

KLAIPĖDOS UNIVERSITETAS

Socialinių ir humanitarinių mokslų fakultetas

Tęstinių studijų centras

Andragogikos katedra

Tomas Baginskas

**ASMENINĖS KARJEROS VALDYMAS  
SAVIREALIZACIJOS ASPEKTU**

Andragogijos studijų programos  
magistro baigiamasis darbas

Klaipėda, 2021

## SANTRAUKA

T. Baginskas. Asmeninės karjeros valdymas savirealizacijos aspektu. Andragogikos studijų programos magistro baigiamasis darbas. Darbo vadovė doc. dr. Ilona Zubrickienė. Klaipėdos universitetas: Klaipėda, 2021. – 54 p.

*Raktažodžiai:* asmeninė karjera, karjeros valdymas, savirealizacija, mokymasis visą gyvenimą.

**Mokslinė problema:** Kaip asmeninės karjeros valdymas padeda tenkinti žmogaus savirealizacijos poreikį?

**Tyrimo tikslas** – teoriškai išanalizuoti ir empyriškai pagrįsti asmeninės karjeros valdymą savirealizacijos aspektu

**Tyrimo uždaviniai:** 1. Išanalizuoti asmeninės karjeros valdymo ir savirealizacijos sampratų bei jų tarpusavio sinergijos aspektus. 2. Ištirti suaugusiųjų požiūrį į jų asmeninės karjeros valdymą tenkinant savirealizacijos poreikį.

**Tyrimo metodai:** *mokslinės literatūros analizė ir interviu.*

Teorinė ir empirinė tyrimo analizė patvirtino išsikelto hipotezę, jog savęs realizacija profesinėje veikloje galima, kai individas gebės kryptingai valdyti asmeninę karjerą, ko pasekoje atsiras stiprus sinerginis ryšys tarp asmeninės karjeros valdymo ir savirealizacijos šiam tikslui įgyvendinti.

Asmeninė karjera priklauso nuo paties individo turimų kompetencijų iškeltų tikslų, norų ir galimybių. Siekiant sėkmingai įgyvendinti karjerą, būtinas kokybiškas asmeninės karjeros valdymas, kurio pagrindą sudaro savęs pažinimas, karjeros galimybių pažinimas, karjeros sprendimų priėmimas, karjeros plano sudarymas ir karjeros plano realizavimas. Savirealizacija yra glaudžiai susijusi su asmenine karjera, jų tarpusavio jungtis padeda pasiekti daug didesnę naudą nei atskirų karjeros valdymo elementų pavienis panaudojimas, t. y. gaunamas didesnis vidinis pasitenkinimas, materialinis atlygis, motyvacija ir prasmės pojūtis.

Kokybinio tyrimo duomenų analizė rodo, jog informantai turi sukaupę nemažą patirtį asmeninės karjeros valdyme, gerai suvokia savo kompetencijas ir puikiai geba save realizuoti veikloje. Kiekvienam saviraiška veikloje yra pati svarbiausia ir pagrindinė varomoji karjeros jėga. Tačiau informantai nepakankamai išnaudoja visas karjeros planavimo galimybes (nesidomi karjeros planavimu), kurios leistų efektyviau siekti karjeros pasirinktoje srityje ir suteiktų dar daugiau pasitikėjimo savimi.

## SUMMARY

T. Baginskas. The management of personal career in the aspect of self-fulfillment. The final Master's thesis of the Andragogy study programme. Academic advisor: doc. dr. Ilona Zubrickienė. Klaipėda University: Klaipėda, 2021. – 54 p.

Keywords: personal career, career management, self-fulfillment, lifelong learning.

**Scientific problem:** How does the management of personal career help satisfy a person's need for self-fulfillment?

**The aim of the research** is to theoretically analyse and empirically substantiate personal career management from the aspect of self-realization.

**Tasks of the research:** 1. To analyse the aspects of personal career management and self-realization concepts and their mutual synergy. 2. To explore the attitudes of adults towards the management of their personal careers in satisfying the need for self-fulfillment.

**Research methods:** analysis of scientific literature and interviews.

Theoretical and empirical research and analysis confirmed the hypothesis that self-fulfillment through professional activities is possible when an individual is able to purposefully manage their personal career. This results in a strong synergistic link between personal career management and self-realization to achieve this goal.

The analysis of qualitative data shows that interviewees have considerable experience in personal career management, are well aware of their competencies and have an excellent ability to realize themselves in practice. Self-expression at work is the most important driving force in everyone's career. However, informants don't make sufficient use of all career planning opportunities (do not have an interest in career planning), which would allow them to pursue a career more effectively in the chosen field and give even more self-confidence.

## TURINYS

<b>PAGRINDINĖS SĄVOKOS</b> .....	5
<b>ĮVADAS</b> .....	6
<b>I. TEORINĖS TYRIMO ĮŽVALGOS: ASMENINĖS KARJEROS VALDYMAS IR SAVIREALIZACIJOS POREIKIO TENKINIMAS</b> .....	10
1.1. Asmeninės karjeros ir jos valdymo samprata.....	10
1.2. Savirealizacija ir jos samprata žmogaus karjeroje .....	18
1.3 Asmeninės karjeros valdymas ir savirealizacijos poreikio sinergija.....	22
<b>II. EMPIRINIS TYRIMAS: ASMENINĖS KARJEROS VALDYMO TENKINANT SAVIREALIZACIJOS POREIKĮ ANALIZĖ</b> .....	27
2.1. Tyrimo organizavimas, metodika ir eiga .....	27
2.2. Tyrimo rezultatų analizė ir interpretacija.....	30
<b>IŠVADOS</b> .....	46
<b>REKOMENDACIJOS</b> .....	48
<b>LITERATŪRA</b> .....	49
<b>PRIEDAI</b> .....	54

## PAGRINDINĖS SĄVOKOS

**Asmeninė karjera** – nuolatinis procesas, susijęs su atskiro individo darbine veikla. Nuostatos ir elgsenos apima ir subjektyvią ir objektyvią karjeros puses (Petkevičiūtė, 2007).

**Karjera** – visą gyvenimą trunkanti asmens darbo ir mokymosi patirčių seka (Jatkauskienė ir Tolutienė, 2012).

**Karjera** – tai su darbu susijusių patyrimų, aprėpiančių žmogaus gyvenimą, modelis. Karjera aiškinama kaip pasiekimai ir pažanga, profesija nuolatinio darbo nuosekli tąsa, kaip daugiau individualiai suvokiama, suprantama nuostatų ir elgsenų, susijusių su darbine patirtimi ir veikla per visą asmenybės gyvenimo laikotarpį, seka (Lipinskienė, 2012).

**Karjeros valdymas** – tai asmens darbo ir mokymosi patirčių sekos planavimo, derinimo su kitomis gyvenimo sritimis, įgyvendinimo ir kontrolės procesas (Jatkauskienė ir Tolutienė, 2012).

**Mokymasis visą gyvenimą** – Europos švietimo strategijos pagrindinis principas. Jis apima bendrą tikslą – užtikrinti mokymosi galimybes visą gyvenimą, siekiant išsaugoti darbingumą ir socialinę įtrauktį (Jatkauskienė ir Tolutienė, 2012).

**Motyvacija** – tai vidinė jėga, kuri skatina individą pasiekti asmeninių ir organizacijos tikslų, veikia žmogaus viduje arba jo išorėje, skatina tam tikrą jo elgseną; tai – elgesio, veiksmų, veiklos skatinimo procesas, kurį sukelia įvairūs motyvai (Lipinskienė, 2012).

**Pasitenkinimas darbu** - tai emocinė žmogaus reakcija į darbą; poreikių patenkinimas per darbą (Lipinskienė, 2012).

**Savirealizacija, saviraiška, saviaktualizacija** – reikšmė „asmens pastangos atskleisti ir išplėtoti savo galimybes“. Kalbininkai pirmenybę linkę teikti lietuviškai daiktavardžio formai **saviraiška** (Bagdonas ir Bliumas, 2019, p. 193).

**Sinergija** – „reiškiny, kai du atskiri veiksniai, veikdami kartu, duoda didesnę poveikį negu tų abiejų veiksmų, veikiančių atskirai, poveikių suma“ (Bartoševičienė et al., 2013, p. 750).

## IVADAS

**Temos aktualumas.** Šiuolaikiniame gyvenime karjeros planavimas ir jos valdymas užima vis didesnę svarbą kiekvieno individo gyvenime. Dauguma nori turėti savo pasirinkimo laisvę, gyventi laimingai ir būti nevaržomi materialinių aplinkybių. Nėra vienos laimingos gyvenimo formulės, kaip ir vieno karjeros plano. Kiekvienas yra savo gyvenimo kalvis, todėl pats turėtų individualiai valdyti savo gyvenimo karjerą, atsižvelgiant į daugelį asmeninių faktorių, ieškant geriausio savirealizacijos būdo. Vienaip ar kitaip, individo karjera yra neatsiejama gyvenimo dalis, tačiau vien jos nepakanka kokybiškam gyvenimui. Karjera be savirealizacijos kaip maistas be druskos, kurį valgyti galima, tačiau trūksta skonio ir malonumo procese.

Savirealizacija apibrėžiama kaip žmogaus tapimas sveiku ir brandžiu, visų būtinųjų asmenybės dalių išvystymas, ypatingų talentų ir pašaukimo atradimas bei įgyvendinimas, galiausiai tapimas tuo, kuo asmuo gali tapti. Pasitenkinimas gyvenimu yra vienas iš subjektyvios gerovės komponentų, kurį galima patirti per saviraišką. Saviraiška ir pasitenkinimas yra vienas su kitu tapatinami terminai. Dabartinės lietuvių kalbos žodyne (2017) žodis „saviraiška“ apibrėžiamas kaip „savęs reiškimas“. Manoma, kad žodis „saviraiška“ kilęs iš angliško termino „self-actualization“, kuris į lietuvių kalbą verčiamas ne tik kaip „saviraiška“, bet ir „savirealizacija“ bei „saviaktualizacija“. Tačiau dėl hibridinės darybos „saviaktualizacija“ yra neteiktinas. Teikiamas šio žodžio pakaitas „saviraiška“.

Individo tikslas ne tik užsitikrinti finansinę gerovę, bet ir realizuoti save, atrasti tikrąjį savo pašaukimą. Pagal N. Amundson (2005) (citata iš Jatkauskienė ir Tolutienė, 2012, p. 60) žodis karjera (angl. carrer, pranc. carriere) reiškia visą gyvenimą trunkančią asmens darbo ir mokymosi patirčių seką. Pats apibrėžimas nusako, kad karjera yra dinaminis, kintantis, nenutrūkstamas, vietoje nestovintis procesas. Individui organizacija yra kaip įrankis karjeros tikslams pasiekti. Lygiai taip pat kaip organizacijai gyvybiškai svarbus yra darbuotojas saviesiems tikslams pasiekti. Ekonomikoje, kaip ir gyvenime, viskas tarpusavyje susiję. Žmogui, siekiančiam save realizuoti, svarbu kryptingai veikti tam, kad atrastų savyje slypintį talentą. Geriausias būdas yra pasitelkti asmeninės karjeros valdymą. Tai patvirtina B. Jatkauskienės ir G. Tolutienės (2012) pateikiamas karjeros valdymo apibrėžimas, teigiantis, kad tai yra kaip asmens darbo ir mokymosi patirčių sekos planavimo, derinimo su kitomis gyvenimo sritimis, įgyvendinimo ir kontrolės procesas. Iš to galima spręsti, kad tai yra nuolatinis procesas, kurio metu „augama“ (mokomasi, tobulėjama), tai leidžia atrasti vis daugiau savyje esančių paslėptų talentų, gebėjimų, kurie padeda plėtoti saviraišką. Visą šį procesą derinant su asmeniniu ir profesiniu gyvenimu, galima sėkmingai valdyti asmeninę karjerą.

Kaip teigia C.R. Rogers (2015), saviraiška yra žmogaus raidos etapas, kuris gali būti vadinamas esminiu. Saviraiška padeda asmeniui mokytis, būti atsakingam ir kūrybingam bei išmoko savikritiškumo. Visa tai padeda žmogui tapti tuo, kuo jis yra iš tikrųjų.

Sėkminga karjera daro įtaką didesniajam pasitenkinimui darbu bei prisideda prie geresnės gyvenimo kokybės. Todėl kiekvienas šiuolaikinės karjeros žingsnis turėtų būti ypač sąmoningas (tikslingas, planuotas ir reflektuojamas), kad žmogus sėkmingai veiktų apibrėžtumo ir stabilumo stokojančiame pasaulyje (Paužuolienė ir Mauricienė, 2012, p. 42). Asmenybės tikslų, norų ir gabumų reflektavimas yra profesinio orientavimo šerdis (Pociūtė, 2010). Todėl dauguma mokslininkų pažymi, kad siekiant karjeros labai svarbu pradėti nuo savęs, t. y. „svarbu pažinti save, suvokti savo lūkesčius, nes tik nuo to priklauso tiek pačios karjeros planavimas, tiek jos sėkmė“ (Paužuolienė ir Mauricienė, 2012, p. 43).

Galime daryti išvadą, kad gyvename taikos ir klestėjimo amžiuje. Daugumos pagrindiniai poreikiai yra nesunkiai patenkinami, todėl tampa vis svarbiau kiekvienam gilintis į aukštesnių poreikių lygmenis, apie kuriuos rašo A. Maslow (2006). Kadangi, daugelis asmeninės karjeros siekia kuo kokybiškesnės, t.y. teikiančios daugiau malonumo, džiaugsmo, leidžiančios atsiskleisti – realizuoti save. Asmens misija tampa ne tik kaip pagerinti finansinį gerovę, bet ir kaip patenkinti asmeninį savirealizacijos poreikį. Matyt, todėl dažnai yra girdimos sėkmingų žmonių istorijos, kaip jie atsisako pelningos, sėkmingos, vertikalios karjeros, kurią iškeičia į priešingą, horizontalią, dažniausiai skirtingos krypties karjerą. Iš pirmo žvilgsnio, sunkiai suvokiama, kaip galima atsisakyti gerai apmokomo darbo, finansinio saugumo, patogaus gyvenimo ir sukauptos darbinės reputacijos į gerokai mažiau pelningą sritį, kuri gali neužtikrinti anksčiau buvusios materialinės gerovės. Neretai, to pasekmės yra ne tik keičiamas darbas, bet ir gyvenamoji vieta (iš miesto į kaimą) ar gyvenimo būdas. Visame tame, matyt, slypi kur kas gilesnis ir prasmingesnis ryšys, t.y. savirealizacijos poreikio patenkinimas asmeniniame karjeros valdyme.

