atlikimą.	Darbuotojo skatinimas siekti interesų patenkinimoper gerus darbo rezultatus. Pasitenkinimu darbu ir vadovavimo stiliaus integravimas į bendrą sistemą.
	1.1.4. House charizmatinio lyderiavimo teorija	Stoner J., 1999 Kasiulis J., 2001 Sakalas A., 2003	Charizmatiniai lyderiai turi didelę patrauklumo galią. Teorija paremta lyderio asmeninių savybių panaudojimu siekiant įtakoti kitus. Teorijoje akcentuojamos asmeninės savybės kurios yra tiesiog įgimtos, mažos galimybės jas išsiugdyti.	Vadovo ir pavaldinio ryšio kokybė svarbesni nei aplinka.. Interesų derinimas gali būti siekiamas per darbuotojo ir vadovo komunikavimą. Pabrėžiama vadovo asmeninių savybių svarba suinteresuojant darbuotojus.
	1.1.5. Basso transformacinio lyderiavimo teorija	Stoner J., 1999 Kasiulis J., 2001 Sakalas A., 2003	Išskina transakcinį ir transformacinį lyderius. Transakcinis lyderis nustato ką pavaldiniai turėtų daryti, kad pasiektų savo ir organizacijos tikslus suinteresuotas pavaldinių pasitikėjimo įgijimu, o transformacinis lyderis stiprina darbuotojų svarbos pojūtį, didina užduočių vertę, verčia aukoti savo interesus vardan organizacijos tikslų.	Interesai transformuojami motyvuotai.
	1.2. Nuolat besimokančios organizacijos teorija (žinių vadyba)	Senge P. Besimokanti organizacija kurios žmonės nepertraukiamai didina savo norimų rezultatų pasiekimo galimybes, kur sukuriama nauji mąstymo modeliai, kur laisvai pasireiškia kolektyvinės pastangos ir kur žmonės nuolat ieško bendrų mokymosi galimybių.		

	1.2.1. Žinių vadyba kaip mokymo proceso organizavimas	Argyris, 1996 Weigand, 1996 Senge, 1990 Nanoka, 1991	Mokymasis nagrinėjamas kaip procesas, kuris keičia žinių bazę (procesinis požiūris) individualiame, grupiniame, organizaciniame lygmenyje.	Interesai derinami per nuolatinį mokymąsi, kompetencijos tobulinimą. Individualios kompetencijos tampa organizacinėmis kompetencijomis.
	1.2.2. Žinių vadyba kaip žinių bazės kūrimas, naudojimas ir keitimas	Dunkan, Weiss, 1997 Pantzeke, 1989	Žinių apimtis ir jų panaudojimas yra vadybos objektas (objektinis požiūris).	
2. Visuotinės kokybės vadyba	Mėginama suderinti geriausias	klasikinės vadybos mokyklos ir žmogiškųjų santykių teorijos bruožus.		
	2.1. E. Demingo principai	Vanagas P., 2004	Siekiant gaminti pigiau, kokybiškiau ir našiau, būtina keisti vadovų ir darbuotojų elgesį, gerbti ir remti visų organizacijos narių veiklą. <i>(14 principų – nuolat tobulinti produktą ir paslaugą, perimti naują filosofiją, tapti nepriklausomu nuo masinių patikrinimų, verslą vertinti ne pagal kainą etiketėje, gerinti gamybos ir paslaugų sistemą, šiuolaikiniai mokymo darbo vietoje metodai, įvesti vadovavimą, atsikratyti baimės, sulažyti barjerus, skiriančius funkcinį sričių personalą, atsakyti šūkių ir pamokymų darbuotojams, panaikinti kiekybines kvotas, didžiuotis darbu, įdiegti veiksmingą lavinimo ir mokymo programą, veikti kad įgyvendinti pakeitimus)</i>	Kokybės gerinimas padeda sumažinti gamybos kaštus, didina gamybos produktyvumą. Akcentuojama orientacija į ateities tikslus, naujas požiūris į žmonių išteklių valdymą pabrėžiant visų darbuotojų nuolatinį tobulinimąsi, visapusišką dalyvavimą, tikslų bendrumą, bendradarbiavimą siekiant kokybės kultūros. Darbuotojų interesų patenkinimo lygis tiesiogiai siejasi su kokybės gerinimu.
	2.2. K. Ishikava kokybės būreliai	Vanagas P., 2004	Svarbu ne vien tik produkto kokybė, bet ir vadybos kokybė įmonėje bei žmonių gyvenimo kokybė. Siekiant efektyvios kontrolės ir kokybės valdymo išskirtinė svarba skiriama darbuotojų mokymui.	Realiausias kokybės gerinimo būdas formuojant pagarbius darbuotojų santykius ir jų kūrybinio bei novatoriško potencialo panaudojimas. Kokybės gerinimas per darbuotojų socialinių interesų patenkinimą. Akcentuojama socialinių psichologinių poreikių ir jų įtakotų interesų svarba.
3. Moderniausias vadybos koncepcijos	Derinami ankstesnių teorijų pasiekimai, teigiamos ir neigiamos savybės			
	3.1. Sisteminio požiūrio teorija	Zakarevičius P. 1998, Stoner J., 1999	Organizacija dami ir tikslinga sistema, kurią sudaro tarpusavyje sąveikaujantys dalys: posistemiai ir elementai. Tarpusavyje bendradarbiaujantys ir sąveikaujantys padaliniai ir atskiri darbuotojai dirba rezultatyviau negu dirbtų atskirai.	
	3.2. Situacinio požiūrio teorija	Zakarevičius P. 1998, Stoner J., 1999	Geriausius valdymo metodus diktuoja susidariusi situacija. Organizacijoje žmogiškojo ir techniškojo veiksmo vertinimas kinta priklausomai nuo išorinių aplinkybių ir vidinės situacijos.	
	3.3. Dinamiškų santykių požiūrio teorija	Zakarevičius P. 1998, Stoner J., 1999	Valdymo dėmesys teikiamas į žmonių santykius ir jų greitą prisitaikymą prie kintančių sąlygų.	Akcentuojami socialiniai psichologiniai poreikiai ir jų suformuoti interesai.
	3.4. Valdymas tikslų pagrindu	Zakarevičius P. 1998	Situacinės teorijos atmaina. Organizacijos veikla bus efektyvi kai visi darbuotojai visuose hierarchiniuose lygiuose žinos savo tikslus adaptuotus prie organizacijos tikslų.	Apima visus organizacijos darbuotojus. Abejotinas idealus suderinamumas su visais organizacijos tikslais.

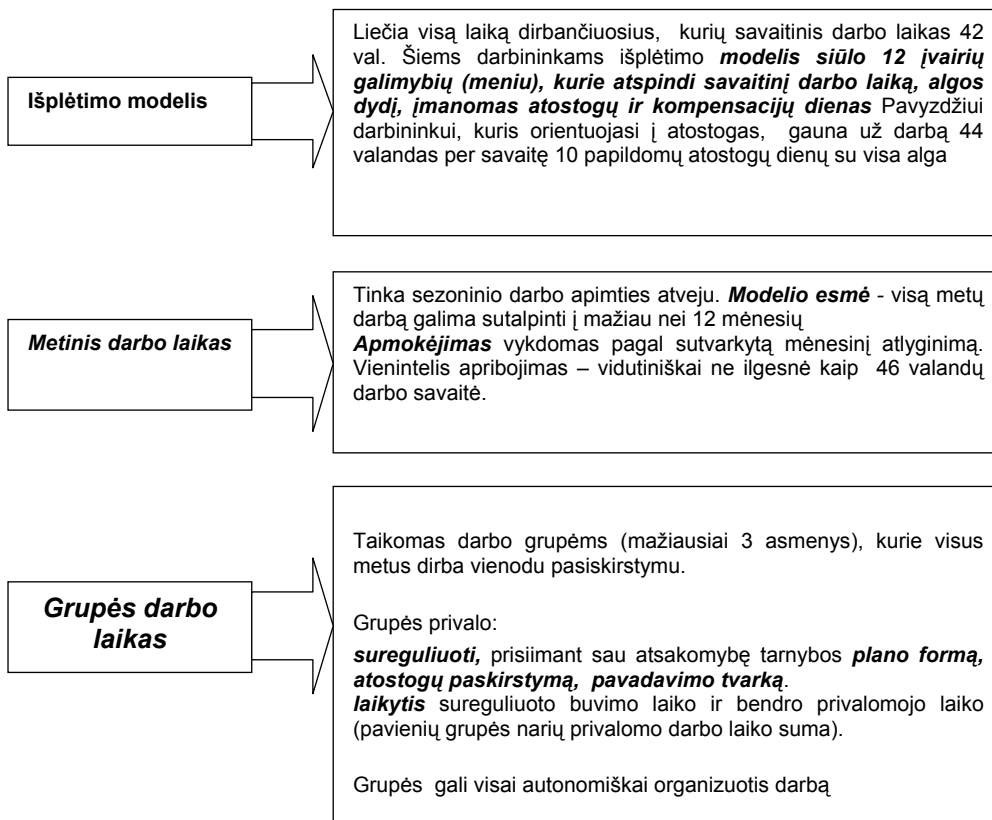
Volkswagen AG inovatyvūs darbo modeliai

Modelis	Aprašymas
“Visi”	Esmė - 4 darbo dienų savaitė. Darbo laiko sutrumpinimas nekompensuojamas atlyginimu.
“Blokinis laikas” (<i>Blockzeit</i>)	Pagrindinis elementas - Volkswagen AG veiklos įmonėje sustabdymas (nuo 3 iki 6 mėnesių). Šis laikas skiriamas kvalifikacijos ugdymui.
“Estafetė” (<i>Staffete</i>)	Pritaikytas įvairių darbinės veiklos pakopų darbuotojams. Modelis taikomas remiantis dviem pagrindiniais principais: Jauniems darbuotojams. Baigę studijas, kiekvienas gali įsitraukti per puse metų į profesinį gyvenimą. Savaitinis darbo laikas didėja palaipsniui nuo 20 valandų iki 28,8 valandos per savaitę (2.2.4.1. pav.). Atlyginimo dydis per visas pakopas nuolat didėja. Pakopinis išėjimas iš profesijos. Vyresni Volkswagen AG darbuotojai turi įdėti specifinį indelį į išlaidų mažinimą. Vyksta atvirkštinis procesas, nei jauniems darbininkams: senesniems darbuotojams nuo 56 metų darbo laikas palaipsniui mažėja: nuo 28,8 val. per savaitę iki 24 ir galiausiai iki 20 valandų (2.2.4.1. pav.).