**Mokslinės problemos ištirtumas.** Žmogaus gyvenimo prasmei vis didesnę reikšmę turi asmeninis tobulėjimas, savų potencialių galių plėtojimas. Daugelis autorių karjerą, bendrąja prasme, apibūdina, kaip profesinio tobulėjimo kelią, nuolat keliant sau naujus tikslus, iššūkius. Tai naujų, teigiamų rezultatų siekimas (Katkonienė, Ustinavičiūtė ir Žemaitytė, 2011) ir saviraiška (Januškevičienė, Augutienė ir Daukila 2012,). Visa tai yra neatsiejama šiuolaikinio, asmeninio ir profesinio gyvenimo dalis, todėl kaskart įgyja vis didesnę reikšmę. Moksliniuose tyrimuose karjeros sąvoka atsirado XX amžiaus viduryje, pasirodžius Donaldo Superio (1980) darbams. Autorius pirmasis karjerą apibrėžė, kaip visą gyvenimą trunkantį profesinės veiklos kelią, kurį planuoja bei įgyvendina pats žmogus. Apibrėždama karjeros sąvoką, D. Augienė (2019) apjungia savirealizacijos ir karjeros sąvokas bei teigia, kad tai kryptingas individo judėjimas pasirinktos profesinės savirealizacijos link, visą gyvenimą trunkantis tobulinimosi ir asmeninio tobulėjimo

procesas, per kurį nuolat iškeliami nauji, kiekvieną kartą vis aukštesni, savirealizacijos tikslai, vedantys link svajonių ir ambicijų įgyvendinimo.

Nagrinėjant asmeninės karjeros valdymą savirealizacijos aspektu, remiamasi daugeliu autorių: T. Bridgman, S. Cummings ir J. Ballard (2019), A. Ritz, O. Neumann ir W. Vandenabeele (2016), A. Valickas, G. Chomentauskas, E. Dereškevičiūtė, I. Žukauskaitė ir L. Navickienė (2015), A. Valickas (2015), R. Korsakiene ir R. Smaliukiene (2014), Z. Ozguner ir M. Ozguner (2014), V. Stanišauskienė ir A. Naseckaitė (2012) R. Keibienė, L. Jonaitienė ir S. Daukilas (2012), E. Januškevičienė et al. (2012), J. Paužuolienė ir I. Mauricienė (2012), Ž. Grakauskas, A. Valickas, G. Chomentauskas, E. Dereškevičiūtė, I. Žukauskaitė, L. Navickienė ir A. Akudovičiūtė (2012) A. Katkonienė et al., (2011), R. Fernando (2011), L. Rupeikienė, D. Viningienė, L. Šaltytė ir J. Martinkienė (2010) et al. Autoriai pritaria, jog žmogaus karjeros valdymo sėkmė priklauso nuo jo gebėjimo nuolat mokytis – tobulėti ir savęs pažinimo. Savirealizacijos aspektus nagrinėjama remiantis šiais autoriais: E. Januškevičienė et al. (2012), A. Stankevicienė ir L. Lobanova (2006), A. Maslow (2006), R. Inglehart ir W Baker (2000), A. Sakalas ir V. Šilingienė (2000) et al. Daugelis sutinka, kad savirealizacija užima labai svarbią vietą žmogaus poreikių sąrašė. Apibrėžimuose vieningai pabrėžiama, kad asmeninė karjera ir savirealizacija sukuria nenutrūkstamą tobulėjimo procesą.

Taigi, nors karjera ir savirealizacijos sąvokos ganėtinai plačiai nagrinėjamos mokslinėje literatūroje, tačiau platesnių tyrimų nepakanka siekiant nustatyti asmeninės karjeros valdymo ir savirealizacijos sinergijos aspektus. Visa tai suponuoja **mokslinę problemą**: kaip asmeninės karjeros valdymas padeda tenkinti žmogaus savirealizacijos poreikį?

**Tyrimo objektas** – asmeninės karjeros valdymas ir savirealizacija.

**Tyrimo tikslas** – teoriškai išanalizuoti ir empiriškai pagrįsti asmeninės karjeros valdymą savirealizacijos aspektu.

**Tyrimo uždaviniai:**

1. Išanalizuoti asmeninės karjeros valdymo ir savirealizacijos sampratų bei jų tarpusavio sinergijos aspektus.
2. Atskleisti suaugusiųjų požiūrį į jų asmeninės karjeros valdymą tenkinant savirealizacijos poreikį.

**Hipotezė.** Savęs realizacija profesinėje veikloje galima, kai individas geba kryptingai valdyti asmeninę karjerą, dėl to atsiranda stiprus sinerginis ryšys tarp asmeninės karjeros valdymo ir savirealizacijos šiam tikslui įgyvendinti.

**Tyrimo metodai:**

- mokslinės literatūros analizė atlikta, siekiant išanalizuoti asmeninės karjeros valdymo ir savirealizacijos sampratas bei jų sinergijos aspektus;

- pusiau struktūruoto interviu pagalba siekta išsiaiškinti kaip asmeninės karjeros valdymas padeda tenkinti žmogaus savirealizacijos poreikį.

**Tyrimo metodologinės nuostatos** grindžiamos *savirealizacijos teorijomis*, A. Maslow poreikių piramide pagal T. Bridgman, S. Cummings ir J. Ballard (2019) ir asmeninės *karjeros valdymo teorijomis* (Valickas, Chomentauskas, Dereškevičiūtė, Žukauskaitė ir Navickienė, 2015; Petkevičiūtė, 2006), kurios akcentuoja, kad karjera ir savirealizacija yra visą gyvenimą trunkantis tobulėjimo procesas, apimantis nuostatas, įgūdžius, gebėjimus, vertybes, asmenybės savybes. Karjeros valdymas yra nuolatinis procesas, kurio metu asmeniškai planuojama ir strateguojama karjera.

**Darbo teorinis naujumas ir praktinis reikšmingumas.** Darbe susisteminta teorinė analizė asmeninės karjeros valdymo ir savirealizacijos aspektu. Išryškinti pagrindiniai asmeninės karjeros valdymo aspektai: savęs pažinimas, karjeros galimybių pažinimas, karjeros sprendimų priėmimas, karjeros plano sudarymas ir karjeros plano realizavimas bei atskleistos jų visumos sąsajos su asmens savirealizacija. Kokybinis tyrimas leido pažvelgti į informantų gebėjimą valdyti asmeninę karjerą per jų asmenybės savirealizacijos išraišką bei atrasti esminius jų tarpusavio sinergijos sąlyčio taškus. Tyrimo aktualumas leido geriau pažinti tiriamąją sritį praktiniu lygmeniu, t. y. nustatyti, kad savirealizaciją veikloje patiriantys darbuotojai yra kur kas labiau motyvuoti, kryptingai nuolatos besimokantys ir tobulėjantys savo veikloje, taip pat yra lojalesni įmonei, jei įmonė sudaro palankias sąlygas jų savirealizacijai. Tyrimo rezultatai gali būti naudingi asmenims, siekiantiems savirealizacijos ir kokybiško asmeninės karjeros valdymo. Taip pat jie naudingi darbdaviams, ieškantiems papildomų ilgalaikių darbuotojų motyvavimo priemonių ir norintiems prisidėti prie tinkamo darbuotojo karjeros valdymo tam, kad galėtų plėtoti savo verslą.

**Darbo struktūra.** Darbas susideda iš titulinio lapo, lietuvių ir anglų k. santraukų, turinio, pagrindinių sąvokų, įvado, teorinės ir empirinės dalies, išvadų, rekomendacijų, 57 literatūros šaltinių sąrašo bei 34 priedų.

Įvade pateikiamas temos aktualumas, problemos mokslinis iširtumas, tyrimo problema, objektas, tikslas, uždaviniai, hipotezė, metodai, metodologinės nuostatos, tyrimo teorinis ir praktinis reikšmingumas.

Pirmoje darbo dalyje yra atlikta mokslinės literatūros analizė, siekiant išanalizuoti asmeninės karjeros valdymo ir savirealizacijos sampratų bei jų sinergijos aspektus.

Antroje darbo dalyje pateikiamas empirinis tyrimas, siekiant atskleisti kaip suaugusiųjų asmeninės karjeros valdymas padeda tenkinti žmogaus savirealizacijos poreikį.

Darbą sudaro 54 p.

# I. TEORINĖS TYRIMO ĮŽVALGOS: ASMENINĖS KARJEROS VALDYMAS IR SAVIREALIZACIJOS POREIKIO TENKINIMAS

## 1.1. Asmeninės karjeros ir jos valdymo samprata

Daugelis autorių karjerą bendraja prasme apibūdina kaip profesinio tobulėjimo kelią, nuolat keliant sau naujus tikslus, iššūkius, naujų teigiamų rezultatų siekimą (Kotkonienė et al., 2011) ir saviraišką (Januškevičienė et al., 2012). N. Petkevičiūtės (2003, p. 82) teigimu, „karjera atspindi žmogaus gyvenimo pilnatvę darbinėje aplinkoje“.

Remiantis V. Rosinaite (2010, p. 44), „karjera neabejotinai prilyginama kasdienio gyvenimo elementui, kurio siekiama kasdieniniame gyvenime“. Karjeros žodžio reikšmė kildinama iš lotyniško žodžio *carraria*, kuris reiškia žmogaus bėgimą arba gyvenimo kelią, o iš prancūzų kalbos, žodis *carriere*, reiškia veikimo sritį, profesiją ir dirvą. Iš šių dviejų žodžių reikšmių apibūdinimo matome, kad karjera yra suprantama skirtingai. Tarptautinių žodžių žodyne (2020) karjeros sąvoka apibrėžiama kaip greitas ir sėkmingas kilimas tarnyboje, visuomeninėje, mokslinėje veikloje, taip pat įvardijamas tam tikras kažko pasisiekimas gyvenime. Vienu aspektu karjera yra tam tikra veikla, o kitu, kad tai susiję su viso gyvenimo planavimu ir jo įgyvendinimu (Stanišauskienė, 2004).

V. Rosinaitė (2008) karjerą apibrėžia, kaip vieną svarbiausių asmens gyvenimo prioritetų, kuris gali patenkinti fiziologinius, socialinius, saugumo, materialinius, socialinio palankumo, saviraiškos poreikius.

„Karjera yra ir įvairių socialiai reikšmingų individo vaidmenų seka, kylanti iš mokymosi, darbo, saviraiškos ir laisvalaikio veiklų bei asmens profesinio gyvenimo, darbo vietų, pasiekimų ir pareigų“ (Laužackas, 2005, p. 17; Kučinskienė, 2003, p. 16).

Lietuvių autoriai (Keibienė et al., 2012, p. 174) karjerą įvardina kaip „įvairių socialiai reikšmingų žmogaus vaidmenų seką, kuri kylanti iš darbo, mokymosi, saviraiškos ir laisvalaikio veiklų bei apimanti asmens profesinį gyvenimą, darbo vietas, pareigas ir pasiekimus“. „Karjera – nuosekli visų individo užimamų profesinių pozicijų ir darbo vietų seka, kuri apima visą žmogaus darbinės veiklos istoriją“ (Keibienė et al., 2012, p. 175) bei atspindi asmenybės gyvenimo viziją ir stilių (Januškevičienė et al., 2012). Karjera – tai procesas, kurio metu žmogiškieji išteklių gilina save ir aplinką, suformuoja karjeros tikslus bei strategijas, juos įgyvendina ir gauna įvertinimą (Rupeikienė et al., 2010).

Šiuolaikinis pasaulis yra dinamiškas, taigi keičiasi ir karjeros supratimas, ankstesniu laikotarpiu karjeros subjektas buvo organizacija, o dabar vis labiau populiarėja pačio asmens valdoma asmeninė karjera (Petkevičiūtė, 2006).

Asmeninė karjera – daugiau individualiai suvokiama, suprantama nuostatų ir elgsenų, susijusių su darbine patirtimi, seka, kuri trunka visą asmenybės gyvenimo laikotarpį (Petkevičiūtė,

2007). Todėl, anot R. Fernando (2011, p. 7), „pagrindinis asmeninės karjeros tikslas – daryti tai, kas patinka ir iš to gauti pajamas“.

N. Petkevičiūtė (2006, p. 20) pateikia tokį Hall asmeninės karjeros apibrėžimą: „individualiai suvokiama, suprantama seka nuostatų ir elgsenų, susijusių su dabartine patirtimi ir veikla per visą asmenybės gyvenimo laikotarpį“. Jos teigimu, šioje karjeroje dominuoja asmeninės vertybės, tikslai ir sprendimai. S.P. Robbins (2006) antrina, kad tik žinant savo galimybes ir pageidavimus, galima individualiai planuoti karjerą, todėl įvertinant save siūlo pradėti nuo savo įgūdžių, poreikių, darbo reikalavimų nustatymo ir išsianalizavimo. Vėliau siūloma šias subkategorijas susieti su pagrindiniais karjeros tikslais ir konkrečiu darbu, o paskutiniame etape realiai išmėginti savo jėgas darbo rinkoje.

Anot A. Stancikienės (2009), asmeninės karjeros atveju pats darbuotojas geriausiai žino savo tikslus, galimybes, todėl objektyviausiai gali planuoti savo profesinę karjerą. Nepaisant to, jo asmeniniai ir organizacijos tikslai turėtų būti suderinti tarpusavyje, kad nenukentėtų darbo kokybė, būtų laiku ir efektyviai įgyvendinti užsibrėžti tikslai, o svarbiausia – nebūtų patiriamas vidinis diskomfortas.

R. Korsakienės ir R. Smaliukienė (2014, p. 85) „karjerą nusako kaip laiko atžvilgiu plėtojama individo darbo patirčių seką ir akcentuoja darbą bei laiką“. Bendrąja prasme, „karjera – tai profesinio tobulėjimo kelias“ (Katkonienė et al., 2011, p. 170), nuolat keliant sau naujus tikslus, iššūkius, naujų teigiamų rezultatų siekimas (Katkonienė et al., 2011) ir saviraiška (Januškevičienė et al., 2012). Karjera – tai unikalus bei individualus visą gyvenimą trunkantis procesas. Nėra vienodų karjeros kelių, kaip ir nėra vienodų gyvenimų. T. Grakausko ir A. Valicko (2007, p. 9) teigimu „karjera yra individualaus gyvenimo stiliaus dalis, kuri daro didelę įtaką žmogaus gyvenimo pilnatvei“. Dažniausiai darbą žmonės laiko savo gyvenimo prioritetu. Iš tikrųjų darbas patenkina daugelį mūsų poreikių: fiziologinius, saugumo, socialinius, ego, saviaktualizacijos (saviraiškos), pasiekimų, priėmimo, agresijos (dažnai labai agresyvūs žmonės yra itin aktyvūs darbe, dėl to kyla daug problemų), autonomijos (dažnai tai yra bėgimas nuo savęs ir savo asmeninių problemų), pritaipimo ir kt. Dažnam darbo netektis tolygi mirčiai (Petkevičiūtė, 2007).

Karjeros sampratoje taip pat minimi du aspektai:

- individų karjeros siekis vertikalčiai, pradedant nuo žemiausio laiptelio ir kylant į aukštesnes pareigas, kai pagrindinis motyvavimas – didesnis darbo užmokestis;
- kvalifikacijos kėlimas, judėjimas tarp organizacijų, darbuotojo atsakomybės lygio didėjimas, darbo pobūdžio keitimas, suteikiant prioritetus įgūdžių tobulinimui ir edukacijai (siekimas aukštų pareigų nėra svarbiausias ir būtinas veiksnys) (Petkevičiūtė, 2013).

Kaip matyti, karjera yra viena iš svarbiausių gyvenimo veiklų siekiant pilnatvės. Mokslinėje literatūroje autorių (Petkevičiūtė, 2013, Rosinaitė, 2010) išskiriami du karjeros modeliai:

- Asmeninis (šiuolaikinis, kintantis, horizontalusis). Jį apibūdinama ne tik vertikalus, bet ir horizontalus karjeros judėjimas, aktyvi asmenybės pozicija ir požiūris į karjeros sėkmę subjektyvumas, profesinis lankstumas ir mobilumas, mažesnis organizacijos vaidmuo, stabilumo ir socialinio saugumo pojūtis.
- Organizacinis (tradicinis, biurokratinis, vertikalusis). Organizacinės karjeros modelyje asmens karjera daugiausiai priklauso nuo organizacijos tikslų, siekių, sprendimų ir apima tik dalį darbuotojų. Šiame modelyje dominuoja vertikalus judėjimas pareigose, o didžiąją dalį atsakomybės už karjerą priima organizacija - darbdavys.

Remianis R. Korsakienė ir R. Smaliukienė (2014) matyti, kad organizacinės karjeros požiūriu pati organizacija skatina plėtoti asmens vadybines kompetencijas ir įprasmina šį kompetencijų plėtojimą, suteikdama galimybę užimti aukštesnes pareigas. Dėl šios priežasties karjeros galimybių organizacijoje sudarymas suteikia sąlygas pačiai organizacijai išlaikyti ir valdyti didelį vidinį potencialą ir aukštas kompetencijas turinčius asmenis. Be to, organizacijos sudarytos galimybės kilti karjeros laiptais skatina darbuotojų lojalumą, sudaro nerašytą psichologinį kontraktą tarp darbuotojo ir organizacijos. V. Baršauskienė (2006) akcentuoja, jog būtent organizacijos turi garantuoti savo darbuotojams galimybę vystyti karjerą, nes tokiu būdu jos planuoja būsimų darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo poreikį ir savo turimus išteklius šiam poreikiui patenkinti, o tokia veikla aiškiai suponuoja organizacijos rūpinimąsi savo darbuotojais. Toks procesas užtikrina, kad ateityje organizacija turės kuo užpildyti atsirandančias darbo vietas.

R. Čiutienės (2006) teigimu, karjeros samprata taip pat yra neatsiejama nuo organizacijos ir individo interesų. Pelno siekimas, produktyvumo didinimas ar socialinė atsakomybė prieš visuomenę ir teigiamo įvaizdžio formavimas – pagrindiniai organizacijos savininkų tikslai, kurie daro įtaką jų interesams. Organizacijos siekiančios išsaugoti konkurencinį pranašumą ir neprarasti kvalifikuotos darbo jėgos, jų žinių ir įdirbio, privalo planuoti individualias karjeras, sudaryti galimybes tobulėti ir kilti pareigose.

Asmuo investuoja save ir savo gebėjimus mainais į tam tikrą atlygį. Keletą priežasčių dėl skirtingo požiūrio į karjeros supratimą įvardino A. Valickas et al. (2015), kurie teigė, kad pasaulinė globalizacija, įsitvirtinantis individualizmas, demografijos ir politikos pokyčiai priverstė pakeisti požiūrį į darbuotoją, darbo aplinką, jų pobūdį ir karjeros supratimą.

Asmeninę karjerą A. Sakalas ir A. Šalčius (1997) apibūdina kaip „kintamą karjerą“. Autoriai nurodo, kad karjera yra ne tik kilimas pareigose, o procesas, kuriam vadovauja pats asmuo ir jį pasireiškia asmens patyrimu tokiose srityse kaip išsilavinimas, saviugda, darbinė veikla, socialinė veikla, savanoriška veikla ir t.t. Karjera tęsiasi visą žmogaus gyvenimą, ir jeigu pats žmogus yra laimingas dėl to ką daro, vadinasi, jo karjera yra sėkminga ir tai visai nesujie su finansais ar prestižu. Šiai minčiai pritaria ir N. Petkevičiūtė (2003, p. 91), teigdama, kad „asmeninės karjeros

sėkmė priklauso nuo to, kiek atskiri individai įsisažmonina savo siekius, orientuojasi aplinkoje vykstančiuose pokyčiuose ir sugeba prisiimti atsakomybę už savo karjerą“.

Susidaro įspūdis, kad siekiant asmeninės karjeros individas prisiima gerokai daugiau galimų rizikų globalizacijos sąlygomis. Būtina sugebėti konstruktyviai modeliuoti ugdymo procesus, mąstyti ir sugebėti greitai persiorientuoti, prisitaikyti prie kintančių aplinkybių.

Taigi, analizuojant mokslinę literatūrą, galima išskirti asmeninės karjeros būdus, kurie pasireiškia toje pačioje organizacijoje:

- Kitų, darbuotojui įdomių, pareigybių užėmimas, kai šios pareigybės atitinka darbuotojo turimas žinias ir praktinius gebėjimus.
- Darbo vietos pakeitimas, kai keičiamas darbo padalinys, objektas ar regionas, tačiau darbuotojo pareigos ir funkcijos iš esmės lieka nepakitusias.
- Naujos veiklos suteikimas, kai dalį laiko darbuotojas dirba iki šiol dirbtą darbą, o kitą dalį laiko skiria naujai paskirtoms pareigybėms atlikti. Šis modelis praktikoje pasitaiko rečiau nei du pirmieji.

Kiti asmeninės karjeros vystymo būdai labiausiai susiję su paskutiniu pateiktu būdu. Darbuotojo pareigos nesikeičia, tačiau kinta atliekamos funkcijos ir plečiasi turimos atsakomybės, atliekant papildomas darbinės funkcijos ir prisiimant sudėtingesnius sprendimus ar perleidžiant dalį savo funkcijų kitiems. Taip pat suteikiamos sąlygos darbuotojams įsitraukti į įvairias darbo grupes, kaip savo srities žinovais ar ekspertais, dalyvauti laikinuose projektuose. Visa tai darbuotojui suteikia papildomas galimybes atlikti sudėtingesnes ir aukštesnių profesinių kompetencijų turinčias funkcijas, nekeičiant formalaus pareigybių lygio. Savitą tradicinės ir asmeninės karjeros palyginimą pateikia A. Sakalas ir A. Šalčius (1997) (1 lentelė). Mokslininkai išskiria šešis pagrindinius kriterijus, kuriuos vertinant atsiranda didžiausi abiejų karjerų modelių skirtumai: tai už karjerą atsakingas objektas, vyraujančios vertybės, karjeros mobilumas, užduoties atlikimo kriterijai, asmeniniai kriterijai ir prisitaikymas.

1 lentelė. Tradicinės ir kintamosios karjeros palyginimas (Sakalas ir Šalčius, 1997).

Kriterijai	Tradicinė karjera	Kintamoji (asmeninė) karjera
Atsakomybė	Valdžios galia, paaukštintos pareigos.	Aukštas, daugiausia priklauso nuo asmenybės.
Vertybės	Valdžios galia, paaukštintos pareigos.	Aukštas, daugiausia priklauso nuo asmenybės.
Karjeros mobilumas	Žemas, daugiausia priklauso nuo organizacijos.	Psichologinė sėkmė.
Užduoties atlikimo kriterijai	Atlyginimas, pareigos, padėtis visuomenėje.	Savigarba, savęs suvokimas.
Asmeniniai kriterijai	Pripažinimas organizacijoje (kitų pagarba).	Savigarba, savęs suvokimas.
Prisitaikymas	Prisitaikymas prie organizacijos (įsitvirtinimas organizacijoje).	Lankstus prisitaikymas prie darbinės veiklos, didelė kompetencija (tinkamumas rinkai).

Pateiktoje 1 lentelėje matyti, kad tradicinė karjera daugiau priklauso nuo organizacijos nei nuo paties asmens – būtent organizacija suteikia karjeros galimybes, o užduočių atlikimas, vertybės bei prisitaikymas remiasi užimamų pareigų stabilumu bei statusu. Karjeros mobilumas čia labai žemas, nes visos karjeros galimybės priklauso nuo organizacijos sudaromų sąlygų. Asmeninei karjerai svarbiausias yra paties asmens vertinimas, pasitenkinimas dirbamu darbu bei savirealizacija – čia karjeros plėtojimas priklauso nuo paties asmens noro. Jam suteikiama laisvė valdyti savo karjerą, rasti naujų galimybių tobulėjimui, vertybių puoselėjimui, prisitaikymui prie darbinės veiklos ir kompetencijų ugdymui bei naujų gebėjimų įgijimui.

Analizuojant mokslininkų siūlomą karjerų skirstymą į asmeninę (profesinę) ir tradicinę (organizacinę), išryškėja dar daugiau skirtumų tarp šių dviejų modelių. N. Petkevičiūtė (2006) teigia, kad karjerą galima nagrinėti dviem atskirais aspektais:

- individo – kai yra kalbama apie asmeninę žmogaus karjerą;
- organizacijos – kai kalbama apie organizacinę karjerą.

Žemiau pateiktoje 2 lentelėje yra nurodomi šių dviejų karjeros nagrinėjimo būdų palyginimai:

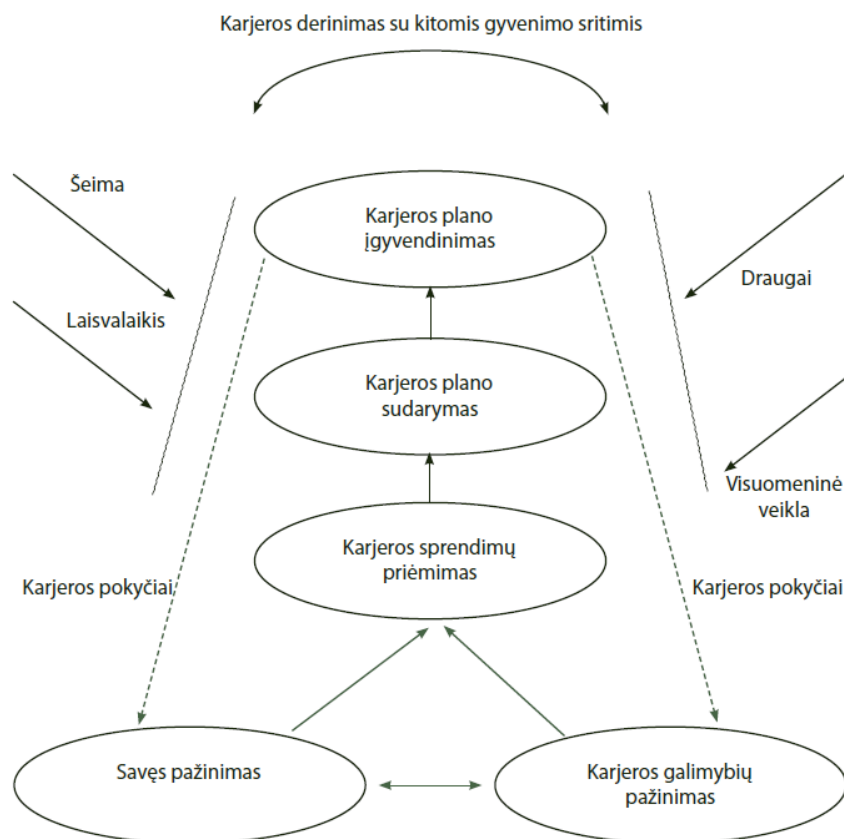
2 lentelė. Asmeninės ir organizacinės karjeros palyginimas (Petkevičiūtės, 2006, p. 20).