Inovatyvus darbo modelis „Estafetė“

Lankstaus darbo laiko modeliai Šveicarijos pavyzdžiu



Šveicarijoje pritaikytų darbo organizavimo modelių įvertinimas

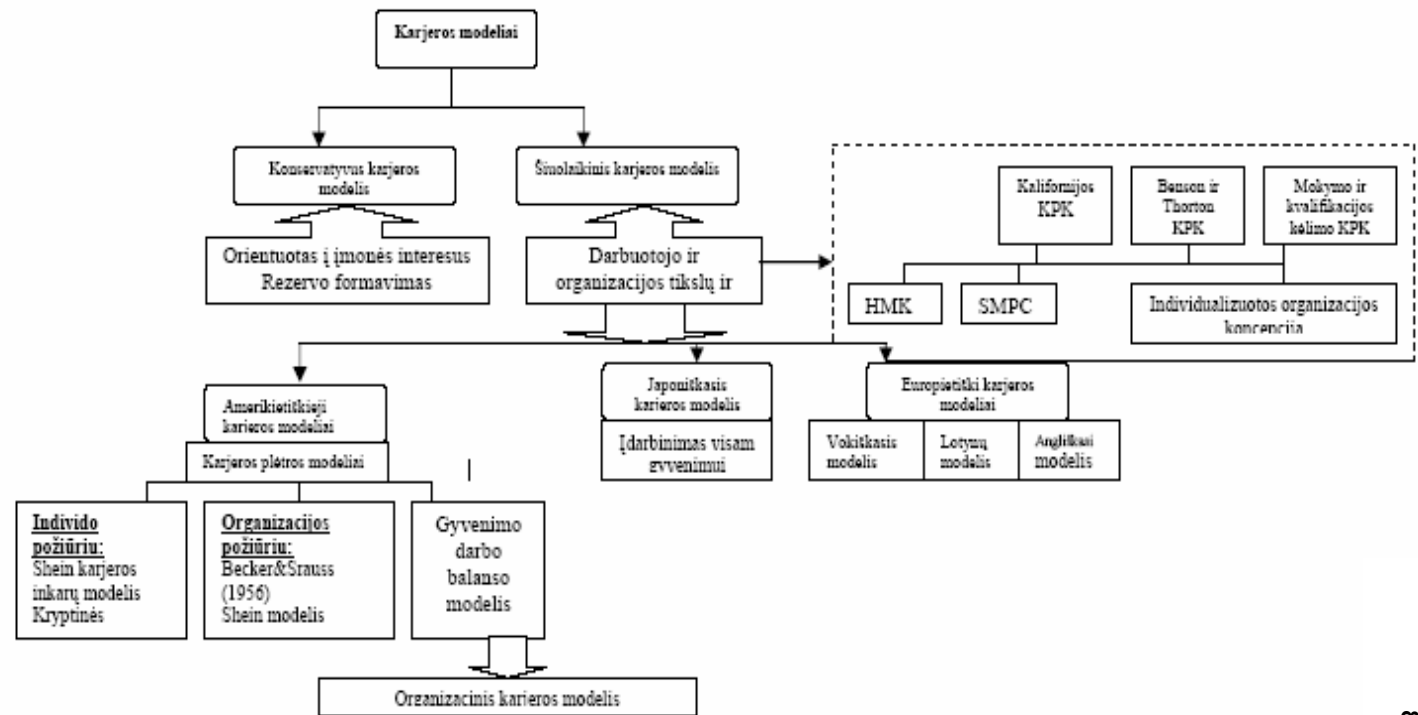
Darbo grafikas	Pasirinkimo procentas
Tarnaujančių pasirinko normalų 42 val. Darbo savaitę	39%;
Pasirinko 43 val. Darbo savaitę su 5 kompensacinėmis dienomis	31%
Pasirinko 44 val. Darbo savaitę su 10 kompensacinėmis dienomis	14%
Pasirinko menu, kuris nekeičia algos	84%
Panaudojo individualizacijos variantą, kur dėl ilgesnio darbo laiko savaitės "susitaupo" papildomos kompensacijos dienos	45%
Trumpa darbo laiko savaitė (40-41 val. Savaitė) ir mažesnis užmokestis	0,5%
Menu su dideliu savaitės valandų skaičiumi (43-44val. Savaitė) ir su dideliu atlyginimu	5%
Pasirinko menu su normaliu 42 val. Savaitė, bet su 5 arba 10 kompensacijų dienomis atitinkamai koreguojant darbo užmokestį	5%

Darbo projektavimo įtakos darbuotojų pasitenkinimui savo veikla teorija ir gyvenimo darbe kokybės teorija (sudaryta pagal Zakarevičius P. 2003)

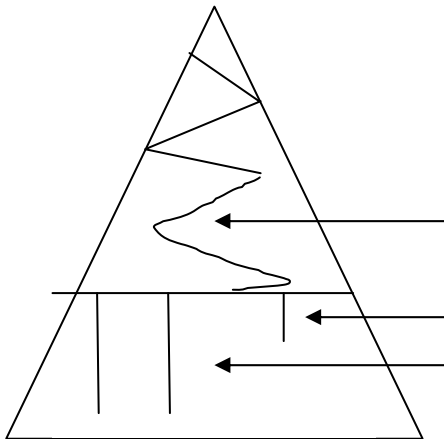
Autorius	Teorija	Aiškinimas
J.Hackman	<i>Darbo projektavimo įtakos darbuotojų pasitenkinimui savo veikla teorija</i>	Darbo projektavimui keliami reikalavimai: <ul style="list-style-type: none"> - Platus darbo turinys, sudėtingas, nemonotoniškas; - Galimybė varijuoti darbo eigą; - Prasmingas darbo turinys; - Darbas autonomiškas ir savarankiškas; - Būtinai grįžtamasis ryšys.
A.Cohen, H.Gadon, J.Rossow	<i>Gyvenimo darbe kokybės teorija (angl. quality of work life)</i>	Organizacija turi užtikrinti: <ul style="list-style-type: none"> - Optimalų darbo pasidalijimą ir organizavimą; - Gerą darbo užmokestį; - Papildomas išmokas; - Optimalius darbo režimus, atostogas, darbo saugumą; - Galimybę dalyvauti priimant sprendimus; - Optimalų mikro klimata darbo grupėje ir visoje organizacijoje; - Demokratinis vidinio gyvenimo principus.

Žmogaus darbo motyvai (pagal Sartan G.N. ir kt., 2003)

Motyvų tipas	Motyvo aprašymas
Socialinis motyvas	Pasireiškia poreikis būti kolektyve, ypač kur vyrauja geras psichologinis klimatas. Tai aktualiausias japoniškojo valdymo stiliaus motyvas, kur deklaruojama „grupinė moralė“.
Asmenybės įtvirtinimo motyvas	Asmenybės įtvirtinimo motyvas pasireiškia kaip labiausiai motyvuojantis faktorius aukštos kvalifikacijos jaunas ir vidutinio amžiaus darbuotojus.
Patikimumo ir stabilumo motyvas	Patikimumo ir stabilumo motyvas pasireiškia siekiant darbinės veiklos ir gyvenimo stabilumo.
Savarankiškumo motyvas	Savarankiškumo motyvas pasireiškia tiems darbuotojams, kurie nori būti „savo veiklos šeimininkais“, dirbti savarankiškai ar plėtoti savo verslą. Dėl savarankiškumo, dažnai yra aukojamas patikimumo ir stabilumo motyvas.
Motyvas atrasti, sužinoti naują	Atradimo motyvas būdingas aukštos kvalifikacijos specialistams, nuolat siekiantiems naujų žinių, praktinių įgūdžių, kompetencijos didinimo.
Teisingumo motyvas	Teisingumo motyvas formuojasi priklausomai nuo visuomenėje egzistuojančios teisingumo sampratos. Teisingumo motyvo ignoravimas darbuotojo atžvilgiu dažniausiai formuoja demotyvaciją.
Rungtyniavimo (konkuravimo) motyvas	Rungtyniavimo motyvas, mokslininkų nuomone yra kiekvieno žmogaus genetiškai paveldėtas. Tai efektyviausias motyvas, reikalaujantis mažiausių sąnaudų.



Karjeros modelių klasifikavimas

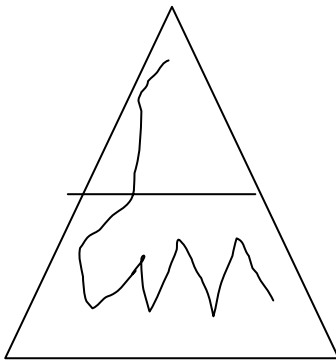
**Identifikacija**

- mažas elitinis personalo parinkimas
- decentralizuotas parinkimas techniniams ir funkciniais darbams
- nėra korporacijos monitoringo
- vidinio potencialo identifikavimo problema dėl vertinimo centrų ar kitų rodiklių;
- galimas papildomas aukšto potencialo parinkimas

Ugdymas

- rūpestingas atsakingų darbuotojų monitoringas
- apžvalga komisijoje (komitetuose)
- derinimas veiklos ir galimybių su trumpalaikiais ir ilgalaikiais darbais bei reikalavimais.

Anglų – Olandų karjeros modelis(angl. Anglo – Dutch Career Map)

**Identifikacija (stažuotė)**

- kasmetinis personalo parinkimas iš universitetų ir tech.mokyklų
- dvi stažuotės
 - darbo rotacija per daugybę funkcijų
 - intensyvūs mokymai
 - nustatymas funkcinio potencialo ir talento

nedidelis litinis parinkimas, dažniausiai Ph.D. studentai

Ugdymas (funkcinės kopėčios)

- funkcinė karjera, santykiai ir komunikavimas
- konkurencingumas pagrįstas kompetencija
- mažas arba ribotas multifunkcinis mobilumas

Vokiškasis karjeros modelis (angl. Germanic Career Map)

Karjeros modelių apibendrinimas

Karjeros modelis	Požymiai													
	Individių skaitumai	Karjeros keitimo dažnis	Judėjimas organizacijoje	Kompetencija	Amžius	Parcišgis	Patirtis	Kompetencijos ugdytumas	Darbuotojo vaidmuo	Organizacijos vaidmuo	Interesu derinimas	Individiui taikūs karjeros planas	Asmeninio gyvenimo kokybė	Individo požymiai
Shein karjeros inkarų modelis	+			+										
Kryptinės struktūros modelis		+	+											+
Becker ir Stauss karjeros modelis			+		+		+							
Dill, Hilton, Reithman karjeros modelis								+	+	+				
Shein karjeros modelis			+						+	+				
Dalton ir Thomson modelis	+		+		+	+								
Gyvenimo - darbo balanso modelis	+								+				+	+
Japoniškasis karjeros modelis			+		+		+			+				
Vokiškasis karjeros modelis			+					+		+				
Angliškas karjeros modelis			+					+		+				
Humanistinės vadybos mokyklos								+			+	+		
Paties darbuotojo valdomas karjeros modelis (<i>Self-Motivated Personal Career Planing</i>)				+			+		+		+			
Kalifornijos karjeros planavimo koncepcija (<i>System for Career Planning and Guidance</i>)										+	+	+		
Benson ir Thornton karjeros planavimo koncepcija	+									+	+	+		
Mokymo ir kvalifikacijos kėlimo, plėtojant inovacinę kvalifikaciją, koncepcija								+	+	+	+			
Individualizuotos organizacijos koncepcija	+								+	+	+			
Organizacinis karjeros modelis								+	+	+	+			

Darbuotojų interesų tyrimui naudoti anketos klausimai

Eil. Nr.	Klausimo Nr. tyrimo anketoje	Klausimas
INDIVIDO BENDROSIOS ORIENTACIJOS		
1.	5.	Pažymėkite, koks Jūsų požiūris į darbą
2.	6.	Dirbate, nes darbas jums leidžia
3.	7.	Pažymėkite, kuris iš teiginių taikliausiai atspindi jūsų gyvenimo devizą:
4.	8.	Ar jus tenkina šiandien gaunamas darbo užmokestis?
5.	11.	Kokių pareigų ketinate siekti
DARBUOTOJO INTERESAI ORGANIZACIJOJE		
6.	12.	Pažymėkite svarbiausius faktorius, lėmusius jūsų įsidarbinimą šioje organizacijoje
7.	13.	Pažymėkite 5 Jums svarbiausius interesus
8.	14.	Nurodykite kokias funkcijas, be tiesioginių, jums tenka atlikti:
9.	16.	Ar Jums patinka šiandieninis Jūsų darbas?
10.	17.	Ar norėtumėte keisti darbą?
11.	18.	Jei į 17 kl. atsakėte „taip“ arba „dalinai“, pažymėkite ar darbo keitimas būtų susijęs
12.	19.	Ar aukojate savo laisvalaikį dirbdami viršvalandžius?
13.	20.	Ar viršvalandinis darbas turi teigiamos įtakos?: a) karjerai, b) darbo užmokesčiui
14.	21.	Ar manote, kad darbo turinio praplėtimas turi būti susijęs su atlyginimo didinimu?