Asmeninė karjera	Organizacinė karjera
Už karjeros valdymą yra atsakingas pats asmuo.	Už ilgalaikius darbuotojų karjeros siekius, atsakomybę prisiima darbdaviai.
Asmuo kuris nori ir geba be perstojo mokintis, gali valdyti ir kurti savo karjerą.	Apima ne visus darbuotojus ir yra didelėse hierarchinėse struktūrose.
Dominuoja žmogaus vertybės, sprendimai ir tikslai, kurie vienu metu gali būti tinkami ir vykdomi ne tik vienoje organizacijoje.	Dominuoja organizacijos tikslai, vertybės ir siekiai, kurie nebūtinai turi sutapti su darbuotojo.
Galimos karjeros vystymo kryptys: vertikali ir horizontali.	Galimos karjeros kryptys: vertikali ir ne visiems prieinama.
Karjeros greitis ir kryptis priklauso nuo žmogaus galimybių, siekių ir atitinka vystymosi tempą.	Organizacija sprendžia, darbuotojų karjeros greitį ir kryptingumą.
Beribis procesas tęsiasi visą žmogaus gyvenimą.	Organizacinės karjeros trukmės laikas yra ribotas.
Užimtumas, tai nėra karjeros vertybė, svarbiausia yra pasitenkinimas karjera, užtikrinimas karjeros vystymasis, bei asmens pasitenkinimas gyvenimu.	Užimtumas yra garantuojamas, tačiau jis ne visada skatina vystymąsi.

2 lentelėje matyti, kad tradicinis karjeros modelis remiasi vientisa struktūra, o karjera pasireiškia pareigų kėlimu toje pačioje darbovietėje. Tradicinė karjera turi ir savų privalumų: ji suteikia galimybę darbuotojams jaustis saugiau dėl stabilių finansinių įplaukų į šeimos biudžetą, dėl to galima lengviau planuoti savo biudžetą. Be to, žmogus turi galimybę užimti vis aukštesnes pareigas ir gali numatyti, kada tai įvyks. Tuo tarpu asmeninės karjeros modelyje tokių galimybių nėra – čia vyrauja lankstumas ir nepastovumas, viskas priklauso nuo pačio asmens tobulėjimo ir karjera pasireiškia per žmogaus tikslus, įgyjant reikiamų kompetencijų, o karjeros sėkmė matuojama ne tiek gaunamu materialiniu atlygiu, kiek asmenybės savirealizacija ir tobulėjimu. Tai yra gerokai dinamiškesnis procesas, kuris neleidžia užmigti ir stovėti vietoje tam, kad asmuo finansiškai būtų aprūpintas ir tobulėdamas jaustų vidinį pasitekinimą.

Kaip matyti pagal pateiktus apibrėžimus mokslinėje literatūroje vieningos asmeninės karjeros sampratos nėra, kadangi autoriai ją interpretuoja savaip ir greičiausiai tai priklauso nuo kiekvieno žmogaus unikalumo. Nėra dviejų vienodų žmonių su tokiomis pačiomis karjeromis, nes karjeros pamatas yra individuali istorija, situacija, prioritetai ir gyvenimo prasmės supratimas (Rosinaitė, 2008). Karjerą galime nusakyti kaip visą gyvenimą trunkantį individualų bei unikalų procesą, kurio sėkmę objektyviai įvertinti gali tik pats individas. Taip pat galima pastebėti, kad šiandieniniame pasaulyje labiau aktualesnis tampa asmeninis karjeros modelis, kuriame asmeninė karjera priklauso nuo pačio individo iškeltų tikslų, norų ir galimybių, o tradicinis modelis, kuriame karjera priklauso nuo organizacijos vertybių, tikslų, siekių ir sprendimų, tampa vis mažiau aktualus, todėl jam turėtų būti teikiama vis mažiau dėmesio.

Siekiant efektyvios ir sėkmingos karjeros būtinas efektyvus asmeninės karjeros valdymas. Pasak Ž. Grakausko et al. (2012) karjeros valdymas apibrėžiamas kaip asmens savęs ir karjeros galimybių pažinimo, karjeros sprendimų priėmimo, karjeros planavimo, derinimo su kitomis gyvenimo sritimis ir realizavimo procesas, o pagrindinis karjeros valdymo tikslas – sėkminga karjera bei tinkamas jos balansas su kitomis gyvenimo sritimis. Šiuo apibrėžimu matyti, kad karjeros valdymas yra pakankamai sudėtingas procesas, kurį sąlygoja daug veiksnių. Žemiau pateiktame paveikslėlyje matyti asmeninės karjeros valdymo procesas, kurio pagrindą sudaro savęs pažinimas, karjeros galimybių pažinimas, karjeros sprendimų priėmimas, karjeros plano sudarymas ir karjeros plano realizavimas.



1 pav. Asmeninės karjeros valdymo schema (Valickas et al. 2015, p. 48).

Kaip matyti 1 pav., pirmą karjeros valdymo schemas elementą sudaro savęs pažinimas, o tai bene svarbiausias elementas, siekiant maksimaliai išreikšti save ir realizuoti turimas asmenybės galias. Pasak D. Augienės (2009) savęs pažinimą galima susieti su gyvenimo prasmės, savęs realizavimo ir įvairiausių kompetencijų atradimu. A. Valickas et al. (2015) teigia, kad savęs pažinimas yra lygus savo:

- interesams, kurių supratimas atskleidžia mūsų pomėgius ir norus užsiimti tam tikra veikla;
- vertybėms. Jos pasako, kokiais orientyrais gyvenime vadovaujamės, ko siekiame, kas mums svarbu priimant tam tikrus sprendimus;
- gabumams ir kompetencijoms. Tai leidžia įsivertinti savo stipriąsias ir tobulintinas savybes, pranašumus ir trūkumus siekiant užsibrėžtų karjeros tikslų;
- raidos išmanymams. Raidos supratimas leidžia prognozuoti savo asmenybės, socialinių vaidmenų, organizmo pokyčius metams bėgant ir planuoti jų įtaką karjeros sprendimams.

Sekantis svarbus elementas yra karjeros galimybių pažinimas. Pasak Ž. Grakausko et al. (2012) karjeros pažinimas reiškia gebėjimą orientuotis nuolatos kintančiame pasaulyje, įvertinant įvairius veikiančius reiškinius, tokius kaip šalies demografinė situacija, emigracijos veiksmi, kultūriniai reiškiniai. Visa tai padeda tiksliau prognozuoti galimas kaitos tendencijas darbo rinkoje, kuo anksčiau numatyti poreikį būsimoms profesijoms ir atvirkščiai. Geresnis darbo rinkos

išmanymas ir prognozavimas padės pasirinkti tinkamiausią karjeros kelią, kuris labiausiai atitiks asmeninius poreikius realizuojant save tokiose veiklose, kurios bus palankiausios asmenybės raidai.

Karjeros sprendimų priėmimas pagal A. Valicką et al. (2015) bene atsakingiausias veiksmas karjeros valdymo procese, nes pasirinkdami vieną iš daugelio galimybių, tarsi tam tikram laikui užkertame kelią kitoms. Toks sprendimas nulemia asmens karjeros kelią, todėl tam svarbu tinkamai pasiruošti ir įgyti kompetencijų, kad galėtų maksimaliai realizuoti savo stipriąsias puses.

Remiantis B. Melniku ir R. Smaliukiene (2007) – strategija apibrėžiama sprendimų valdymu tam tikroms sistemos problemoms spręsti, kokybiniais pačios sistemos pokyčiams skatinti ar padėti jai prisitaikyti prie kokybiškai naujų aplinkos ar kitų sąlygų, numatant dabartinės problemiškos būsenos pokytį – perėjimą į kokybiškai naują būseną, kad nekiltų problemų, būdingų šiai sistemai dabartiniu metu (tokia strategijos samprata reiškia jos, kaip valdymo sprendimų orientavimą į dabartinės būsenos kokybinius pokyčius bei į neproblemišką, palyginti su ankstesne, būseną).

Priėmus sprendimą dėl pasirinkto karjeros kelio būtina sudaryti planą, kuriuo vadovaujantis būtų įgyvendinti tikslai. A. Valickas et al. (2015) karjeros planavimą apibrėžia kaip labai svarbų karjeros valdymo proceso elementą, kurio tikslai nėra pasiekiami greitai, o dažniausiai trunka dešimtis metų. Todėl svarbu mokėti tinkamai pateikti savo veiklas, gyvenimo prioritetus per ilgesnį laiko tarpą, kad nereikalingi trikdžiai ir kiti blaškymai netrukdytų siekti karjeros vizijos. Remiantis K. Pukeliu (2007, cit. iš Rudžinskienė ir L. Paulauskaitė, 2012), karjeros planavimas suprantamas kaip nuolatinis ir sąmoningas procesas, padedantis asmenims įgyvendinti tam tikrus realius sprendimus, susijusius su karjera ir jos valdymu dabartyje ir ateityje. Šis procesas susideda iš savęs pažinimo, profesinių ir karjeros tyrimų.

Pasak D. Augienės (2009), turint parengtą planą galima kryptingai organizuoti karjerą ir patirti pasitenkinimą kopiant karjeros laiptais. Karjeros plane gali būti numatomi atitinkami tarpiniai tikslai, kuriuos pasiekęs individas turi galimybę patirti pasitenkinimą jau pasiektais rezultatais. Tai didina individo pasitikėjimą savimi ir pasireiškia kaip darbinės veiklos skatintojas.

Sudarius karjeros planą belieka sėkmingai jį įgyvendinti, o tam, pasak A. Valicko et al. (2015) svarbu ne tik įgyti kompetencijų, bet ir gebėti nuolat jas atnaujinti mokantis visą gyvenimą. Taip pat, įgyvendinant karjeros planus, svarbu suderinti karjerą su kitomis gyvenimo sritimis: šeima, draugais, laisvalaikiu, visuomenine veikla ir t.t., siekiant gyventi harmonijoje.

*Apibendrinant matyti, kad karjera yra susijusi su viso gyvenimo planavimu ir jo įgyvendinimu. Galima teigti, kad karjera yra nenutrūkstamas procesas, apimantis asmeninę patirtį ir darbinę veiklą, jų planavimą ir įgyvendinimą. Šiandieniniame pasaulyje aktualesnis tampa asmeninis karjeros modelis, kuriame asmeninė karjera priklauso nuo pačio individo iškeltų tikslų, norų ir galimybių, o tradicinis modelis, kuriame karjera priklauso nuo organizacijos vertybių,*

*tikslių, siekių ir sprendimų, tampa vis mažiau aktualus dėl to jam turėtų būti teikiama vis mažiau dėmesio. Todėl šiame darbe analizuojama ir tiriama būtent asmeninė karjera, susijusi su savirealizacija, iš kurios labiausiai ir kyla poreikis siekti asmeninės karjeros.*

## **1.2. Savirealizacija ir jos samprata žmogaus karjeroje**

Siekiant kokybiško gyvenimo žmogui reikalinga gebėti realizuoti – išreikšti save per savirealizaciją. Saviraiška suteikia ne tik pilnavertiškumo jausmą visuomenėje, bet ir vertės jausmą, kuris suteikia žmogui prasmės pojūtį gyvenime realizuojant savo turimus gebėjimus ir juos plėtojant veikloje.

Remiantis aiškinamuoju psichologijos terminų žodynu teikiami terminai, saviaktualizacija (angl. *self-actualization*), savirealizacija, saviraiška, kurių reikšmė yra „asmens pastangos atskleisti ir išplėtoti savo galimybes“. Kalbininkai pirmenybę linkę teikti lietuviškai daiktavardžio formai saviraiška (Bagdonas ir Bliumas, 2019).

Savirealizacija – apibrėžiama kaip pagrindinė humanistinės pedagogikos sąvoka, kuri susieja raiškos ir sklaidos sąvokas, atsakomybės ir kūrybiškumo skatinimą, savikritiškumą, ir yra įgimta žmogui bei gali būti suprasta kaip esminis žmogaus vystymosi etapas (Rogers, 2015). Remiantis autoriumi, matyti, kad saviraiška yra žmogaus raidos etapas, kuris gali būti vadinamas esminiu. Saviraiška padeda asmeniui mokytis būti atsakingam ir kūrybingam bei išmoko savikritiškumo, visa tai padeda žmogui tapti tuo, kuo jis yra iš tikrųjų.

Pati savirealizacijos sąvoka buvo nagrinėjama jau praeitame amžiuje 1991 m. K. G. Jungas savirealizaciją įvardija kaip priešingybę nutolimui nuo savasties arba asmenybės branda. Savirealizacija lyginama su individuacijos keliu – tapimu individu, savimi. O nuo 20 amžiaus pradžios užsienio autoriai R. Inglehart ir W. Baker (2000) pabrėžia, kad saviraiška yra vienas iš ryškiausių šiuolaikinės visuomenės bruožų. Šiandieniniame, globalizacijos pilname pasaulyje, savirealizacija užima dar didesnę reikšmę. Savirealizacija žmogui leidžia ne tik patirti didelį malonumą veikloje, tačiau taip pat motyvuoja būtų geriausiam savo srityje, o tai prisideda prie bendro visuomenės gerovės kūrimo, ekonomikos augimo, technologijų pažangos ir t.t.

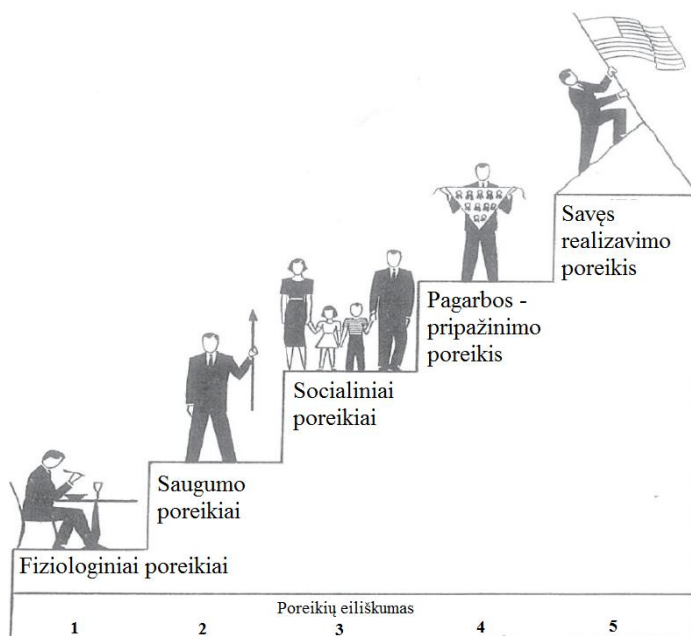
A. Maslow (2006) savirealizaciją taip pat prilygina saviraiškai, t.y. aukščiausiam asmenybės poreikių lygmeniui. Individo poreikių reiškinasis tampant tuo, kuo jis iš tikrųjų yra, išreiškiant save per tam tikrą veiklą, įsikūnijant tos veiklos rezultatuose.

Kaip matyti iš pateiktų sąvokos savirealizacijos apibrėžimų, tai yra terminas, kuris pačia plačiausia prasme nurodo žmogaus norą atskleisti savo kūrybines galias. Kitaip sakant, kiekvienas žmogus sąmoningai ar nesąmoningai nori išreikšti save jam priimtinais būdais. Tačiau tam, kad žmogus galėtų save išreikšti, būtina, jog jo saviraiška būtų priimta jį supančių žmonių. Žmogus,

kuris geba save realizuoti veikloje patiria malonumo pojūtį, o tai yra pati geriausia motyvacija, kurią panaudojus galima pasiekti išskirtinių rezultatų asmeninės karjeros valdyme.

Užsienio autoriai A. Ritz, O. Neumann ir W. Vandenabeele (2016), kalbėdami apie motyvaciją, teigia, kad vis labiau išsivysčiusioje visuomenėje organizacijoms tenka susidurti su darbuotojais, kurie siekia aukštesnių poreikių įgyvendinimo, todėl siekiant išlaikyti darbuotojų motyvavimą būtina pabrėžti socialinį dalyvavimą ir pripažinimą, suteikti savarankiškumą ir prasmingas užduotis. Šių autorių pastebėjimai susiję su A. Maslow poreikių piramide. A. Maslow (2006) didelį dėmesį skyrė žmogaus savęs aktualizavimo problemos nagrinėjimui. Saviaktualizacija tiesiogiai siejama su asmenybės brendimu, t.y. kuo žmogus labiau save realizuoja, atskleidžia ir išreiškia, tuo brandesnis jis tampa.

A. Maslow (2006) sudarytoje poreikių piramidėje savirealizacija pateikiama kaip aukščiausia žmogaus siekiamybė, t.y. pats svarbiausias poreikis, kuriuo vedamas (motyvuojamas) asmuo siekia vystyti ir realizuoti savo talentus, turimus potencialius gebėjimus.



2 pav. A. Maslow poreikių piramidė parengta pagal Bridgman T., Cummings S. ir Ballard J. (2019, p. 83).

Kaip matyti 2 pav., A. Maslow (2006) poreikių piramidė yra išdėstyta hierarchine tvarka pagal tam tikrą 5-ių lygių žmogaus poreikių struktūrą. Patenkinus žemesnio lygmens poreikį, siekiama aukštesnių poreikių patenkinimo. Autorius pabrėžė, kad žmogus neturi sustoti ties žemesniųjų poreikių patenkinimu. Jie yra tik pakopos, kurias pasiekus reikia kilti aukščiau. Žmogus turi išsikelti naujus tikslus, stengtis juos įgyvendinti pasinaudodamas visais savo gebėjimais ir niekada nenustoti tobulėti.

3 lentelė. A. Maslow žmonių poreikių patenkinimo galimybės ir jų detalizavimas  
(sudaryta pagal Z. Ozguner ir M. Ozguner, 2014).

	Poreikiai	Patenkinimo priemonės	Detalizavimas
Aukštesnio lygio	Savirealizacijos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kūrybingas, išūkių kupinas darbas.</li> <li>• Dalyvavimas priimant sprendimus.</li> <li>• Lankstumas ir savarankiškumas.</li> </ul>	Galimybė realizuoti savo gabumus, talentą, pasitikėjimas savimi, asmenybės tobulėjimas.
	Pagarbos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atsakomybės prisiėmimas už svarbią veiklą.</li> <li>• Paaukštėjimas perleidžiant daugiau atsakomybės.</li> <li>• Vadovo pripažinimas, pagyrimas.</li> </ul>	Socialinė padėtis, siekis būti pripažintam, mylimam, pozityviai vertinamam aplinkinių.
Žemesnio lygio	Socialiniai	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Draugiška darbo aplinka.</li> <li>• Puikus santykiai su klientais.</li> <li>• Malonus vadovas.</li> </ul>	Noras palaikyti draugiškus ryšius su kitais žmonėmis, įsilieti į kolektyvą ir t.t..
	Saugumo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Saugios darbo sąlygos.</li> <li>• Saugus, nepavojingas darbas.</li> <li>• Pakankamas bazinis atlygis ir išmokos.</li> </ul>	Sveikatos, darbingumo išsaugojimas, ateities saugumas ir t.t..
	Fiziologiniai	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poilsio pertraukėlės.</li> <li>• Fizinis komfortas darbe.</li> <li>• Palankios darbo valandos.</li> </ul>	Reikalinga išgyventi (poreikis vandeniui, maistui ir pan.

Remiantis Z. Ozguner ir M. Ozguner (2014) pateiktoje 3 lentelėje A. Maslow poreikių lygmenis galima išskirti į žemesnio ir aukštesnio lygmens poreikius:

- *Žemesnio lygmens poreikiai*, kuriuos būtina patenkinti siekiant aukštesnio lygio poreikių:

Fiziologiniai - baziniai žmogaus poreikiai būtini išgyvenimui, t.y. maitinimasis, troškulys, miegas, fizinis aktyvumas, gyvenamoji vieta ir t.t. Šių poreikių tenkinimas būtinas siekiant užtikrinti tinkamą organizmo funkcionavimą (Sakalas ir Šilingienė, 2000; Stankevicienė ir Lobanova, 2006). Nepatenkinus šio fiziologinio poreikio, užkertamas kelias tolimesnio poreikio siekimui.

Saugumo poreikiai – žmogui būtini siekiant apsisaugoti nuo fizinių ir psichologinių sukrėtimų aplinkos. Šio poreikio patenkinimas užtikrina asmeniui stabilumą, ramią aplinką be grėsmių ir chaoso (Sakalas ir Šilingienė, 2000; Stankevicienė ir Lobanova, 2006). Siekiant patenkinti šį poreikį, derėtų labiau planuoti savo veiklą, numatyti galimas kliūtis, tam, kad kuo mažiau iškiltų netikėtumų, kurie gali sukelti papildomą stresą ir kitas saugumą mažinančias grėsmes.

Socialiniai - bendravimo poreikiai – priklausomumo poreikiai apima meilės, prisirišimo poreikį, poreikį būti priimtam sau lygiu, priklausyti kokiai nors socialinei grupei (Sakalas ir Šilingienė, 2000; Stankevicienė ir Lobanova, 2006). Šis poreikis taip pat reiškia buvimą ne vienam-nevienišam, tai bendrumo, reikalingumo jausmas.

- *Aukštesnio lygmens poreikiai:*

Pagarbos – pripažinimo poreikis reiškia būti įvertintam ir pripažintam kitų, taip pat turėti savo vertės lygį (Sakalas ir Šilingienė, 2000; Stankevicienė ir Lobanova 2006). Šis poreikis reiškiasi žmogui, kuris formuoja savo statusą visuomenėje siekdamas įgyti daugiau pripažinimo ir garbės iš visuomenės.

Savirealizacijos – saviraiškos poreikis yra aukščiausioji poreikių forma, kuri yra paremta įgimtomis galimybėmis ir gabumais. Tai noras realizuoti savo potencialą, gebėjimą augti ir tobulėti kaip asmenybei (Sakalas ir Šilingienė, 2000; Stankevicienė ir Lobanova 2006). Savęs realizavimo esmė – išvelgti ir įgyvendinti savo potencialias galimybes bei gabumus. Tai žmogaus siekis užsiimti didžiausią malonumą keliančia veikla, kuri atskleistų jo turimą talentą, gebėjimus.

Pagal poreikių teoriją, asmuo motyvuotas tuomet, kai jis gyvenime dar nepasiekė tam tikro pasitenkinimo lygio: žmonėms pirmiausia reikia tinkamo atlygio ir saugios darbo aplinkos, po to vadovai gali naudoti tokias skatinimo priemones, kurios suteiktų jiems nepriklausomybės jausmą, galimybių tobulėti ir leistų pajusti kitų pagarbą sau. Tik patenkinus visus kitus poreikius, darbuotojai gali būti motyvuojami saviraiškos arba savirealizacijos poreikio patenkinimui (Žaptorius, 2007).

A. Maslow teigimu „žmogus yra stygių patiriantis gyvūnas ir visiškai pasitenkina nebent trumpam. Patenkinus troškimą, jo vietą užima kitas“. Susidaro įspūdis, kad žmogaus poreikiai yra nesibaigianti norų ir motyvų grandinė, kuri skatina žmogų veikti, t.y. siekti savirealizacijos gyvenime, o ją atradus, toliau plėtoti ir tobulėti toje veikloje. Todėl, anot V. Gražulio (2005), A. Maslow teorijoje itin svarbią vietą užima poreikių patenkinimo pakankamumo idėja.

Lietuvių autoriai, tokie kaip L. Jovaiša (1993, p. 205) saviraišką pateikia kaip „asmenybės prigimties ir patirties realizavimą veikloje, elgesyje ir išsiskakymuose“. Taigi saviraiška reiškia ir poreikį, ir rezultatą - būti tuo, kuo norima iš tiesų būti.

L. Jovaiša (1994), išsiskiria dvi saviraiškos rūšis:

- produktyviąją;
- neproduktyviąją – motyvuota, egoistiniais siekiais, egocentriniais tikslais, kylančiais iš doroviškai deformuoto savivaizdžio, sužalotos savimonės paremta saviraiška. Tokia saviraiška yra sąveikos su bloga aplinka rezultatas (Jovaiša, 1994).

Pasitenkinimas darbu laikomas esminiu veiksniu, lemiančiu daugelį individui svarbių reiškinų, tokių kaip darbo efektyvumas ir psichologinis klimatas (Urbanavičiūtė, 2008). Sėkminga karjera daro įtaką didesniam pasitenkinimui darbu bei prisideda prie geresnės gyvenimo kokybės, todėl kiekvienas šiuolaikinės karjeros žingsnis turėtų būti ypač sąmoningas (tikslingas, planuotas ir reflektuojamas), kad žmogus sėkmingai veiktų apibrėžtumo ir stabilumo stokojančiame pasaulyje (Paužuolienė ir Mauricijenė, 2012).

Asmenybės tikslų, norų ir gabumų reflektavimas yra profesinio orientavimo šerdis (Pociūtė, 2010). Todėl dauguma mokslininkų pažymi, kad siekiant karjeros labai svarbu pradėti nuo savęs, t. y. svarbu pažinti save, suvokti savo lūkesčius, nes tik nuo to priklauso tiek pačios karjeros planavimas, tiek jos sėkmė (Paužuolienė ir Mauricienė, 2012).

*Apibendrinant galime teigti, jog savirealizacijos pagrindas yra asmenybės poreikių, užsibrėžtų tikslų tenkinimas, įgimtų savybių realizavimas siekiant išreikšti save ir taip pajusti savotišką gyvenimo pilnatvę. Taip pat savirealizacijos karjeroje yra bene efektyviausias motyvacijos šaltinis, kuris verčia nuolatos tobulėti, tai savo ruožtu sukuria nenutrūkstamą tobulėjimo procesą. A. Maslow poreikių piramidė tarsi poreikių karjeros kelias, kurio viršūnėje yra savirealizacija, kaip aukščiausia ir didžiausia gyvenimo siekiamybė, norint save visiškai realizuoti. Karjera darbinėje veikloje yra priemonė tenkinanti asmeninius poreikius. Savirealizacijai pasiekti būtinas asmeninis karjeros valdymas, kurio dėka, kryptingai siekiami ir įgyvendinami tikslai arba tai tiesiog kelias, kuriuo einama savęs realizavimo link.*

### **1.3. Asmeninės karjeros valdymas ir savirealizacijos poreikio sinergija**

Žmogus, kuris užsiima jį dominančia veikla, patiria savirealizacijos pilnatvę, o jo karjera klostosi tarsi savaime. Jei jis abejingas savo karjeros veiklai arba negali jos pakęsti, natūralu, kad jo karjeros kelias yra sunkiai įveikiamas, o gyvenimo prasmė netenka svarbios sudedamosios dalies – savirealizacijos darbe (Stanišauskienė ir Naseckaitė, 2012).