Interesų tyrimo bendri rezultatai

Požymiai	Dažnis	95% PI	
	%	Nuo	Iki
Darbuotojų požiūris į darbą			
Gyvenu, kad dirbčiau	7,2	5,2	9,9
Dirbu, kad galėčiau gyventi	41,2	36,8	45,7
Darbas gyvenime svarbu, tačiau tai neturi trukdyti mano asmeniniam gyvenimui.	51,6	47,1	56,2
Darbo suteikiamos galimybės darbuotojo požiūriu			
Jaustis nepriklausomu	37,7	33,4	42,2
Kurti ir matyti savo ateities planus	40,3	35,9	44,8
Tapti svarbiu organizacijoje	10,4	7,9	13,5
Tobulėti bei kelti kvalifikaciją	70,1	65,8	74,1
Pasitikėti savimi bei stiprinti pasitikėjimą savimi	20,1	16,7	24,0
Įsitraukti į aktyvią veiklą	9,7	7,4	12,8
Matyti darbo rezultatus	19,5	16,1	23,3
Gauti tinkamą darbo užmokestį ir tuo užsitikrinti poreikių patenkinimą	63,0	58,5	67,3
Realizuoti savo siekius	16,9	13,7	20,6
Darbuotojo gyvenimo siekiai			
Visur ir visada siekti profesionalumo	44,1	39,6	48,7
Siekti aktyvumo darbine ir visuomeninėje veikloje	10,5	8,0	13,7
Svarbiausia patenkinti savo asmeninius interesus	0,7	0,2	1,9
Siekti asmeninių interesų patenkinimo tuo pačiu atnešant naudą kitiems	44,7	40,2	49,3
Pasitenkinimas gaunamu darbo užmokesčiu			
Taip	19,1	15,7	22,9
Ne	24,3	20,6	28,5
Dalinai	56,6	52,0	61,1
DARBUOTOJO INTERESAI ORGANIZACIJOJE			
Svarbiausi veiksniai nulėmę darbuotojo pasirinkimą dirbti dabartinėje darbovietėje			
Nepavyko niekur kitur įsidarbinti	0,6	0,2	1,9
Įmonės įvaizdis ir jos veiklos rezultatų stabilumas	37,0	32,7	41,5
Įmonė pilnai patenkina mano interesus	31,8	27,7	36,2
Įmonė dalinai patenkina mano interesus, tačiau neturėjau kito pasirinkimo	12,3	9,6	15,7
Įmonės veiklos sritis	57,1	52,6	61,6
Modernių technologijų panaudojimas darbo procese	22,1	18,5	26,1
Svarbiausi darbuotojo interesai			
Karjeros vystymas horizontaliai (įsitraukimas į kitas veiklas organizacijoje)	12,3	9,6	15,7
Dirbti pagal lankstų darbo grafiką	15,6	12,6	19,2
Tinkamas aprūpinimas darbo priemonėmis	16,9	13,7	20,6
Karjeros vystymas vertikalčiai (kilimas hierarchinės struktūros laiptais)	18,2	14,9	22,0

Modernių darbo metodų įsisavinimas	18,8	15,5	22,6
Galimybė derinti darbo laiką su asmeniniu, skirtu šeimai, pramogoms, poilsiui ir t.t	23,4	19,7	27,4
Dalyvavimas sprendimų priėmime	28,6	24,6	32,9
Didėjantis atsakomybės lygis	29,2	25,3	33,5
Savo darbo rezultatų bei indėlio siekiant organizacijos tikslų matymas	33,8	29,6	38,2
Socialinis pripažinimas (kolegų, draugų tarpe, visuomenėje)	35,7	31,5	40,2
Didelis darbo užmokestis, leidžiantis patenkinti jūsų materialinius poreikius	40,9	36,5	45,4
Teigiamas psichologinis klimatas kolektyve	54,5	50,0	59,0
Įdomus, turiningas, nemonotoniškas darbas	55,2	50,6	59,7
Galimybė išreikšti savo gebėjimus bei toliau kelti kvalifikaciją	69,5	65,1	73,5
Darbuotojo pasitenkinimas šiandieniniu darbu			
Taip	19,1	15,7	22,9
Ne	24,3	20,6	28,5
Dalinai	56,6	52,0	61,1
Nori keisti darbą			
Taip	12,9	10,2	16,3
Ne	40,6	36,3	45,2
Dalinai	41,9	37,5	46,5
Ar darbuotojai aukoja savo laisvalaikį dirbdami viršvalandžius			
Taip	7,1	5,1	9,8
Ne	41,9	37,5	46,5
Dalinai	49,7	45,2	54,2
Darbo keitimo variantai			
Darbo pobūdžio keitimas liekant toje pačioje organizacijoje tose pačiose pareigose	14,3	10,5	19,1
Perėjimu į kitą organizaciją keičiant pareigas	29,8	24,5	35,7
Pareigų keitimas (kilimas) toje pačioje organizacijoje	29,8	24,5	35,7
Bet koks darbo keitimas susijęs su darbo užmokesčio didėjimu	41,7	35,7	47,8
Perėjimu į kitą organizaciją išlaikant tas pačias pareigas	48,8	42,7	55,0
Viršvalandinio darbo įtaka karjerai			
Taip	13,5	10,7	17,0
Ne	31,0	26,9	35,3
Dalinai	48,4	43,9	52,9
Viršvalandinio darbo įtaka darbo užmokesčiui			
Taip	5,2	3,5	7,6
Ne	71,0	66,7	74,9
Dalinai	16,8	13,7	20,4
Darbo turinio praplėtimas susijęs su atlyginimo didinimu			
Taip	4,5	3,0	6,8
Ne	25,2	21,4	29,3
Dalinai	66,5	62,0	70,6

Respondentų demografinės charakteristikos

Respondentų pasiskirstymas pagal amžių

Amžius	Respondentų skaičius	Respondentų skaičius
Iki 25 m.	84	18,1%
25-35	210	45,2%
36-65	171	36,8%
65 ir daugiau	0	0%
Viso	465	100%

Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą

Išsimokslinimas	Respondentų skaičius	Respondentų skaičius
Vidurinis	6	1,3 %
Profesinis	21	4,5 %
Aukštesnysis	57	12,3 %
Aukštasis	360	77,4 %
Nenurodė išsilavinimo	21	4,5 %
Viso	465	100%

Respondentų pasiskirstymas pagal užimamas pareigas

Pareigos	Respondentų skaičius	Respondentų skaičius
Aukščiausio lygmens vadovai	15	3,2 %
Vidurinio lygmens vadovai	48	10,3 %
Žemiausio lygmens vadovai	102	21,9 %
Specialistai	219	47,1 %
Technikai	9	1,9 %
Administracijos darbuotojai	45	9,7 %
Kiti	27	5,8 %
Viso	465	100%

Požiūris į darbą

Pasiskirstymas pagal lytį

Atsakymas	Vyrai		Moterys		Bendrai		95% PI	
	n	%	n	%	n	%	nuo	iki
Gyvenu, kad dirbčiau	21	7,69	12	6,56	33	7,2	5,2	10,0
Dirbu, kad galėčiau gyventi	111	40,66	75	40,98	186	40,8	36,4	45,4
Darbas gyvenime svarbu, tačiau tai neturi trukdyti mano asmeniniam gyvenimui	141	51,65	96	52,46	237	52,0	47,4	56,5
Viso	273	100,00	183	100,00	456	100		
Chi ² =3,238 df=2 p=0,356								

Pasiskirstymas pagal amžių

Atsakymas	iki 25		26-35		36 - 65		Bendrai		95% PI	
	n	%	n	%	n	%	n	%	nuo	iki
Gyvenu, kad dirbčiau	0	0,00	6	2,90	27	15,79	33	7,2	5,2	9,9
Dirbu, kad galėčiau gyventi	33	40,74	84	40,58	72	42,11	189	41,2	36,8	45,7
Darbas gyvenime svarbu, tačiau tai neturi trukdyti mano asmeniniam gyvenimui	48	59,26	117	56,52	72	42,11	237	51,6	47,1	56,2
Viso	81	100,00	207	100,00	171	100,00	459	100		
Chi ² =3,238 df=2 p=0,356										

Darbo suteikiamos galimybės
Pasiskirstymas pagal amžių

Atsakymas	iki 25		26-35		36 - 65		Bendrai	
	n	%	n	%	n	%	n	%
Tobulėti bei kelti kvalifikaciją	63	77,78	144	68,57	117	68,42	324	70,1
Gauti tinkamą darbo užmokestį ir tuo užsitikrinti poreikių patenkinimą	39	48,15	126	60,00	126	73,68	291	63,0
Kurti ir matyti savo ateities planus	42	51,85	84	40,00	60	35,09	186	40,3
Jaustis nepriklausomu	27	33,33	81	38,57	66	38,6	174	37,7
Pasitikėti savimi bei stiprinti pasitikėjimą savimi	21	25,93	18	8,57	54	31,58	93	20,1
Matyti darbo rezultatus	9	11,11	33	15,71	48	28,07	90	19,5
Realizuoti savo siekius	9	11,11	54	25,71	15	8,772	78	16,9
Tapti svarbiu organizacijoje	12	14,81	18	8,57	18	10,53	48	10,4
Įsitraukti į aktyvią veiklą	3	3,70	33	15,71	9	5,263	45	9,7
Viso	81	277,78	210	281,43	171	300,00	462	287,7
Chi ² =3,238 df=2 p=0,356								

Pasiskirstymas pagal lytį

Atsakymas	Vyrai		Moterys		Bendrai	
	n	%	n	%	n	%
Jaustis nepriklausomu	93	34,07	78	41,94	171	37,3
Kurti ir matyti savo ateities planus	120	43,96	63	33,87	183	39,9
Tapti svarbiu organizacijoje	30	10,99	18	9,68	48	10,5
Tobulėti bei kelti kvalifikaciją	177	64,84	147	79,03	324	70,6
Pasitikėti savimi bei stiprinti pasitikėjimą savimi	51	18,68	42	22,58	93	20,3
Įsitraukti į aktyvią veiklą	30	10,99	15	8,06	45	9,8
Matyti darbo rezultatus	57	20,88	33	17,74	90	19,6
Gauti tinkamą darbo užmokestį ir tuo užsitikrinti poreikių patenkinimą	186	68,13	105	56,45	291	63,4
Realizuoti savo siekius	45	16,48	30	16,13	75	16,3
Viso	273	289,01	186	285,48	459	287,6
Chi ² =3,238 df=2 p=0,356						

Darbuotojų gyvenimo siekiai

Pasiskirstymas pagal lytį

Atsakymas	Vyrai		Moterys		Bendrai		95% PI	
	n	%	n	%	n	%	nuo	iki
Visur ir visada siekti profesionalumo;	129	47,25	69	38,33	198	43,7	39,2	48,3
Siekti aktyvumo darbine ir visuomeninėje veikloje;	18	6,59	30	16,67	48	10,6	8,1	13,8
Svarbiausia patenkinti savo asmeninius interesus;	3	1,10	0	0,00	3	0,7	0,2	1,9
Siekti asmeninių interesų patenkinimo tuo pačiu atnešant naudą kitiems	123	45,05	81	45,00	204	45,0	40,5	49,6
Viso	273	100,00	180	100,00	453	100,00		

Pasiskirstymas pagal amžių

Atsakymas	iki 25		26-35		36 - 65		Bendrai	
	n	%	n	%	n	%	n	%
Visur ir visada siekti profesionalumo;	45	55,56	87	42,03	69	41,07	201	44,1
Siekti aktyvumo darbine ir visuomeninėje veikloje;	9	11,11	9	4,35	30	17,86	48	10,5
Svarbiausia patenkinti savo asmeninius interesus;	0	0,00	3	1,45	0	0,00	3	0,7
Siekti asmeninių interesų patenkinimo tuo pačiu atnešant naudą kitiems	27	33,33	108	52,17	69	41,07	204	44,7
Viso	81	100,00	207	100,00	168	100,00	456	100,00

Pasitenkinimas gaunamu darbo užmokesčiu

Pasiskirstymas pagal amžių

Atsakymas	iki 25		26-35		36 - 65		Bendrai		95% PI	
	n	%	n	%	n	%	n	%	nuo	iki
Taip	9	11,11	33	15,94	45	26,79	87	19,1	15,7	22,9
Ne	30	37,04	51	24,64	30	17,86	111	24,3	20,6	28,5
Dalinai	42	51,85	123	59,42	93	55,36	258	56,6	52,0	61,1
Viso	81	100,00	207	100,00	168	100,00	456	100,00		
Chi ² =3,238 df=2 p=0,356										

Pasiskirstymas pagal lytį

Atsakymas	Vyrai		Moterys		Bendrai		95% PI	
	n	%	n	%	n	%	nuo	iki
Taip	54	19,78	33	18,33	87	19,2	15,8	23,1
Ne	57	20,88	54	30,00	111	24,5	20,8	28,7
Dalinai	162	59,34	93	51,67	255	56,3	51,7	60,8
Viso	273	100,00	180	100,00	453	100,00		
Chi ² =3,238 df=2 p=0,356								

Siekiamos pareigos
Pasiskirstymas pagal lytį

Atsakymas	Vyrai		Moterys		Bendrai		95% PI	
	n	%	n	%	n	%	nuo	iki
Vadovo	207	79,31	87	54,72	294	70,0	65,5	74,2
Techniko	6	2,30	0	0,00	6	1,4	0,7	3,1
Specialisto	33	12,64	24	15,09	57	13,6	10,6	17,2
Administracijos	3	1,15	42	26,42	45	10,7	8,1	14,0
Kiti	12	4,60	6	3,77	18	4,3	2,7	6,7
Viso	261	100,00	159	100,00	420	100,00		
Chi ² =3,238 df=2 p=0,356								

Atsakymas	iki 25		26-35		36 - 65		Bendrai		95% PI	
	n	%	n	%	n	%	n	%	nuo	iki
Vadovo	45	62,50	150	73,53	102	69,39	297	70,2	65,7	74,4
Techniko	0	0,00	0	0,00	6	4,082	6	1,4	0,7	3,1
Specialisto	12	16,67	30	14,71	15	10,2	57	13,5	10,5	17,1
Administracijos	9	12,50	15	7,35	21	14,29	45	10,6	8,0	13,9
Kiti	6	8,33	9	4,41	3	2,041	18	4,3	2,7	6,6
Viso	72	100,00	204	100,00	147	100,00	423	100,00		
Chi ² =3,238 df=2 p=0,356										

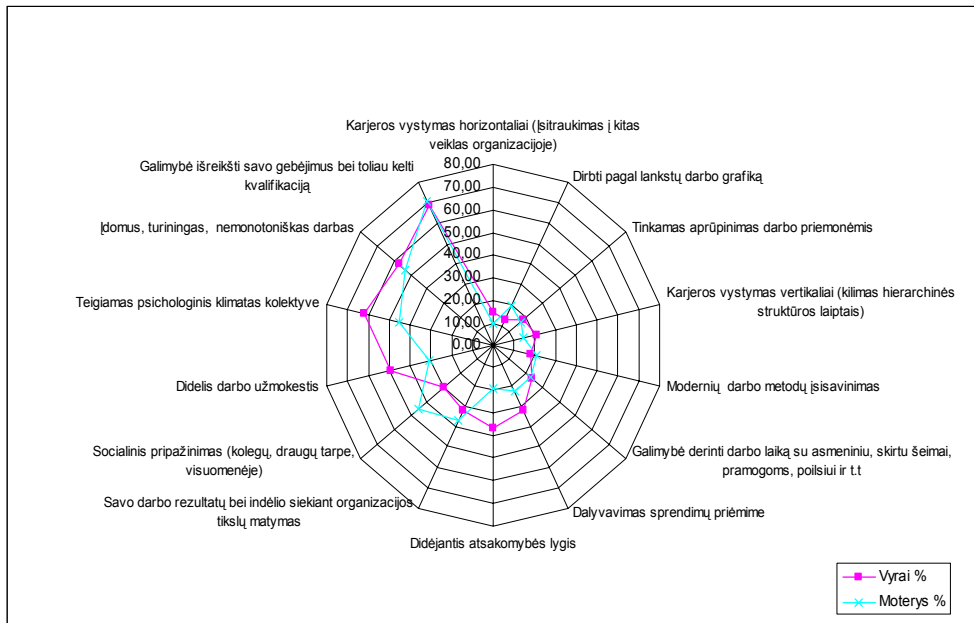
**Įsidarbinimą lėmusios priežastys
Pasiskirstymas pagal amžių**

Atsakymas	iki 25		26-35		36 - 65		Bendrai	
	n	%	n	%	n	%	n	%
Nepavyko niekur kitur įsidarbinti	0	0,00	3	1,43	3	1,79	6	1,3
Įmonė dalinai patenkina mano interesus, tačiau neturėjau kito pasirinkimo	18	22,22	18	8,57	21	12,50	57	12,4
Modernių technologijų panaudojimas darbo procese	21	25,93	42	20,00	39	23,21	102	22,2
Įmonė pilnai patenkina mano interesus	18	22,22	54	25,71	74	44,05	146	31,8
Įmonės įvaizdis ir jos veiklos rezultatų stabilumas	21	25,93	87	41,43	63	37,50	171	37,3
Įmonės veiklos sritis	45	55,56	153	72,86	66	39,29	264	57,5
Viso	81	151,85	210	170,00	168	158,33	459	162,53
Chi ² =3,238 df=2 p=0,356								

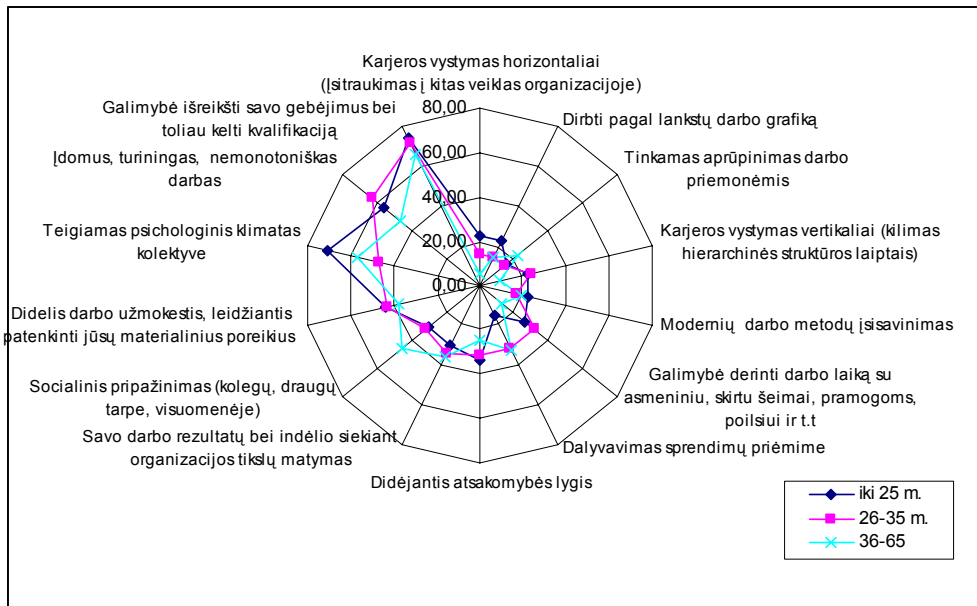
Pasiskirstymas pagal lytį

Atsakymas	Vyrai		Moterys		Bendrai	
	n	%	n	%	n	%
Nepavyko niekur kitur įsidarbinti	3	1,11	0	0,00	3	0,7
Įmonės įvaizdis ir jos veiklos rezultatų stabilumas	114	42,22	54	29,03	168	36,8
Įmonė pilnai patenkina mano interesus	99	36,67	48	25,81	147	32,2
Įmonė dalinai patenkina mano interesus, tačiau neturėjau kito pasirinkimo	21	7,78	36	19,35	57	12,5
Įmonės veiklos sritis	183	67,78	81	43,55	264	57,9
Modernių technologijų panaudojimas darbo procese	63	23,33	39	20,97	102	22,4
Viso	270	178,89	186	138,71	456	162,50
Chi ² =3,238 df=2 p=0,356						

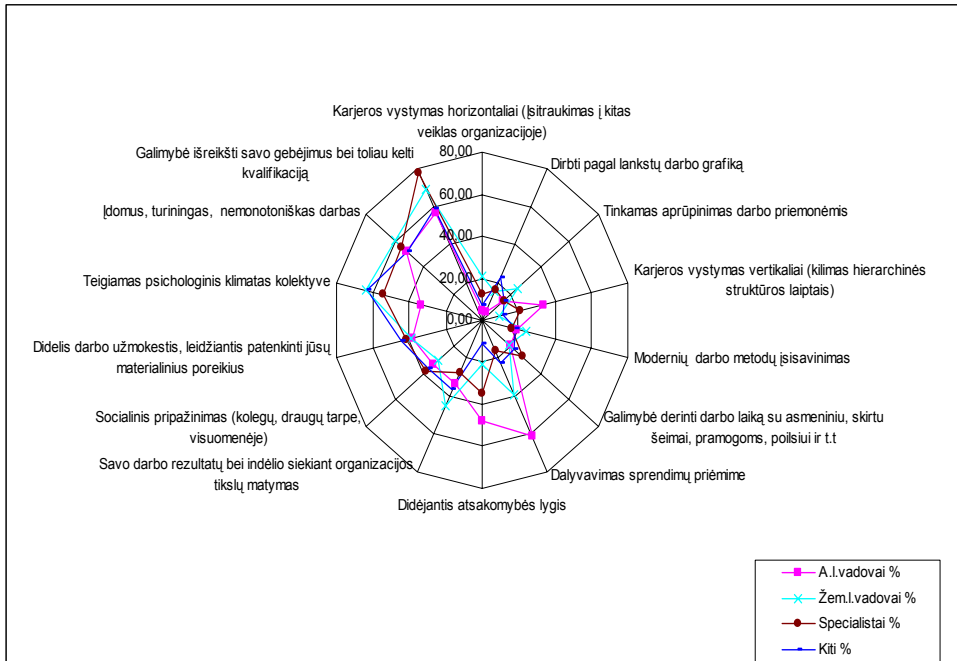
Svarbiausi darbuotojo interesai
Pasiskirstymas pagal lytį



Pasiskirstymas pagal amžių



Pasiskirstymas pagal pareigas



Pasitenkinimas darbu

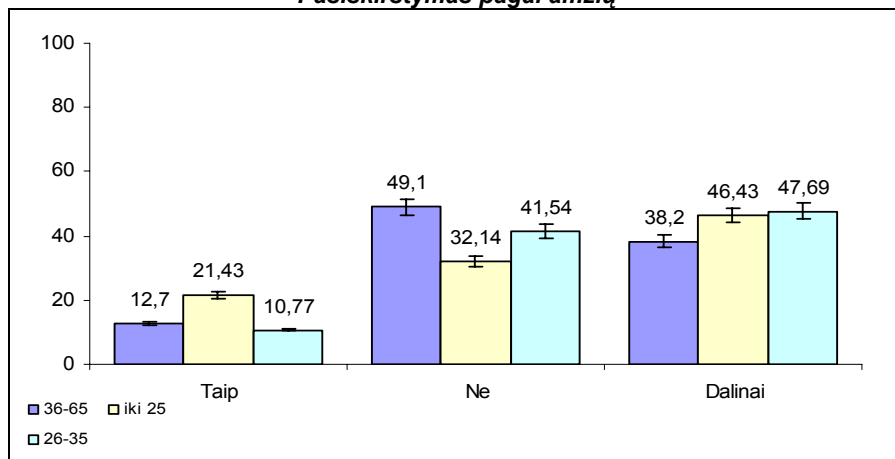
Pasiskirstymas pagal lytį

Atsakymas	Vyrai		Moterys		Bendrai		95% PI	
	n	%	n	%	n	%	nuo	iki
Taip	54	19,78	33	18,33	87	19,2	15,8	23,1
Ne	57	20,88	54	30,00	111	24,5	20,8	28,7
Dalinai	162	59,34	93	51,67	255	56,3	51,7	60,8
Viso	273	100,00	180	100,00	453	100,00		
Chi ² =3,238 df=2 p=0,356								

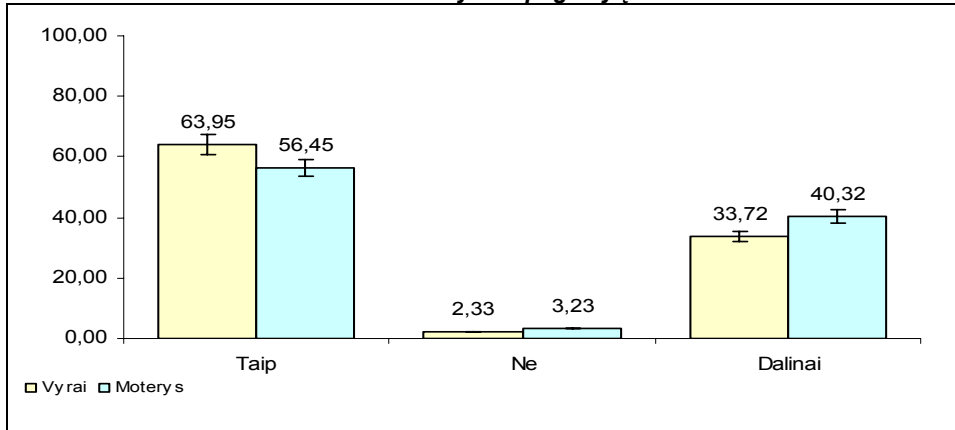
Pasiskirstymas pagal amžių

Atsakymas	iki 25		26-35		36 - 65		Bendrai		95% PI		Paklaida	
	n	%	n	%	n	%	n	%	nuo	iki	-	+
Taip	9	11,11	33	15,94	45	26,79	87	19,1	15,7	22,9	3,3	3,9
Ne	30	37,04	51	24,64	30	17,86	111	24,3	20,6	28,5	3,7	4,1
Dalinai	42	51,85	123	59,42	93	55,36	258	56,6	52,0	61,1	4,6	4,5
Viso	81	100,00	207	100,00	168	100,00	456	100,00				
Chi ² =3,238 df=2 p=0,356												