Karjeros samprata yra glaudžiai susijusi su asmenine profesine raiška. Savirealizacija yra taip pat glaudžiai susijusi su asmenine karjera, nors ji yra platesnė sąvoka už karjerą, kadangi gali apibrėžti ne tik profesinę individo veiklą, bet ir asmeninį gyvenimą bei saviraišką. Profesinės veiklos srityje žmogaus savirealizacija dažniausiai koreliuoja su karjeros pasiekimais, tačiau su sąlyga, jog šie neprieštaruoja asmeniniams siekiams bei gyvenimo svajonių įgyvendinimui. Savirealizacija gali būti tapati sėkmingai karjerai, kuomet žmogus pagal savo asmenybės tipą sutapatina savo asmeninę saviraišką su profesiniais pasiekimais. Tyrėja D. Petružytė (2013) pastebi, jog individo savirealizaciją gali lemti dviejų tipų veiksniai: pirmieji susiję su vidinėmis žmogaus savybėmis ir asmeniniais sprendimais bei siekiais, antrieji – su išorinės aplinkos poveikiu:

Vidinių veiksnių skatinama savirealizacija kyla iš paties žmogaus asmeninių pasirinkimų ir norų, kadangi žmogus negali savęs realizuoti prieš savo valią. Tai susiję su vidiniais asmenybės kilmės motyvatoriais, tokiais kaip gyvenimo svajonės ir siekiai, asmeninių talentų bei gabumų atskleidimas ir ugdomas, kūrybinės raiškos siekiamybė.

Išoriniai savirealizacijos veiksniai – tai aplinka ir visuomenė, kurioje individas savirealizuojasi. Aplinka rodo teigiamus ir neigiamus pavyzdžius, iškelia sąlygas, skatinančias arba ribojančias tam tikrus savirealizacijos veiksmus (Petružytė, 2013).

Iš esmės, karjera ir savirealizacija stipriai susijusios. Apibrėždama karjeros sąvoką D. Augienė (2019) įvardina, kad tai kryptingas individo judėjimas pasirinktos profesinės savirealizacijos link, visą gyvenimą trunkantis tobulinimosi ir asmeninio tobulėjimo procesas, per kurį nuolat iškeliami nauji, kiekvieną kartą vis aukštesni savirealizacijos tikslai, vedantys link svajonių ir ambicijų įgyvendinimo. Pačiame apibrėžime tarsi užprogramuoti savirealizacijos tikslai, taip pat kalbama apie nuolatos trunkantį tobulėjimo procesą, apie kuriuos irgi kalbama savirealizacijos apibrėžimuose. A. Maslow (2006), kurio poreikių piramidė parodo, kokie asmens poreikiai yra reikalingi sėkmingai karjerai ir pabrėžia, kad pats aukščiausias poreikis yra savirealizacija. Tiek karjera, tiek savirealizacija yra nenutrūkstami tarpusavyje koreliuojantys procesai.

Apžvelgiant karjeros apibrėžimą R. Laužackas (2005, p. 17) labai panašiai pastebi, kad – „tai iš pašaukimo kylančių ir besitęsiančių visą gyvenimą, įvairių žmogaus atliekamų socialiai reikšmingų vaidmenų, darboviečių ir jose užimamų pareigų bei pasiekimų seka, susijusi su saviraiška ir individualiu tobulėjimu bei atspindinti asmenybės gyvenimo viziją ir stilių“. D. Augienės (2009) karjeros apibrėžime pabrėžiama apie visą gyvenimą trunkantį tobulinimosi procesą, o saviraiška taip pat stipriai dominuoja karjeros apibrėžime.

Karjeros valdymas yra visą gyvenimą trunkantis procesas, kuris neatsiejamas nuo žmogaus kasdienybės, todėl jis yra labai svarbus dėl įvairių priežasčių – darbo rinkos poreikių kaita, gebėjimų pritaikyti bei tobulinti profesinius gebėjimus. „Taigi karjeros valdymas ypač aktualu mokymosi visą gyvenimą koncepcijos kontekste, kai darbo rinkos poreikių kaita yra itin sparti, o mokymasis, tampa neišvengiama būtinybe. Darbo rinkos kaita, kurią sąlygoja sparti mokslo ir technologijų pažanga, objektyviai užprogramuoja būtinybę numatyti, t.y. projektuoti savo karjeros pokyčius, kurių pagrindu priimamas sprendimas. Vadinasi, karjeros valdymo gebėjimai tampa nepaprastai aktualūs, nes mėgstamas darbas yra svarbi žmogaus gyvenimo prasmės dalis“ (Albrektaitė, 2007, p. 1).

R. Adamonienė (2006) teigia, kad karjeros valdymas ir projektavimas gali būti apibūdinamas kaip procesas, kurio metu individas:

- renka informaciją, kuri tiesiogiai susijusi su juo ir su darbo pasauliu;
- susikuria savo talentų tikslus, dominančių sričių, vertybių ir norimo gyvenimo stiliaus paveikslą, taip pat darbo sritis;
- remdamasis šia informacija, kuria realius karjeros planus;
- vysto ir realizuoja susikurtą strategiją tam, kad pasiektų tikslus;

- gauna atsakomąją informaciją apie strategijos efektyvumą ir tikslų svarbumą bei aktualumą.

Anot N. Petkevičiūtės (2003), karjeros valdymas būtinas tiek organizacijos, tiek atskiro darbuotojo lygiais. Naujam darbuotojui svarbu ne tik susipažinti su organizacijos kultūra, komunikavimo ir darbo atlikimo ypatumais, bet ir jausti pripažinimą bei profesinės kompetencijos raidą. Jei darbuotojas nesulaukia kitų, ypač vadovybės dėmesio, tuomet darbas jam neteikia deramo pasitenkinimo, dominuoja žema motyvacija, darbo kokybė ir organizacijos sėkmės garantas mažėja. Pabrėžiama, kad darbuotojų karjeros sistema yra visos organizacijos sudėtinė ir labai reikšminga dalis, tačiau už karjeros valdymą atsakingas pats darbuotojas, o ne organizacija.

Karjeros valdymas – tai asmens savęs ir karjeros galimybių pažinimo, karjeros sprendimų priėmimo, karjeros planavimo, derinimo su kitomis gyvenimo sritimis ir realizavimo procesas (Valickas et al., 2012).

Anot A. Stancikienės (2009), asmeninės karjeros atveju pats darbuotojas geriausiai žino savo tikslus, galimybes, todėl objektyviausiai gali planuoti savo profesinę karjerą. Asmeniniai ir organizacijos tikslai turėtų būti suderinti tarpusavyje, kad nenukentėtų darbo kokybė, būtų laiku ir efektyviai įgyvendinti užsibrėžti tikslai, o svarbiausia – nebūtų patiriamas vidinis diskomfortas. Asmeninės karjeros sugretinimas pateiktas 3 lentelėje.

3 lentelė. Asmeninė karjeros sugretinimas (sudaryta autoriaus pagal Stancikiene, 2009).

<b>Asmeninė, arba profesinė, karjera</b>
Kiekvienas asmuo, norintis ir gebantis nuolat mokytis, gali modeliuoti ir valdyti savo karjerą.
Dominuoja asmenybės vertybės, tikslai ir sprendimai, kurie tuo pačiu metu gali būti realizuojami keliose organizacijose.
Vienodai galimos ir vertikalioji ir horizontalioji karjeros vystymo kryptys.
Asmuo pats prisiima atsakomybę už savo karjeros valdymą.
Karjeros judėjimo greitis ir kryptys priklauso nuo asmens siekių, galimybių ir atitinka asmens vystymosi tempą.
Beribis procesas dominuoja laike ir tęsiasi visą asmens gyvenimo laikotarpį.
Nuolatinis užimtumas nėra asmeninės karjeros vertybė, svarbiau pragmatinis ir emocinis pasitenkinimas karjera, užtikrinantis nuolatinį karjeros vystymą, asmenybės augimą ir pasitenkinimą gyvenimu.

Kaip pateikta 3 lentelėje, asmeninė arba profesinė karjera – tai individualiai suvokiama ir suprantama seka nuostatų ir elgsenų, susijusių su darbine patirtimi ir veikla per visą asmenybės gyvenimo laikotarpį; tai tam tikras procesas, kurio metu asmuo gilina į jį supančią aplinką, susikuria vertybių ir norimo gyvenimo stilių, apibrėžia talentų sritis, nusistato tikslus, kuria išteklių įgyvendinimo strategijas bei rutulioja realius karjeros planus (Stancikienė, 2009).

Aktyviai veikdamas, individas gali keistis pats ir formuoti aplinką, kurioje jis tobulėja kaip asmuo ir kaip profesionalas, rinktis karjerą, kuri užtikrina jo savirealizaciją, intelektualinį, ekonominį ir dvasinį pasitenkinimą (Petkevičiūtė, 2013).

Sėkminga individo karjera ir kryptingas jos valdymas suteikia didelę socialinę ir ekonominę naudą visuomenei. Planingas karjeros valdymas daro įtaką žmonių asmeniniam ir socialiniam kapitalui, individo savirealizacijai, pasitenkinimui darbu (Hooley ir Dodd, 2015).

Pasitenkinimas gyvenimu yra vienas iš subjektyvios gerovės komponentų, kurį galima patirti per saviraišką. Apibrėždama karjeros sąvoką D. Augienė (2019) apjungia savirealizacijos ir karjeros sąvokas įvardindama, kad tai kryptingas individo judėjimas pasirinktos profesinės savirealizacijos link, visą gyvenimą trunkantis tobulinimosi ir asmeninio tobulėjimo procesas, per kurį nuolat iškeliami nauji, kiekvieną kartą vis aukštesni savirealizacijos tikslai, vedantys link svajonių ir ambicijų įgyvendinimo.

Nagrinėjant asmeninės karjeros valdymo ir saviraiškos teorijas galime išvelgti sinergijos efektą. Pagal K. R.; Harrigan, M. C., Di Guardo ir B. Cowgill (2017) „sinergija yra tada, kai atskirų veiksmų bendro veikimo rezultatas (veikimas) yra didesnis, nei kiekvieno veiksmo veikimo rezultatas (veikimas) atskirai“ (citata iš Katiniene, 2018, p. 45). Pasak A. Katinienės (2018), bendrąja prasme, sinergija – tai efektas, kuomet atskiros dalys sujungtos kartu sudaro daugiau, nei kiekviena jų atskirai.

Remiantis aukščiau paminėtų autorių apibrėžimais galima daryti išvadą, kad sinergiją karjeroje galima būti įvardinti kaip atskirų karjeros valdymų elementų apjungimą į visumą, juos kryptingai naudojant turėtų būti pasiekama daug didesnė nauda nei atskirų karjeros valdymo elementų pavienis panaudojimas, t.y. turi būti visi asmeninės karjeros valdymo elementai, savęs pažinimas, karjeros galimybių pažinimas, karjeros sprendimų priėmimas, karjeros plano sudarymas, karjeros plano realizavimas. Apjungus karjeros valdymą per savirealizaciją turėtų būti gaunamas gerokai didesnis rezultatas, t.y. asmeninis pasitenkinimas ir materialinis atlygis.

*Apibendrinant galima teigti, kad asmeninės karjeros valdymas sunkiai atsiejamas nuo savirealizacijos. Tiek karjeros, tiek savirealizacijos apibrėžimai yra persipynę ir vienas kitą papildo. Asmeninės karjeros valdymo pagrindą sudaro savęs pažinimas, o tai ir yra savirealizacijos pagrindas, kuriame atsiskleidžia individo vidiniai gebėjimai. Sėkmingam asmeninės karjeros valdymui būtina patenkinti visus žmogaus poreikius, nes tik per savirealizaciją žmogus gali atskleisti savo vidinį potencialą ir taip pasiekti ne tik vidinę pilnatvę, bet ir karjeros aukštumų savo srityje. Autoriai vieningai pritaria, kad tiek karjera, tiek savirealizacija yra nenutrūkstami procesai, kurie skatina žmogų nuolat tobulėti ir judėti į priekį. Savirealizacija karjeroje yra stipriai susijusi su laimės ir prasmės pojūčiu, jei žmogus, nepriklausomai nuo to kokia yra sėkminga jo karjera, nejučia pasitenkino ir vidinės pilnatvės savo veikloje, kyla grėsmė karjeros tvarumui, nes anksčiau*

*ar vėliau neliks motyvacijos tobulėti esamoje srityje. Žmogus, kuris geba save realizuoti veikloje patiria malonumo pojūti, o tai yra pati geriausia motyvacija, kurią panaudojus galima pasiekti išskirtinių rezultatų asmeninės karjeros valdyme. Apie tai 3 lentelėje ir rašo A. Stancikiene (2009), kad karjeroje svarbią reikšmę užima emocinis ir pragmatinis pasitenkinimas, kuris užtikrina nuolatinį karjeros vystymą, augimą ir pasitenkinimą gyvenimu. Vadinasi, karjeros proceso ir kokybės tęstinumo užtikrinimui būtinas emocinis pasitenkinimas, kuris sinergiškai gaunamas sąveikaujant karjerai ir savirealizacijai. Remiantis išnagrinėta autorių teorine medžiaga, galima daryti prielaidą, kad sąveikaujant dviem elementams: savirealizacijai ir asmeninės karjeros valdymui, sinergijos principu gaunamas emocinis pasitenkinimas, o tai yra geriausia motyvavimo priemonė, užtikrinanti sėkmingos karjeros valdymo proceso tęstinumą per saviraišką.*

Toliau darbe kokybiniu tyrimu bus siekiama išsiaškinti suaugusiųjų požiūrį į asmeninės karjeros valdymą tenkinant savirealizacijos poreikį.