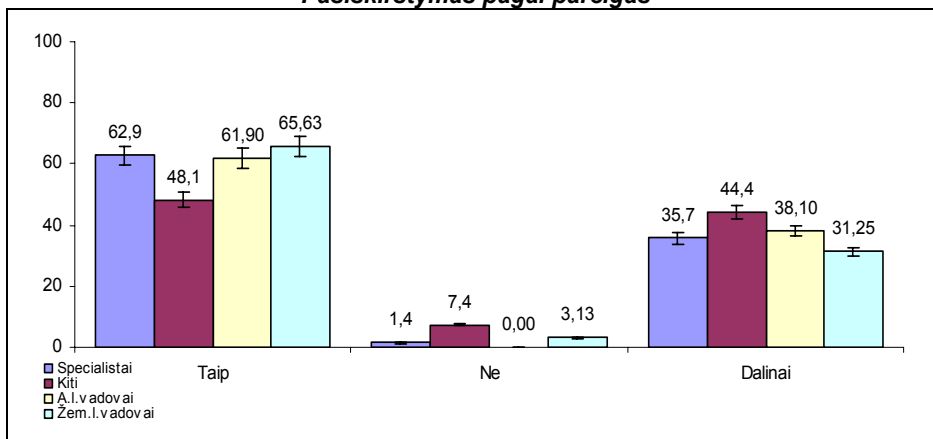
Nori keisti darbą

Pasiskirstymas pagal amžių

Pasiskirstymas pagal lytį



Pasiskirstymas pagal pareigas

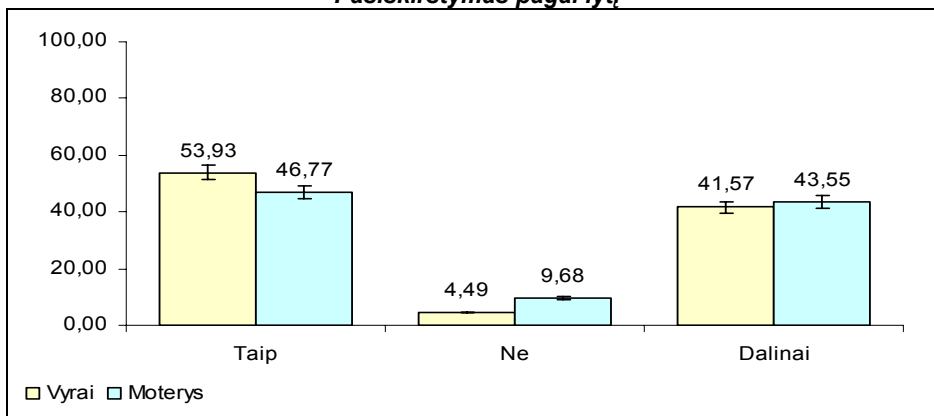


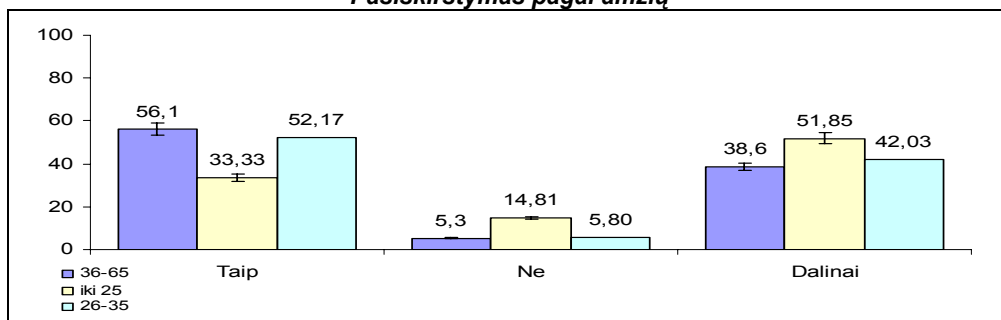
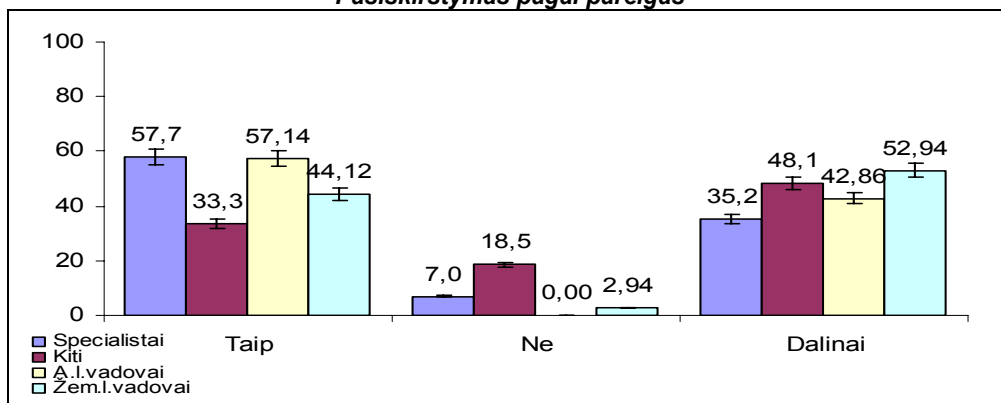
Darbo keitimas

Pasiskirstymas pagal lytį

Atsakymas	Vyrai		Moterys		Bendrai		95% PI	
	N	%	N	%	N	%	Nuo	Iki
Darbo pobūdžio keitimas liekiant toje pačioje organizacijoje tose pačiose pareigose;	21	38,89	15	13,16	36	14,3	10,5	19,1
Perėjimu į kitą organizaciją keičiant pareigas;	45	83,33	30	26,32	75	29,8	24,5	35,7
Pareigų keitimas (kilimas) toje pačioje organizacijoje;	45	83,33	30	26,32	75	29,8	24,5	35,7
Bet koks darbo keitimas susijęs su darbo užmokesčio didėjimu	63	116,67	42	36,84	105	41,7	35,7	47,8
Perėjimu į kitą organizaciją išlaikant tas pačias pareigas;	18	33,33	105	92,11	123	48,8	42,7	55,0
Viso	54	355,56	114	194,74	252	164,29		
Chi ² =3,238 df=2 p=0,356								

Dirba viršvalandžius
Pasiskirstymas pagal lytį



Pasiskirstymas pagal amžių**Pasiskirstymas pagal pareigas****Mano, kad viršvalandinis darbas turi įtakos karjerai****Pasiskirstymas pagal lytį**

Atsakymas	Vyrai		Moterys		Bendrai		95% PI	
	n	%	n	%	n	%	nuo	iki
Taip	45	17,05	15	9,26	60	14,1	11,1	17,7
Ne	120	45,45	102	62,96	222	52,1	47,4	56,8
Dalinai	99	37,50	45	27,78	144	33,8	29,5	38,4
Viso	264	100	162	100	426	100		
Chi ² =3,238 df=2 p=0,356								

Pasiskirstymas pagal amžių

Atsakymas	iki 25		26-35		36-65		Bendrai		95% PI	
	n	%	n	%	n	%	n	%	nuo	iki
Taip	24	29,63	33	16,18	6	4,082	63	14,6	11,6	18,2
Ne	36	44,44	93	45,59	96	65,31	225	52,1	47,4	56,8
Dalinai	21	25,93	78	38,24	45	30,61	144	33,3	29,1	37,9
Viso	81	100	204	100	147	100	432	100		
Chi ² =3,238 df=2 p=0,356										

Mano, kad viršvalandinis darbas turi įtakos darbo užmokesčio didėjimui
Pasiskirstymas pagal lytį

Atsakymas	Vyrai		Moterys		Bendrai		95% PI	
	n	%	n	%	n	%	nuo	iki
Taip	15	5,88	9	5,26	24	5,6	3,8	8,2
Ne	183	71,76	141	82,46	324	76,1	71,8	79,9
Dalinai	57	22,35	21	12,28	78	18,3	14,9	22,3
Viso	255	100	171	100	426	100		
Chi ² =3,238 df=2 p=0,356								

Pasiskirstymas pagal amžių

Atsakymas	iki 25		26-35		36-65		Bendrai		95% PI		Paklaida	
	n	%	n	%	n	%	n	%	nuo	iki	-	+
Taip	0	0,00	12	6,25	1	0,676	13	3,1	1,8	5,2	1,3	2,1
Ne	78	96,30	138	71,88	114	77,03	330	78,4	74,2	82,1	4,2	3,7
Dalinai	3	3,70	42	21,88	33	22,3	78	18,5	15,1	22,5	3,4	4,0
Viso	81	100	192	100	148	100	421	100				
Chi ² =3,238 df=2 p=0,356												

Interesai ir požiūris į darbą

Atsakymas	1 GR.		2 GR.		3 GR.		Bendrai	
	n	%	n	%	n	%	n	%
Karjeros vystymas horizontaliai (Išitraukimas į kitas veiklas organizacijoje)	6	18,18	15	7,94	36	15,38	57	12,5
Dirbti pagal lankstų darbo grafiką	3	9,09	39	20,63	30	12,82	72	15,8
Tinkamas aprūpinimas darbo priemonėmis	3	9,09	60	31,75	15	6,41	78	17,1
Karjeros vystymas vertikalčiai (kilimas hierarchinės struktūros laiptais)	3	9,09	36	19,05	45	19,23	84	18,4
Modernių darbo metodų įsisavinimas	9	27,27	39	20,63	39	16,67	87	19,1
Galimybė derinti darbo laiką su asmeniniu, skirtu šeimai, pramogoms, poilsiui ir t.t	0	0,00	36	19,05	72	30,77	108	23,7
Dalyvavimas sprendimų priėmimo	12	36,36	57	30,16	63	26,92	132	28,9
Socialinis pripažinimas (kolegų, draugų tarpe, visuomenėje)	21	63,64	30	15,87	84	35,9	135	29,6
Savo darbo rezultatų bei indėlio siekiant organizacijos tikslų matymas	15	45,45	54	28,57	87	37,18	156	34,2
Didelis darbo užmokestis, leidžiantis patenkinti jūsų materialinius poreikius	15	45,45	69	36,51	81	34,62	165	36,2
Teigiamas psichologinis klimatas kolektyve	12	36,36	108	57,14	132	56,41	252	55,3
Įdomus, turiningas, nemonotoniškas darbas	15	45,45	87	46,03	153	65,38	255	55,9
Galimybė išreikšti savo gebėjimus bei toliau kelti kvalifikaciją	24	72,73	126	66,67	168	71,79	318	69,7
Didėjantis atsakomybės lygis	15	45,45	189	100,00	234	100	438	96,1
Viso	33	463,64	189	500,00	234	529,49	456	
Chi ² =3,238 df=2 p=0,356								

1 GR. – Gyvenu, kad dirbčiau

2 GR. – Gyvenu, kad galėčiau gyventi

3 GR. – Darbas svarbus, tačiau neturi trukdyti asmeniniam gyvenimui

Tyrimo anketos klausimai naudoti organizacijos ir darbuotojų interesų tenkinimui tirti

Eil. Nr.	Klausimo Nr. tyrimo anketoje	Klausimas
ORGANIZACIJA IR DARBUOTOJŲ INTERESŲ PATENKINIMAS		
1.	22.	Ar sutinkate, kad organizacija žino ir teisingai supranta Jūsų interesus?
2.	23.	Kaip organizacija išsiaiškina Jūsų interesus?
3.	24.	Kaip nauji darbuotojai įvedami į organizaciją?
4.	25.	Ar galite teigti, kad Jūs pilnai realizuojate savo interesus organizacijoje kurioje dirbate?
5.	26.	Organizacija atsižvelgdama į jūsų interesus :
6.	27.	Ar organizacija sudaro sąlygas kelti kvalifikaciją?
7.	28.	Ar dirbant šioje organizacijoje teko kelti kvalifikaciją?
8.	29.	Nurodykite kieno lėšomis vyksta kvalifikacijos kėlimas ir saviugda :
9.	30.	Ar kvalifikacijos kėlimas ir savęs ugdymas organizacijoje vyksta
KARJEROS PLANAVIMAS		
10.	33.	Ar jūs turite savo individualų karjeros planą?
11.	34.	Jei TAIP, ar žinote, kokių kompetencijų Jums reikia norint realizuoti karjeros planą?
12.	35.	Ar jūsų karjeros planą galima realizuoti organizacijoje, kurioje jūs dirbate?
13.	36.	Karjeros planai jūsų organizacijoje sudaromi:
14.	37.	Karjeros planai peržiūrimi
15.	38.	Ar karjeros planas koreguojamas pagal jūsų veiklos rezultatus?
16.	39.	Karjeros planavimas jūsų organizacijoje:
17.	40.	Ar jus tenkina organizacijos vaidmuo planuojant karjerą?
18.	41.	Karjeros planavimas jūsų organizacijoje apima:
19.	42.	Ar karjeros plane yra skiriamas atitinkamas dėmesys kvalifikacijos kėlimui?
20.	43.	Kokios karjeros perspektyvos siejamos su kvalifikacijos didėjimu?