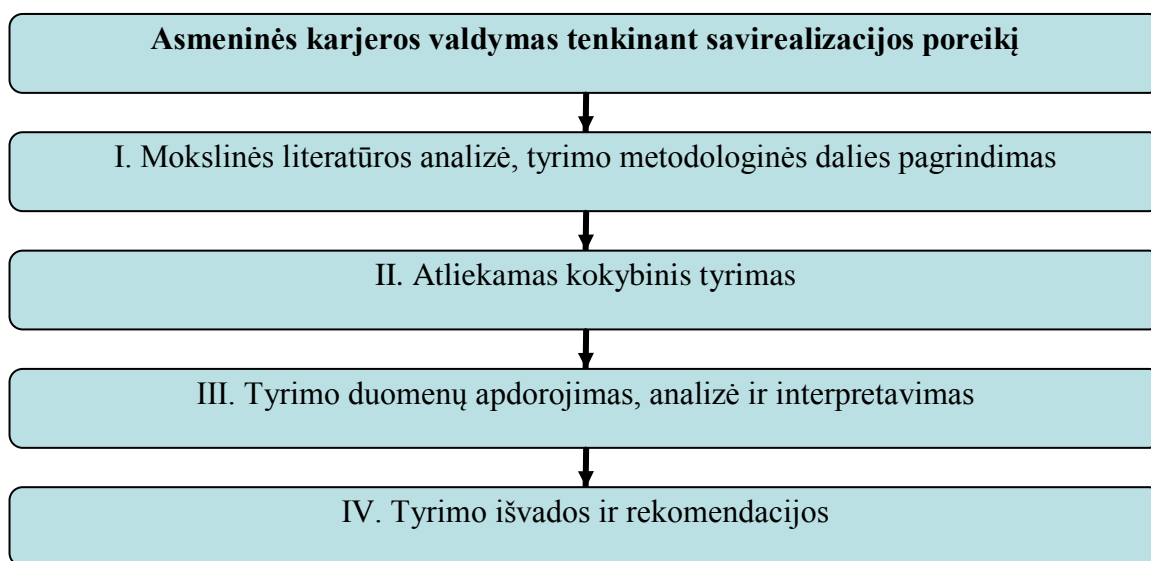
## II. EMPIRINIS TYRIMAS: ASMENINĖS KARJEROS VALDYMO TENKINANT SAVIREALIZACIJOS POREIKĮ ANALIZĖ

### 2.1. Tyrimo organizavimas, metodika ir eiga

Siekiant atskleisti asmeninės karjeros valdymą tenkinant savirealizacijos poreikį, remiamasi teorinėmis prielaidomis ir atliktu vieno atvejo empiriniu tyrimu, taikant kokybinio tyrimo strategiją. Tyrimas buvo atliktas su atsitiktiniais žmonėmis, kurie turi nemažesnę nei 3 metų darbo stažą.

Empirinis tyrimas atliktas 2020 m. lapkričio – 2021 m. balandžio mėn.. Tyrime dalyvavo 10 informantų, kurie yra turėję kardinalių pokyčių gyvenime t.y. pakeitę gyvenamąją vietą iš miesto į kaimą, ar atsisakę karjeros galimybių (iš vertikalios į horizontalią), samdomą darbą iškeitę į nuosavą verslą.

Tyrimas atliktas keturiais etapais (3 pav.):



3 pav. Empirinio tyrimo eiga (sudaryta autoriaus).

- Pirmajame tyrimo etape vykdomas pasiruošimas tyrimui. Suformuluojama darbo tema, įvardijamas mokslinės problemos ištirtumas, tyrimo tikslas ir uždaviniai. Atliekama mokslinės literatūros analizė karjeros valdymo ir savirealizacijos teoriniais aspektais (2019 m. spalio mėn. – 2020 m. spalio mėn.).
- Antrajame tyrimo etape atliekamas tyrimo proceso organizavimas t.y. kokybinio tyrimo metodų ir procedūrų aptarimas, tiriamųjų parinkimas. Siekiant išsiaiškinti kaip asmeninės karjeros valdymas padeda tenkinti savirealizacijos poreikį, atliktas kokybinis tyrimas ir surinkti empiriniai duomenys (2020 m. lapkričio mėn. – 2021 m. vasario mėn.).
- Trečiajame tyrimo etape apdorojami surinkti empiriniai duomenys. Atliekama gautų kokybinių duomenų analizė ir interpretacija (2021 m. kovo – balandžio mėn.).

- Ketvirtajame tyrimo etape atliekamas gautų tyrimo rezultatų praktinis pritaikymas. Formuluojamos išvados ir pateikiamos rekomendacijos (2021 m. gegužės mėn.).

### **Kokybinio tyrimo apibūdinimas.**

*Tyrimo metodas* – pasirinktas pusiau struktūrizuotas interviu. Toks tyrimas pasirinktas siekiant labiau įsigilinti į probleminę sritį, kai žinių apie ją yra nedaug (Kardelis, 2007).

Pusiau struktūrizuotas interviu vykdytas pagal iš anksto parengtus klausimus, tam tikras interviu gaires. Klausimų struktūra yra lanksti, suteikianti galimybę reaguoti, užduoti papildomus klausimus, keisti jų eiliškumą interviu metu. Taip pat, kad sudarytų palankias galimybes temos plėtojimui, unikalioms informantų įžvalgoms atsiskleisti (Bagdonaitė – Stelmokienė ir Žydžiūnaitė, 2016).

*Tyrimo imtis.* Kokybiniam imties sudarymui naudota netikimybinė tikslinė imtis. Pasak K. Kardelio (2007), čia tyrėjas į formuojamą grupę įtraukia asmenis, kurie, jo manymu, yra tipiškiausi tiriamojo požymio atžvilgiu. Informantai buvo atrinkti patogiosios atrankos būdu.

Tyrimo imtį sudaro 10 informantų (3 priedas) iš kurių 3 vyrai ir 7 moterys, visi - darbingo amžiaus tarp 32-47 metų, turintys 7-25 metų darbo patirtį, skirtingų profesijų asmenys. Visi informantai patvirtino, kad gyvenime yra turėję kardinalių pokyčių savo karjere ir dar pakeitę gyvenamąją vietą, kas patvirtina, kad vienaip ar kitaip yra susidūrę su asmeninės karjeros valdymo schema. Galima teigti, kad savęs pažinimo procesas visiems yra artimas, todėl pirmoje tyrimo potemėje siekiama išsiaiškinti informantų savęs pažinimą.

*Interviu apibūdinimas.* Tyrimui reikalingų duomenų surinkimui buvo naudojamas pusiau struktūruotas interviu (1 priedas).

Pusiau struktūruotas interviu buvo sudarytas remiantis teorine dalimi ir vadovaujantis šiais pagrindiniais principais:

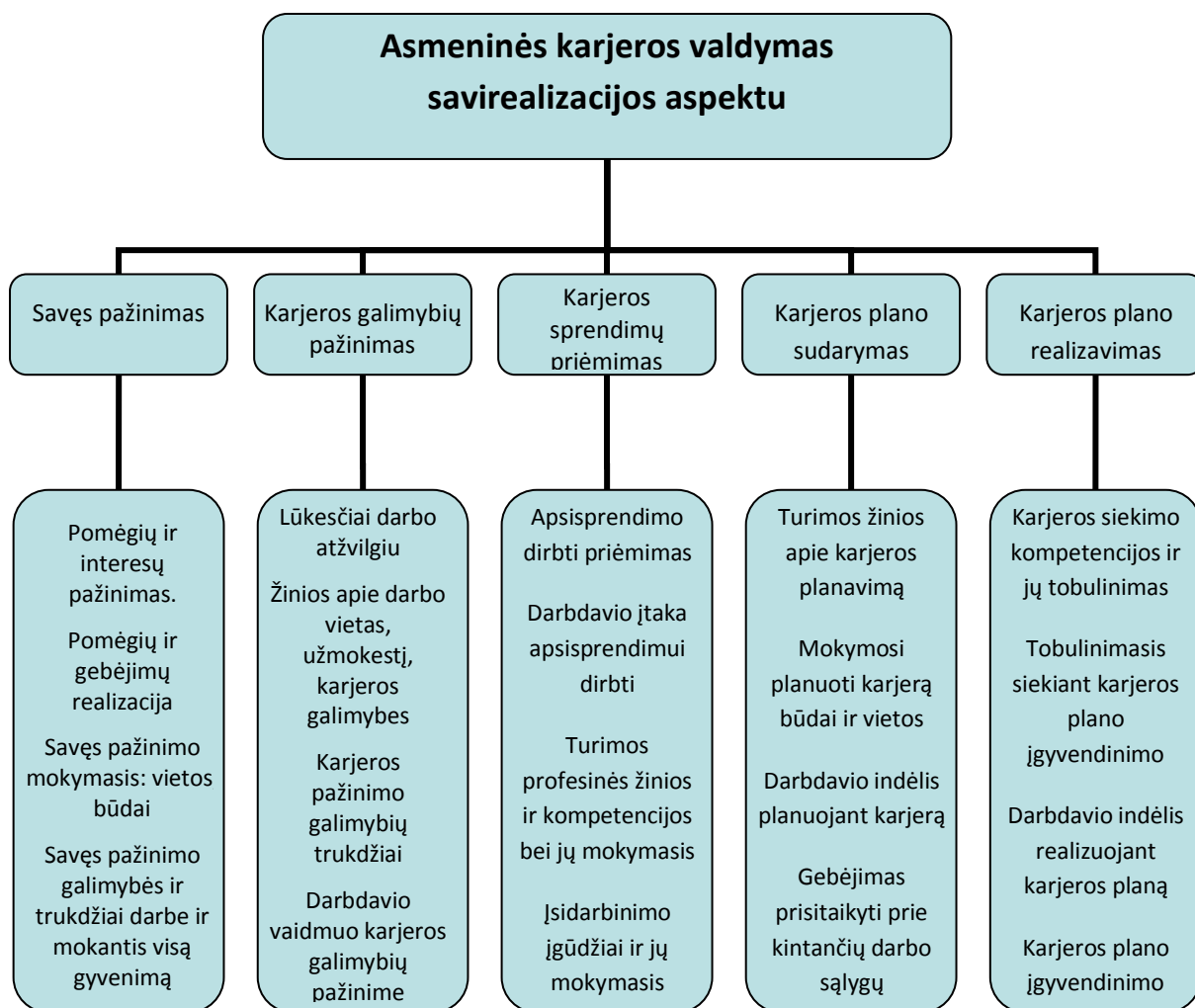
- atitikti interviu tikslą;
- skatinti informantą atsakyti į šį klausimą, t. y. klausimas formuluojamas ir pateikiamas taip, kad informantas norėtų ir pajėgtų į jį atsakyti (Butkevičienė 2010).

Dėl 2020 m. ir 2021 m. paskelbtos Covid-19 pandemijos ir įvestų karantino sąlygų buvo stipriai apriboti gyvi susitikimai, todėl interviu su informantais daugiausiai atlikti telefonu. Šį būdą neretai nepelnytai nustelbia tradicinis tiesioginis interviu, tačiau esant tam tikram kontekstui, interviu telefonu netgi geriau išpildo tyrimo tikslus, atliepia dalyvių savybes, teigiamai veikia gaunamų duomenų kokybę (Gaižauskaitė ir Valavičienė, 2016).

Interviu metu buvo susitelkiama į informantų pasakojimus apie asmeninės karjeros patirtis ir jų kardinalius pokyčius. Interviu klausimais siekiama išgirsti kuo daugiau konkrečių istorijų iš karjeros, pasakojimų apie tyrimo dalyvių esamas ir buvusias patirtis. Vadovaujantis B. Bitino (2013) interviu atlikimo rekomendacijomis, tiriamųjų buvo prašoma papasakoti konkrečias

situacijas, nusakyti savo savijautą, veiksmus, kokie buvo reikšmingiausi patirties aspektai, kaip paveikė emociškai, kas pasikeitė informanto gyvenime ir karjere, kokie karjeros ateities planai.

Informantams sudarytas klausimynas, siekiant nustatyti jų asmeninės karjeros valdymo, tenkinant savirealizaciją, poreikį. Stengiamasi atsakymuose išvelgti savirealizacijos poreikio požymius, pastebėti kaip jie yra tenkinami asmeninės karjeros valdymo procese, ar tai sukuria sinergiją (4 pav.).



4 pav. Interviu klausimų schema sudaryta autoriaus pagal asmeninės karjeros valdymo schemą (Valickas et al., 2015).

Aukščiausia visų poreikių forma yra savirealizacija, kurioje asmuo gali visiškai atsiskleisti ir maksimaliai pasiekti karjeros aukštumą. 4 pav. yra vaizduojama karjeros valdymo schema, kuomet asmuo yra patenkinęs visus savo poreikius pagal A. Maslow (2006) poreikių piramidę ir būdamas savirealizacijos poreikių viršūnėje atlieka asmeninės karjeros valdymą. Pavaizduoti penki asmeninės karjeros valdymo etapai, tai yra nenutrūkstamas procesas, kurį galima kartoti. Po kiekvienu iš šių procesų pateikiamas detalizavimas. Kaip matyti, pats pirmas asmeninės karjeros

valdymo procesas yra savęs pažinimas. Nuo jo ir pasideda saviraiškos procesas, t.y. savo vidinių gebėjimų identifikavimas. Vykdamas kitus procesus: karjeros galimybių pažinimas, sprendimų priėmimas, plano sudarymas ir jo realizavimas leidžia ne tik realizuoti, bet ir papildomai atsiskleisti savirealizacijai. Sąveikaujant savirealizacijai ir saviraiškai atsiranda sinergija t.y. motyvacija veikti dar daugiau. Kuo geriau save pažįstame, atrandame naujų galimybių, talentų, juos sugebame realizuoti ir pritaikyti praktikoje, tuo didesnis pasitenkinimo ir prasmės jausmas apima. Vien tik save pažinti, nerealizuojant savo galimybių praktikoje, nepakanka, to savirealizacija nepavadinasi. Sąveikaujant asmeninės karjeros valdymui su savirealizacija atsiranda sinergija, motyvacijos forma suteikdama prasmės ir dar didesnio pasitenkinimo realizuojant save karjeros valdyme.

Kokybiniame tyrime naudojamas kokybinio turinio analizės metodas. Analizuojami garsinė formą turintys duomenys, t.y. interviu metu įrašyti pokalbiai telefonu ir diktofonu. Kokybinė turinio analizė padeda identifikuoti temines kategorijas, kurių pagrindu yra pateikiamas sisteminis tiriamo reiškinių vertinimas.