KARJEROS PLANAVIMAS

Ar jūs turite savo individualų karjeros planą?

Atsakymas	Baldai		IT		Kitos		Bendrai		95% PI		Paklaida	
	n	%	n	%	n	%	n	%	nuo	iki	-	+
Taip	108	52,17	123	64,06	36	75	267	59,7	55,1	64,2	4,6	4,4
Ne	99	47,83	69	35,94	12	25	180	40,3	35,8	44,9	4,4	4,6
Viso	207	100	192	100	48	100	447	100				
Chi ² =3,238 p=0,356												

Jei TAIP, ar žinote, kokių kompetencijų Jums reikia norint realizuoti karjeros planą?

Atsakymas	Baldai		IT		Kitos		Bendrai		95% PI		Paklaida	
	n	%	n	%	n	%	n	%	nuo	iki	-	+
Taip	72	63,16	84	66,67	30	90,9	186	68,1	62,4	73,4	5,7	5,2
Ne	3	2,63	0	0,00	0	0	3	1,1	0,4	3,2	0,7	2,1
Dalinai	39	34,21	42	33,33	3	9,09	84	30,8	25,6	36,5	5,2	5,7
Viso	114	100	126	100	33	100	273	100				
Chi ² =3,238 df=2 p=0,356												

Ar jūsų karjeros planą galima realizuoti organizacijoje, kurioje jūs dirbate?

Atsakymas	Baldai		IT		Kitos		Bendrai		95% PI	
	n	%	n	%	n	%	n	%	nuo	iki
Taip	78	56,52	99	75,00	15	45,5	192	63,4	57,8	68,6
Ne	60	43,48	33	25,00	18	54,5	111	36,6	31,4	42,2
Viso	138	100	132	100	33	100	303	100		
Chi ² =3,238 df=2 p=0,356										

Kaip dažnai peržiūrimi karjeros planai

Atsakymas	Baldai		IT		Kitos		Bendrai		95% PI	
	n	%	n	%	n	%	n	%	nuo	iki
Kiekvienais metais	6	4,88	60	42,55	27	64,3	93	30,4	25,5	35,8
Kartą per du metus	0	0,00	0	0,00	3	7,14	3	1,0	0,3	2,8
Karjeros planų peržiūrėjimas vyksta spontaniškai, nėra periodiškumo	39	31,71	33	23,40	0	0	72	23,5	19,1	28,6
Neperžiūrimi.	78	63,41	48	34,04	12	28,6	138	45,1	39,6	50,7
Viso	123	100	141	100	42	100	306	100		
Chi ² =3,238 df=2 p=0,356										

Karjeros planai jūsų organizacijoje sudaromi

Atsakymas	Baldai		IT		Kitos		Bendrai		95% PI	
	n	%	n	%	n	%	n	%	nuo	iki
Visiems darbuotojams	3	1,52	27	15,00	18	42,9	48	11,4	8,7	14,8
Vadovams, specialistams, tarnautojams	3	1,52	9	5,00	6	14,3	18	4,3	2,7	6,7
Vadovams, specialistams, tarnautojams bei perspektyviems ir gabiems žemesnio lygio darbuotojams	12	6,06	18	10,00	6	14,3	36	8,6	6,3	11,6
Negaliu pasakyti	180	90,91	123	68,33	12	28,6	315	75,0	70,6	78,9
Viso	198	100	180	98,333	42	100	420	99,29		

Ar karjeros planas koreguojamas pagal jūsų veiklos rezultatus

Atsakymas	Baldai		IT		Kitos		Bendrai		95% PI	
	n	%	n	%	n	%	n	%	nuo	iki
Taip	21	13,73	42	26,92	18	85,7	81	23,1	19,0	27,8
Negaliu pasakyti.	27	17,65	30	19,23	3	14,3	60	17,1	13,5	21,4
Nežinau	105	68,63	84	53,85	21	42	210	59,8	54,6	64,8
Viso	153	100,00	156	100,00	21	100	351	100		

Karjeros planavimas jūsų organizacijoje

Atsakymas	Baldai		IT		Kitos		Bendrai		95% PI	
	n	%	n	%	n	%	n	%	nuo	iki
Vyksta realiai	18	17,65	63	44,68	21	50	102	35,8	30,4	41,5
Tik formalus procesas	84	82,35	78	55,32	21	50	183	64,2	58,5	69,6
Viso	102	100,00	141	100,00	42	100,00	285	100		
Chi ² =3,238 df=2 p=0,356										

Ar jus tenkina organizacijos vaidmuo planuojant karjerą

Atsakymas	Baldai		IT		Kitos		Bendrai		95% PI	
	n	%	n	%	n	%	n	%	nuo	iki
Taip	12	8,70	27	16,98	12	30,77	51	15,2	11,7	19,4
Ne	84	60,87	51	32,08	9	23,08	144	42,9	37,7	48,2
Dalinai	42	30,43	81	50,94	18	46,15	141	42,0	36,8	47,3
Viso	138	100,00	159	100,00	39	100,00	336	100		

Karjeros planavimas jūsų organizacijoje apima

Atsakymas	Baldai		IT		Kitos		Bendrai	
	n	%	n	%	n	%	n	%
Poreikių ir interesų tenkinimo galimybių paieška	15	13,51	18	6,74	6	7,692	39	8,6
Darbuotojo poreikių ir interesų identifikavimas	12	10,81	30	11,24	12	15,38	54	11,8
Darbo vietos keliamų reikalavimų identifikavimą	30	27,03	42	15,73	12	15,38	84	18,4
Savęs įvertinimą (profesinė kvalifikacija, gabumai, įgyta patirtis)	30	27,03	84	31,46	24	30,77	138	30,3
Darbuotojo kvalifikacijos reikalingos atitinkamam darbui atlikti tobulinimo planų sudarymą	24	21,62	93	34,83	24	30,77	141	30,9
Viso	111	100,00	267	100,00	78	100,00	456	100
Chi ² =3,238 df=2 p=0,356								

Kokios karjeros perspektyvos siejamos su kvalifikacijos didėjimu

Atsakymas	Baldai		IT		Kitos		Bendrai	
	n	%	n	%	n	%	n	%
Numatomos vienkartinės išmokos	3	2,22	6	3,51	9	23,08	18	5,2
Galimybės gauti darbą kitoje įmonėje	33	24,44	48	28,07	9	23,08	90	26,1
Numatomas darbo užmokesčio didinimas	66	48,89	78	45,61	18	46,15	162	47,0
Didėja pareiginio augimo galimybės	63	46,67	114	66,67	24	61,54	201	58,3
Viso	135	122,22	171	143,86	39	153,85	345	136,5
Chi ² =3,238 df=2 p=0,356								

Ar karjeros plane yra skiriamas atitinkamas dėmesys kvalifikacijos kėlimui

Atsakymas	Baldai		IT		Kitos		Bendrai	
	n	%	n	%	n	%	n	%
Taip	36	32,43	114	47,50	24	47,06	174	61,7
Ne	39	35,14	78	32,50	18	35,29	135	47,9
Dalinai	36	32,43	48	20,00	9	17,65	93	33,0
Viso	111	100,00	240	100,00	51	100,00	282	142,6
Chi ² =3,238 df=2 p=0,356								

Ar sutinkate, kad organizacija žino ir teisingai supranta Jūsų interesus

Atsakymas	Baldai		IT		Kitos		Bendrai		95% PI	
	n	%	n	%	n	%	n	%	nuo	iki
Taip	51	23,61	54	27,69	18	37,5	123	26,8	23,0	31,0
Ne	48	22,22	30	15,38	3	6,25	81	17,6	14,4	21,4
Dalinai	117	54,17	111	56,92	27	56,3	255	55,6	51,0	60,0
Viso	216	100	195	100	48	100	459	100		

Kaip organizacija išsiaiškina Jūsų interesus

Atsakymas	Baldai		IT		Kitos		Bendrai	
	n	%	n	%	n	%	n	%
Dalyvaujant konkurse užimti tam tikras pareigas	0	0,00	18	9,38	3	6,25	21	4,0
Sudarant karjeros planą	9	4,11	24	12,50	9	18,8	42	8,1
Vykdo apklausas	6	2,74	45	23,44	9	18,8	60	11,6
Pokalbio metu prieš įdarbinant	78	35,62	15	7,81	9	18,8	102	19,7
Tiesioginio pokalbio metu su vadovu ar darbdaviu	126	57,53	138	71,88	30	62,5	294	56,6
Viso	219	100	192	125	48	125	519	100

Kaip nauji darbuotojai įvedami į organizaciją

Atsakymas	Baldai		IT		Kitos		Bendrai	
	n	%	n	%	n	%	n	%
Yra specialūs mokymai	12	5,48	81	42,19	6	12,5	99	20,9
Yra adaptacijos sistema	45	20,55	48	25,00	24	50	117	24,7
Yra galimybė darbuotojams išbandyti save skirtingose veiklos srityse (rotacija per daugybę funkcijų)	45	20,55	27	14,06	0	0	72	15,2
Joks specialus dėmesys neskiriamas	78	35,62	39	20,31	12	25	129	27,2
Nežinau	39	17,81	12	6,25	6	12,5	57	12,0
Viso	219	100	192	107,81	48	100	474	100

Ar galite teigti, kad Jūs pilnai realizuojate savo interesus organizacijoje kurioje dirbate

Atsakymas	Baldai		IT		Kitos		Bendrai		95% PI	
	n	%	n	%	n	%	n	%	nuo	iki
Taip	48	22,86	39	20,31	12	25	99	22,0	18,4	26,1
Ne	36	17,14	24	12,50	9	18,8	69	15,3	12,3	19,0
Dalinai	126	60,00	129	67,19	27	56,3	282	62,7	58,1	67,0
Viso	210	100	192	100	48	100	450	100		

Organizacija atsižvelgdama į jūsų interesus

Atsakymas	Baldai		IT		Kitos		Bendrai	
	n	%	n	%	n	%	n	%
Numato priemones karjeros planui įgyvendinti	3	1,37	21	11,11	3	6,25	27	4,5
Sudaro karjeros planą	9	4,11	12	6,35	9	18,8	30	5,0
Sudaro sąlygas išbandyti eilę pozicijų siekiant rasti jums tinkamiausias pareigas	15	6,85	21	11,11	0	0	36	5,9
Įtraukia pačius darbuotojus į karjeros planavimą	9	4,11	33	17,46	18	37,5	60	9,9
Stengiasi parinkti jums tinkamą darbo vietą;	27	12,33	30	15,87	15	31,3	72	11,9
Parenka atitinkamo turinio darbą ir nuolat jį plečia	36	16,44	33	17,46	3	6,25	72	11,9
Ieško galimybių mokėti atlyginimą atitinkantį jūsų kvalifikaciją ir darbo rezultatus.	24	10,96	42	22,22	18	37,5	84	13,9
Siūlo abiem pusėm priimtina skatinimo sistemą	27	12,33	45	23,81	15	31,3	87	14,4
Suteikia darbą su atitinkamu atsakomybės lygiu	54	24,66	69	36,51	15	31,3	138	22,8
Viso	219	93,151	189	161,9	48	456	606	100

Ar organizacija sudaro sąlygas kelti kvalifikaciją

Atsakymas	Baldai		IT		Kitos		Bendrai		95% PI	
	n	%	n	%	n	%	n	%	nuo	iki
Taip	150	74,63	186	98,41	42	87,5	378	86,3	82,8	89,2
Ne	51	25,37	3	1,59	6	12,5	60	13,7	10,8	17,2
Viso	201	100	189	100	48	100	438	100		

Ar dirbant šioje organizacijoje teko kelti kvalifikaciją

Atsakymas	Baldai		IT		Kitos		Bendrai		95% PI	
	n	%	n	%	n	%	n	%	nuo	iki
Taip	129	65,15	168	87,50	27	56,3	324	74,0	69,7	77,9
Ne	69	34,85	24	12,50	21	43,8	114	26,0	22,1	30,3
Viso	198	100	192	100	48	100	438	100		

Karjeros planavimo/realizavimo etapai
(Sakalas A., Šalčius A., 1997)

Karjeros planavimo/realizavimo etapas	Priemonės pavadinimas
1	2
10. Karjeros formavimo koncepcijos suformulavimas	Iniciatyvinės grupės sudarymas Koncepcijos projekto parengimas Projekto aprobavimas
11. Karjeros formavimo koncepcijos propagavimas	Formalaus eigos reglamento parengimas Propagandinių renginių – seminarų, grupinių konsultacijų ir pan. organizavimas
12. Perspektyvinių įmonės karjeros realizavimo galimybių nustatymas	Perspektyvinio personalo poreikio planavimas
13. Personalo įvertinimas	Masinio įvertinimo priemonės Savęs įvertinimo priemonės Konsultantų, aplinkinių įtraukimas į įvertinimą
14. Karjeros tikslų suformulavimas	Individualių tikslų suformulavimas Įmonės karjeros tikslų suformulavimas Abipusis tikslų sudarymas
15. Karjeros įgyvendinimo priemonių numatymas	Karjeros įgyvendinimo priemonių aptarimas
16. Karjeros įgyvendinimo priemonių realizavimo mechanizmo numatymas	Individualios realizavimo priemonės Priemonės, reikalingos vadovybės paramos
17. Karjeros įgyvendinimo priemonių realizavimas (paprastai tai kvalifikacijos kėlimo, perkvalifikavimo priemonės)	Saviauklos, individualaus mokymosi planavimas Įmonės priemonių komplekso planavimas
18. Karjeros priemonių realizavimo sėkmės įvertinimas	Individualus sėkmės įvertinimas Vadovybės vertinama sėkmė
19. Reali karjera	Formalios karjeros realizavimas Neformalus karjeros realizavimo variantai

ANKETA

1. Ar organizacijoje vyksta yra sudaromi strateginiai ir operatyviniai veiklos planai, kas leidžia numatyti būsimas veiklos kryptis?
2. Ar organizacijos veiklos strategijoje skiriamas dėmesys personalui?
3. Ar organizacijoje vykdomas personalo planavimas?
Jei Taip, tai kokiu būdu:
 - Identifikuojami veikloms įgyvendinti reikalingi darbai, jų specifika
 - Nustatomos kompetencijos reikalingos numatytiems darbams atlikti
 - Nustatomas reikalingas darbuotojų skaičius
4. Ar organizacijoje vykdomas darbuotojų vertinimas?
5. Ar organizacijoje vykdomas karjeros planavimas?
Jei Taip, tai kokiu būdu:
 - Sudaromas rezervas
 - Individualios karjeros planai sudaromi visiems organizacijos darbuotojams
6. Nurodykite, dar nepaminėtus jūsų organizacijos karjeros požymius:

1. Ar organizacijoje vyksta yra sudaromi strateginiai ir operatyviniai veiklos planai, kas leidžia numatyti būsimas veiklos kryptis?

2. Ar organizacijos veiklos strategijoje skiriamas dėmesys personalui?

Yra suformuota karjeros koncepcija: karjeros planavimas yra vienas svarbiausių prioritetų personalo valdymo sistemoje, nes tai užtikrina žinių ir įgūdžių nuoseklų vystymą, valdymo tęstinumą ir ilgalaikę darbuotojų motyvaciją.

3. Ar organizacijoje vykdomas personalo planavimas?

Jei Taip, tai koku būdu:

- Identifikuojami veikloms įgyvendinti reikalingi darbai, jų specifika
- Nustatomos kompetencijos reikalingos numatytiems darbams atlikti
- Nustatomas reikalingas darbuotojų skaičius

4. Ar organizacijoje vykdomas darbuotojų vertinimas?

5. Ar organizacijoje vykdomas karjeros planavimas?

Jei Taip, tai koku būdu:

- Sudaromas rezervas
- Individualios karjeros planai sudaromi visiems organizacijos darbuotojams

6. Nurodykite, dar nepaminėtus jūsų organizacijos karjeros požymius:

Karjeros modelis apima keturis etapus: pagrindinių pareigybių nustatymas, rezervinių darbuotojų bazės sukūrimas, rezervinių darbuotojų parinkimas ir pagrindinių pareigybių parinkimas.

Pagrindinių pareigybių sąrašas sudaromas atsižvelgiant į hierarchinį lygį bei funkcijas. Pareigybės aprašomos atsižvelgiant į atsakomybės už tam tikrą funkciją ar funkcijų grupę lygį. Gali būti strateginis lygmuo arba valdymo lygmuo. Pagal pareigybių sąrašą kuriama rezervinių darbuotojų bazė. Kiekvienai pagrindinei pareigybei planuojama po du rezervinius darbuotojus.

Darbuotojai, įtraukti į rezervinių darbuotojų bazę dalyvauja bendroje įmonės mokymo programoje, reikalai esant pavaduoja pagrindinėse pareigybėse dirbančius darbuotojus. Apie darbuotojo įtraukimą į rezervą informuojamas asmeniškai. Darbuotojo informavimas atliekamas siekiant jį motyvuoti. Rezerviniai darbuotojai įvertina savo savo asmeninius karjeros siekius. Duomenų bazė peržiūrima kartą metuose arba atsiradus poreikiui. Atsiradus laisvai darbo vietai, atsižvelgiant į keliamus reikalavimus parenkamas darbuotojas iš suformuoto rezervo. Jei rezerviniai darbuotojai netenkina keliamų reikalavimų darbuotojas gali būti ieškomas iš už organizacijos ribų.

1. **Ar organizacijoje vyksta yra sudaromi strateginiai ir operatyviniai veiklos planai, kas leidžia numatyti būsimas veiklos kryptis?**

2. **Ar organizacijos veiklos strategijoje skiriamas dėmesys personalui?**

3. **Ar organizacijoje vykdomas personalo planavimas?**

Jei Taip, tai kokiu būdu:

- Identifikuojami veikloms įgyvendinti reikalingi darbai, jų specifika
- Nustatomos kompetencijos reikalingos numatytiems darbams atlikti
- Nustatomas reikalingas darbuotojų skaičius

4. **Ar organizacijoje vykdomas darbuotojų vertinimas?**

5. **Ar organizacijoje vykdomas karjeros planavimas?**

Jei Taip, tai kokiu būdu:

- Sudaromas rezervas
- Individualios karjeros planai sudaromi visiems organizacijos darbuotojams

6. **Nurodykite, dar nepaminėtus jūsų organizacijos karjeros požymius:**

Organizacijos karjeros sistema paremta keturiomis stadijomis. Kiekviena karjeros stadija skiriasi atsakomybės lygiu, patirties, poreikiu ir naujų įgūdžių įgijimu. Su karjeros stadijomis siejamos tokios galimo darbuotojų tobulėjimo sritys: individualus vykdytojas, vadovas, direktorius, aukščiausio lygio organizacijos vadovas. Kiekvienai stadijai yra apibrėžtos pagrindinės funkcijos bei numatytos mokymosi sritys. Darbuotojas norėdamas patekti į aukštesnę karjeros stadiją turi turėti ne tik jai reikalingas kompetencijas, bet ir žemesnių stadijų. Karjeros stadijos atspindi ne pareigas, o atsakomybę. Kitaip tariant darbuotojas organizacijoje juda nuosekliai iš vienos stadijo į kitą. Neturėdamas reikalingų kompetencijų aukštesniai stadijai darbuotojas leika toje pačioje.

Esminis karjeros modelio bruožas - paremtas kompetencijų modeliu. Visų įmonės darbuotojų veikla vertinama pagal 67 Lominger kompetencijų modelį. Karjeros planavimas vykdomas visiems organizacijos darbuotojams.

1. **Ar organizacijoje vyksta yra sudaromi strateginiai ir operatyviniai veiklos planai, kas leidžia numatyti būsimas veiklos kryptis?**

2. **Ar organizacijos veiklos strategijoje skiriamas dėmesys personalui?**

3. **Ar organizacijoje vykdomas personalo planavimas?**

Jei Taip, tai koku būdu:

- Identifikuojami veikloms įgyvendinti reikalingi darbai, jų specifika
- Nustatomos kompetencijos reikalingos numatytiems darbams atlikti
- Nustatomas reikalingas darbuotojų skaičius

4. **Ar organizacijoje vykdomas darbuotojų vertinimas?**

5. **Ar organizacijoje vykdomas karjeros planavimas?**

Jei Taip, tai koku būdu:

- Sudaromas rezervas
- Individualios karjeros planai sudaromi visiems organizacijos darbuotojams

6. **Nurodykite, dar nepaminėtus jūsų organizacijos karjeros požymius:**

Kaip jau buvo minėta, įmonėje karjeros planai yra sudaromi visiems darbuotojams: vadovams, specialistams, administracijos darbuotojams bei gabiams ir perspektyviems žemesnio lygio darbuotojams. Kiekviena pareigybė yra apibrėžta reikalingomis kompetencijomis, su kuriomis gali susipažinti visi darbuotojai. Darbuotojams yra sudaromi individualūs karjeros planai. Priklausomai nuo karjeros plano tikslų, sudaromas reikalingų kompetencijų sąrašas bei numatomos priemonės palno įgyvendinimui. Ypatingas dėmesys skiriamas įmonės darbuotojų vertinimui, kadangi tai pagrindas karjeros planui peržiūrėti. Darbuotojų vertinimas ir karjeros plano peržiūra vykdomas kasmet. Atsižvelgiant į darbo rezultatus, darbuotojai skatinami taikant ne tik materialines skatinimo priemones. Tačiau dažniausiai motyvuojama didinant darbo užmokesį. Darbo užmokesčio augimas siejamas su darbuotojo profesinės kvalifikacijos lygiu.

ORGANIZACIJOS IR DARBUOTOJŲ INTERESŲ DERINIMAS

GERBIAMI RESPONDENTAI,

Vilniaus universiteto Kauno humanitarinio fakulteto doktorantė Rūta Čiutienė atlieka tyrimą tema “Darbuotojų ir organizacijos interesų derinimas formuojant karjerą”.

Sutikdami užpildyti anketą Jūs dalyvausite apklausoje, kurios tikslas yra atskleisti karjeros formavimo mechanizmo ypatumus Lietuvos įmonėse: darbuotojų deklaruojamus interesus bei įmonių galimybės juos patenkinti.

Anketa anoniminė, jos duomenys bus panaudojami tik apibendrintai.

Nuoširdūs Jūsų atsakymai padės atlikti išsamų tyrimą ir pasiekti gerų rezultatų.

Iš anksto dėkoju už bendradarbiavimą! Linkiu sėkmingo darbo!

I. BENDRA INFORMACIJA APIE DARBUOTOJĄ

1. Lytis : Vyras Moteris

2. Amžius :

3. Įgytas išsilavinimas

Išsimokslinimas	Metai	Įgytas kvalifikacinis laipsnis
Vidurinis		
Profesinis		
Aukštesnysis		
Aukštasis		

4. Darbinės veiklos istorija

Eil. Nr.	Įmonė	Metai (nurodykite nuo – iki)	Pareigos	P/N
1.	2	3	4	5
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				
6.				
7.				
8.				
9.				

Nurodykite, kuri veikla jums labiausiai patiko, pažymėdami P stulpelyje Nr.5 ir, kuri veikla jums labiausiai nepatiko, pažymėdami N stulpelyje Nr.5

II. INDIVIDU BENDROSIOS ORIENTACIJOS

5. Pažymėkite, koks Jūsų požiūris į darbą (galimas tik vienas variantas)?

- Gyvenu, kad dirbčiau (*Darbas mano gyvenime užima svarbiausią vietą, dėl darbo aukoju savo asmeninį gyvenimą: laisvalaikį, bendravimą su draugais, šeima ir t.t.*)
- Dirbu, kad galėčiau gyventi (*Darbo svarba mano gyvenime priklauso nuo gaunamo atlyginimo. Kuo didesnės galimybės uždirbti, tuo daugiau ir geriau dirbu*)
- Darbas gyvenime svarbu, tačiau tai neturi trukdyti mano asmeniniam gyvenimui.

6. Dirbate, nes darbas jums leidžia (Pažymėkite ne daugiau kaip 3 variantus):

- Jaustis nepriklausomu;
- Kurti ir matyti savo ateities planus;
- Tapti svarbiu organizacijoje;
- Tobulėti bei kelti kvalifikaciją;
- Pasitikėti savimi bei stiprinti pasitikėjimą savimi;
- Įsitraukti į aktyvią veiklą;
- Matyti darbo rezultatus;
- Gauti tinkamą darbo užmokestį ir tuo užsitikrinti poreikių patenkinimą;
- Realizuoti savo siekius;
- Kita (įrašykite)

7. Pažymėkite, kuris iš teiginių taikliausiai atspindi jūsų gyvenimo devizą:

- Visur ir visada siekti profesionalumo;
- Siekti aktyvumo darbine ir visuomeninėje veikloje;
- Svarbiausia patenkinti savo asmeninius interesus;
- Siekti asmeninių interesų patenkinimo tuo pačiu atnešant naudą kitiems

(organizacijai, visuomenei).

8. Ar jus tenkina šiandien gaunamas darbo užmokestis? Taip

- Ne Dalinai

9. Kokio dydžio darbo užmokestis jus tenkintų? (įrašykite) a) Dabar. b) Po 5 m.

c) Po 10 m.....Lt.-

10. Koks skirtumas tarp šiandieninių ir laukiamų pajamų?

11. Kokių pareigų ketinate siekti (pasirinkti vieną variantą)?

1. Vadovo:

- Žemutiniame valdymo lygmenyje
- Vidutiniame valdymo lygmenyje
- Aukščiausiame valdymo lygmenyje

2. Techniko

- techninės įrangos gedimų šalinimo specialistas
- programinės įrangos gedimų šalinimo specialistas
- kita

3. Specialisto

- rinkodaros ir pardavimų skyriaus darbuotojas
- finansininkas
- verslo analitikas
- sistemų/tinklų projektuotojas
- programinės įrangos architektas
- programuotojas
- programinės įrangos testuotojas
- duomenų bazių administratorius

- sistemų/tinklų administratoriai spec
- kita

4. Administracijos

- buhalterinės apskaitos skyriaus darbuotojas
- personalo skyriaus darbuotojas
- sekretoriato darbuotojas
- kita

5. Kiti darbuotojai

- IT mokytojas
- kompiuterinės įrangos derintojas
- IT konsultantas
- braižytojas kompiuterine įranga
- apsaugos darbuotojas
- sandėlio darbuotojas
- valytojai
- kita

II. DARBUOTOJO INTERESAI ORGANIZACIJOJE

12. Pažymėkite svarbiausius faktorius, lėmusius jūsų įsidarbinimą šioje organizacijoje, (galimi ne daugiau kaip 3 variantai):

- Nepavyko niekur kitur įsidarbinti
- Įmonės įvaizdis ir jos veiklos rezultatų stabilumas

- Įmonė pilnai patenkina mano interesus
- Įmonė dalinai patenkina mano interesus, tačiau neturėjau kito pasirinkimo
- Įmonės veiklos sritis
- Modernių technologijų panaudojimas darbo procese
- Kita

13.. Nurodykite, kodėl pasirinkote darbą smulkioje įmonėje?

- Darbas smulkioje įmonėje yra ir mano verslas.
- Tiesiog patinka toks darbas kurį dirbu.
- Galiu įgyti žinių įvairiose srityse.
- Puiki galimybė išbandyti save įvairiose srityse.
- Galima daryti karjerą platesnėje veiklos srityje.
- Galiu geriau pažinti savo bendradarbius.
- Glaudesnis bendravimas su įmonės vadovu.

14. Pažymėkite 5 Jums svarbiausius interesus (reikalui esant, įrašykite papildomus):

- Didelis darbo užmokestis, leidžiantis patenkinti jūsų materialinius poreikius
- Socialinis pripažinimas (kolegų, draugų tarpe, visuomenėje)
- Galimybė išreikšti savo gebėjimus bei toliau kelti kvalifikaciją
- Įdomus, turiningas, nemonotoniškas darbas
- Galimybė derinti darbo laiką su asmeniniu, skirtu šeimai, pramogoms, poilsiui ir t.t
- Dirbti pagal lankstų darbo grafiką
- Dalyvavimas sprendimų priėmime
- Teigiamas psichologinis klimatas kolektyve
- Tinkamas aprūpinimas darbo priemonėmis
- Savo darbo rezultatų bei indėlio siekiant organizacijos tikslų matymas
- Karjeros vystymas vertikaliai (kilimas hierarchinės struktūros laiptais)
- Karjeros vystymas horizontaliai (ištraukimas į kitas veiklas organizacijoje)
- Modernių darbo metodų įsisavinimas
- Didėjantis atsakomybės lygis
- Kita (įrašykite)

15. Nurodykite kokias funkcijas, be tiesioginių, jums tenka atlikti:

- Vadovo;
- Vadybininko
- Administratorės (-iaus)
- Sekretorės
- Programuotojo
- Pardavėjo

16. Apibūdinkite savo darbą:

Siaura specializacija																			Platus darbo profilis
Maža atsakomybė																			Didelė atsakomybė
Darbas atliekamas pagal tiksliai procedūras (nurodymus)																			Darbas kūrybiškas
Rutininis darbas																			Nestandartinės užduotys
Minimalus poreikis kelti kvalifikaciją																			Reikia nuolat kelti kvalifikaciją
Darbo dienos laikas griežtai reglamentuotas																			Laisvas darbo grafikas
Darbas tik ofise																			Lanksti darbo vieta

17. Ar Jums patinka šiandieninis Jūsų darbas? Taip
 Ne Dalinai.
18. Ar norėtumėte keisti darbą? Taip
 Ne Dalinai.
19. Jei į 18 kl. atsakėte „taip“ arba „dalinai“, pažymėkite ar darbo keitimas būtų susijęs (jei 18 kl. atsakymas „ne“ šį klausimą praleiskite) :
- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> perėjimu į kitą organizaciją išlaikant tas pačias pareigas; | <input type="checkbox"/> darbo pobūdžio keitimas liekant toje pačioje organizacijoje tose pačiose pareigose; |
| <input type="checkbox"/> perėjimu į kitą organizaciją keičiant pareigas; | <input type="checkbox"/> bet koks darbo keitimas susijęs su darbo užmokesčio didėjimu |
| <input type="checkbox"/> pareigų keitimas (kilimas) toje pačioje organizacijoje; | |
20. Ar aukojate savo laisvalaikį dirbdami viršvalandžius? Taip
 Ne Dalinai
21. Ar viršvalandinis darbas turi teigiamos įtakos ?:
- a) karjerai
- Taip Ne Dalinai
- b) darbo užmokesčiui Taip Ne Dalinai
22. Ar manote, kad darbo turinio praplėtimas turi būti susijęs su atlyginimo didinimu?
 Taip Ne Dalinai

III. ORGANIZACIJA IR DARBUOTOJU INTERESU PATENKINIMAS

23. Ar sutinkate, kad organizacija žino ir teisingai supranta Jūsų interesus?
 Taip Ne Dalinai
24. Kaip organizacija išsiaiškina Jūsų interesus?
 Dalyvaujant konkurse užimti tam tikras pareigas; Tiesioginio pokalbio metu su vadovu ar darbdaviu;
 Pokalbio metu prieš įdarbinant; Vykdo apklausas
 Sudarant karjeros planą;
25. Kaip nauji darbuotojai įvedami į organizaciją?: (galimi keli atsakymai)
 Yra specialūs mokymai; Kita (įrašykite)
 Yra adaptacijos sistema;
 Yra galimybė darbuotojams išbandyti save skirtingose veiklos srityse (rotacija per daugybę funkcijų); Joks specialus dėmesys neskiriamas;
 Nežinau.
26. Ar galite teigti, kad Jūs pilnai realizuojate savo interesus organizacijoje kurioje dirbate?
 Taip Ne Dalinai
27. Organizacija atsižvelgdama į jūsų interesus :

- Stengiasi parinkti jums tinkamą darbo vietą;
- Ieško galimybių mokėti atlyginimą atitinkantį jūsų kvalifikaciją ir darbo rezultatus.
- Siūlo abiem pusėm priimtina skatinimo sistemą.
- Suteikia darbą su atitinkamu atsakomybės lygiu;
- Parenka atitinkamo turinio darbą ir nuolat jį plečia;
- Sudaro sąlygas išbandyti eilę pozicijų siekiant rasti jums tinkamiausias pareigas
- Sudaro karjeros planą;
- Numato priemones karjeros planui įgyvendinti;
- Įtraukia pačius darbuotojus į karjeros planavimą;
- Kita (įrašykite)

28. Ar organizacija sudaro sąlygas kelti kvalifikaciją? Taip
 Ne

29. Ar dirbant šioje organizacijoje teko kelti kvalifikaciją? Taip
 Ne

30. Nurodykite kieno lėšomis vyksta kvalifikacijos kėlimas ir saviugda :

- Įmonės lėšomis;
- Jūsų pačių lėšomis;
- Išlaidos finansuojamos įmonės lėšomis tik iš dalies.

31. Ar kvalifikacijos kėlimas ir savęs ugdymas organizacijoje vyksta? (*galimi keli atsakymo variantai*):

- Pagal sudarytą kvalifikacijos kėlimo ir saviugdros plano;
- Pagal jūsų poreikius;
- Kvalifikacijos kėlimas vyksta tik kai tai neišvengiamai reikalingai organizacijos veikloms atlikti;
- Kita
(įrašykite).....

32. Ar jūs dalyvaujate sudarant darbinės užduotis?

- Taip
- Ne
- Dalinai

33. Ar esate suinteresuotas dalyvauti užduočių formavime?

- Taip
- Ne
- Dalinai

IV. KARJEROS PLANAVIMAS

34. Ar jūs turite savo individualų karjeros planą? Taip
 Ne

35. Jei TAIP, ar žinote, kokių kompetencijų Jums reikia norint realizuoti karjeros planą?

- Taip
- Ne
- Dalinai

36. Ar jūsų karjeros planą galima realizuoti organizacijoje, kurioje jūs dirbate?

- Taip
- Ne

37. Karjeros planai jūsų organizacijoje sudaromi:

- Visiems darbuotojams;
- Vadovams, specialistams, tarnautojams;
- Vadovams, specialistams, tarnautojams bei perspektyviems ir gabiems žemesnio lygio darbuotojams;
- Negaliu pasakyti.

38. Karjeros planai peržiūrimi:

- Kiekvienais metais;
- Kartą per du metus;
- Karjeros planų peržiūrėjimas vyksta spontaniškai, nėra periodiškumo;
- Neperžiūrimi.

39. Ar karjeros planas koreguojamas pagal jūsų veiklos rezultatus? Taip

- Ne Nežinau

40. Karjeros planavimas jūsų organizacijoje?:

- vyksta realiai;
- tai tik formalus procesas.

41. Ar jus tenkina organizacijos vaidmuo planuojant karjerą? Taip

- Ne Dalinai

42. Karjeros planavimas jūsų organizacijoje apima:

- savęs įvertinimą (profesinė kvalifikacija, gabumai, įgyta patirtis);
- darbo vietos keliamų reikalavimų identifikavimą;
- darbuotojo poreikių ir interesų identifikavimas;
- poreikių ir interesų tenkinimo galimybių paieška;
- darbuotojo kvalifikacijos reikalingos atitinkamam darbui atlikti tobulinimo planų sudarymą.

43. Ar karjeros plane yra skiriamas atitinkamas dėmesys kvalifikacijos kėlimui?

- Taip Ne Dalinai

44. Kokios karjeros perspektyvos siejamos su kvalifikacijos didėjimu?

- Didėja pareiginio augimo galimybės
- Numatomas darbo užmokesčio didinimas;
- Numatomos vienkartinės išmokos;
- Galimybės gauti darbą kitoje įmonėje.

Dėkoju už bendradarbiavimą!