### **Tyrimo etika.**

*Anonimiškumo principas.* Atliekant tyrimą buvo laikomasi pagrindinių etikos principų. Tariantis dėl interviu buvo derinamas pašnekovui tinkamas ir patogus laikas, kad būtų neblaškomas pašalinių trikdžių. Tiriamiesiems buvo atskleista tyrimo esmė, tikslai ir uždaviniai, paaiškinti etiniai principai, asmens duomenų apsauga, konfidencialumo užtikrinimas (Rupšienė, 2007). Su kiekvienu tiriamuoju aptarta, kad interviu metu gauta informacija bus panaudota tik šio magistrinio darbo tyrimui. Anonimiškumas ir konfidencialumas garantuojamas visais atvejais. Tiriamiesiems paaiškinta, kad jie gali nurodyti nenaudoti tyrime tam tikrų jų pasisakymų. Interviu metu buvo vadovaujamosi I. Gaižauskaitės ir N. Valavičienės (2016) etinėmis rekomendacijomis: išlaikomas neutralumas, tyrimo dalyvis nevertinamas, neįsiveliama į diskusijas, vengiama galimai traumuojančių klausimų, išlaikoma refleksija, reakcija, interviu valdomas ir skatinamas.

*Savanoriškumo principas.* Apklaustieji tyrime dalyvavo savo noru, bet kuriuo metu turėjo teisę atsisakyti dalyvauti tyrime arba nutraukti dalyvavimą.

*Pagarbos principas.* Informantai buvo supažindinti su magistranto baigiamojo darbo tyrimo tikslu, paaiškinta, kaip atliekamas šis tyrimas ir kaip jis yra vykdomas.

## **2.2. Tyrimo rezultatų analizė ir interpretacija**

Tyrimui atlikti pasirinktas pusiau struktūruoto interviu metodas (1 priedas). Interviu siekiama išsiaiškinti asmeninės karjeros valdymą savirealizacijos aspektu. Apklausoje atrinkti tik tie asmenys, kurie turėjo kardinalių pokyčių gyvenime, t.y. kardinaliai pakeitė karjerą ir gyvenamąją vietą. Kardinalūs pokyčiai reiškia, kad informantai vienaip ar kitaip yra perėję visą asmeninės

karjeros valdymo ciklą (1 pav.), nes būtent karjeros pokyčiai veda į ciklo pradžią t.y. savęs ir karjeros galimybių pažinimą. Tikimasi, kad gauti tyrimo rezultatai leis atskleisti asmeninės karjeros valdymą savirealizacijos aspektu ir praktiškai parodyti kaip tai veikia iš gautų tyrimo rezultatų.

Gauti tyrimo rezultatai ir jų interpretacijos pateikiamos į penkias potemes pagal mokslininkų grindžiamą asmeninės karjeros valdymo schemą (Valickas et al 2015): savęs pažinimas, karjeros galimybių pažinimas, sprendimų dėl karjeros priėmimas, karjeros plano sudarymas, karjeros realizavimas.

Pagal pateiktus atsakymus matyti, kad visi informantai darbe turi sąlygas saviraiškai. 2 iš 10 informantų pabrėžė, kad darbe gali 100 proc realizuoti save „*Visiškai, pilnai, 100 procentų!*“ (7). Likusieji 8 iš 10 saviraišką darbe įvertino 80% dėl turimų kitų darbo funkcijų, kurios nėra mėgstamos „*Aš savo darbe daug jaučiuosi galinti realizuoti. Aišku yra ir sričių, kurios man mažiau patinka, tai sakyčiau 80 proc. Galiu realizuoti. Savęs.*“ (9) (žr. 13 priedą). Kadangi savęs realizavimo potyris yra pakankamai aukštai vertinamas, tikėtina, kad pateikti informantų atsakymai yra pagrįsti ir teisingi. Toliau bus nagrinėjamas informantų savęs pažinimo procesas, kuris pateiktas 4 lentelėje.

**4 lentelė. Informantų savęs pažinimo proceso analizė (6-10 priedai).**

Kategorija*	Subkategorijos		
	Darbe realizuojami pomėgiai ir gebėjimai	Mokymasis save pažinti: vietos ir būdai	Savęs pažinimo trikdžiai darbe
Savęs pažinimas	<ol style="list-style-type: none"> <li>Bendravimas (4)</li> <li>Kūrybiškumas (3)</li> <li>Organizaciniai, problemų sprendimas (3)</li> <li>Buvimas gamtoje (3)</li> <li>Pagalba kietiems (1)</li> <li>Fotografija (1)</li> <li>Sodininkystė (1)</li> <li>Bitininkavimas (1)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Kursai, seminarai (6)</li> <li>Internetas ir knygos (5)</li> <li>Aplinka (2)</li> <li>Supervizija, refleksija (2)</li> <li>Gerai žinomi žmonės (2)</li> <li>Aukštoji mokykla (1)</li> <li>Asmeninė ir kitų patirtis (1)</li> <li>Santykis su Dievu (1)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Nėra trikdžių (5)</li> <li>Riboti darbdavio resursai (3)</li> <li>Vidinės būsenos (2)</li> <li>Laiko trūkumas (2)</li> <li>Ribotos darbo funkcijos (1)</li> </ol>

\* - lentelėje skliaustuose skaičius parodo informantų kiekį, kurių teiginiai panašūs.

\*\* - žemiau esančiame tekste skliaustuose nurodytas skaičius žymi informanto interviu protokolo numerį.

Kaip matyti pagal pateiktus duomenis 4 lentelėje kategoriją savęs pažinimo procesą siekiama atskleisti per tris subkategorijas:

- **Darbe realizuojami pomėgiai ir gebėjimai (7 priedas).**

Informantai išskiria labai individualius pomėgius ir gebėjimus. Pasak A. Valicko et al. (2015) savęs pažinimas yra lygus savo interesų, vertybių, raidos, gabumų ir kompetencijų išmanymui. Būtent tai informantai ir patvirtina. 3 iš 10 nurodo labai konkrečius pomėgius ir gebėjimus (fotografija, sodininkystė ir bitininkystė), kuriuos pavertė savo profesine veikla „*Bitininkauti man*

patinka, nes, matai, pati pradžia ir prasidėjo nuo pomėgio bitininkauti. Kitas dalykas tas pats pomėgis yra būti gamtoje“ (8). Yra ir nemažai susijusių pomėgių, tokių kaip buvimas gamtoje, kurią pasirinko 3 informantai, būtent dėl šio pomėgio dviems informantams tai buvo vienas iš pagrindinių karjeroje ir gyvenamosios vietos keitimo priežasčių „Pagrindinė priežastis buvo tokia, kad aš esu iš kaimo <...> man trūko gamtos“ (8) (4 priedas). Trys informantai nurodė kūrybiškumą „<...> kaifuoju, kai reikia bendradarbiauti su kitais ir dėlioti į lentinėles, man labai patinka kurti.“ (9) ir organizacinius „<...> įvardinau sau, kad mano pomėgis yra planavimas ir organizavimas“ (6), problemų sprendimus „<...> kur kažkas nesutampa reikia išsiaiškinti, labai patinka. Patinka problemos sprendimas.“ (5). Daugiausia informantų t.y. 4 iš 10 įvardino mėgstamiausią pomėgį ir gebėjimą komunikavimą su kitais „Bet mano pomėgis yra bendravimas ir aš tą stipriai realizuoju.“ (6). Informantai su dideliu užsidegimu įvardino savo pomėgius taip tik patvirtindami, kad juos puikiausiai pažįsta ir realizuoja veikloje. Pažinus savo pomėgius ir juos realizuojant darbe yra patiriamas žymiai didesnis pasitenkinimas darbu, tai savo atsakymais informantai ir patvirtina teigdami: „Mano darbas labai labai dėkingas...“ (7) ir „Jaučiuosi šitoj srityje ir kaifuoju, kai reikia bendradarbiauti su kitais ir dėlioti į lentinėles, man labai patinka kurti.“ (9). Visa tai patvirtina A. Valicko (2015) teiginiui, kad savęs pažinimas yra interesų, vertybių, gabumų ir kompetencijų, bei gabumų išmanymas. Taigi dauguma informantų aiškiai suvokia ir konkrečiai įvardina savo pomėgius ir gebėjimus, juos stipriai susieja su dabartine veikla. Informantams itin svarbu realizuoti savo pomėgius ir gebėjimus veikloje dėl vidinio pasitenkinimo t.y. savirealizacijos. Kai kurie dėl to yra kardinaliai pakeitę karjerą ir gyvenamąsias vietas

- **Savęs pažinimo mokymosi vietos ir būdai (8 priedas).**

Šiuo aspektu daugiausiai 6 iš 10 paminėjo kursus ir seminarus „Oi tai tikrai per seminarus, ypatingai šiuo metu“ (6), „<...> kursų, dabar karantino metu yra virtualių kursų, kas yra labai patogų, būdavo šiaip eini ir į individualius.“ (10), taip pat pusė informantų mokosi iš knygų ir interneto „Internete iš esančios profesinės informacijos ir iš knygų.“ (5). Praktiškai vienareikšmiai dominuojanti mokymosi priemonė yra individuali per neformalųjį švietimą, t.y. savo patirtį, iš knygų, interneto, per savirefleksiją, santykį su Dievu, kursus, seminarus, nuomonės formuotojus – žymius žmones ir supančios aplinkos. Tik vienas informantas pažymėjo formalųjį švietimą t.y. kolegiją ir universitetą „Įstojau į sodininkystę, Kauno kolegiją, neakivaizdiniu. Dėl savęs. Esu baigęs vadybos bakalaurą ir magistrą dėl karjeros, kurią anksčiau dariau, o dabar man reikia dėl žinių patenkinimo poreikio savo pomėgiui.“ (2). Įdomu tai, kad informantas Nr. 2 taip pat pabrėžia, kad savišvieta internetu yra labai operatyvus įrankis ir šiuo klausimu lenkiantis formalųjį švietimą „Esu atradęs Youtube. Reikėjo aptverti aptvarą karvėms. Na ir per vieną dieną viską išmokau. Tai yra nuostabus dalykas, net ir kolegijos nereikia, nes kol aš ten rasiu dėstytoją, kuris to išmokytų praeitų belenkiek laiko.“ (2) (3 priedas). Daugumos požiūris ir jų nuolatinis mokymasis pritaria B.

Jatkauskienės ir G. Tolutienės (2012) karjeros apibrėžimui, kad tai visą gyvenimą trunkantis asmens darbo ir mokymosi patirčių seka. Galima prieiti išvados, kad dėl patogumo ir kiekvieno individualumo savęs mokymosi būdai ir vietos yra labai skirtingos, kiekvienas siekia gauti kuo greičiau dominančią naujausią informaciją ir jiems priimtinausiu būdu. Visa tai rodo, kad informantams yra labai svarbu mokytis ir tobulėti juos dominančioje srityje.

- **Savęs pažinimo trikdžiai darbe (10 priedas).**

Pusė informantų nurodė, kad nesusiduria su trikdžiais darbe, kurie trukdytų savęs pažinimui „*O darbe nėra jokių trukdžių.*“ (7) jie gali laisvai realizuoti ir pažinti save darbe. Likusi dalis įvardija išorines kliūtis t.y. trys nurodo ribotus darbdavio resursus „*Nepatinka man mano valdžia, kad jie nesprendžia to, ko aš noriu.*“ (5) ir vienas ribotas darbo funkcijas „*vadovo pozicijos, kur arba tau leidžia arba neleidžia laisvai dirbti, yra momentai.*“ (1). Taip pat du kartus minimas laiko trūkumas „*Kaip ir taip, norint pasitobulinti, tai laiko trūkumas atsiranda.*“ (8) ir vidinės kliūtys, tokios kaip nepasitikėjimas savimi, nepripažinimo baimė ir daugelis kitų „*Trikdžiai - vidinės būsenos: nepasitikėjimas savimi, emocijos, nuovargis, stresas, pvz.: PMS iškrenta, kur nors susitikime ir turi suktis iš padėties.*“ (6) Kaip matyti savęs pažinimo trikdžių nėra daug, o esamiems trikdžiams informantai turi sprendimus pvz.: vidiniams „*Nesuklysti, aš jau baigiu susivokti, jau priimu šitą, nes mes visi klystame ir mokomės visą gyvenimą.*“ (6) ir išoriniams „*atnaujinti darbo inventorių...*“ (5), „*galėtų man apmokėti mano supervizijas darbas, kur aš einu reflektuoti savo darbą.*“ (7). *Apibendrinus galima teigti, kad informantai gerai suvokia esamus vidinius savęs pažinimo trikdžius, geba su jais kovoti ir todėl nurodo, kad jų šiuo metu yra labai mažai.*

Savęs pažinimo proceso analizė atskleidė tai, kad informantams labai gerai sekasi susitvarkyti su savęs pažinimu. Jie puikiai geba realizuoti save darbe, visi turi jiems priimtinius mokymosi būdus ir nedaug trikdžių, kurie trukdytų savęs pažinimo procesui. Galima drąsiai teigti, kad prie to stipriai prisidėjo tinkamas pačių požiūris ir palankios savęs pažinimo sąlygos darbe. Visi informantai įvardijo, kad turi dideles galimybes savęs pažinimui darbe per įvairias darbine situacijos, taip pat per refleksiją ir grįžtamąjį ryšį iš darbdavio. Informantų atsakymai patvirtina A. Valicko (2015) savęs pažinimo sulyginimą su savo interesų, vertybių, gabumų ir kompetencijų išmanymu.

Antroje potemėje yra nagrinėjamas karjeros galimybių pažinimas. Pirmą kartą renkantis profesiją, dažniausiai žmonės ieško informacijos apie darbo rinkos poreikius, galimybes įsidarbinti, gaunamą darbo užmokestį ir panašiai. Siekiame išsiaiškinti kuo vadovaujamosi susipažįstant su karjeros galimybėmis (5 lentelė).

**5 lentelė. Karjeros galimybių pažinimo proceso analizė (11-16 priedai).**

Kategorija*	Subkategorijos		
	Turimos žinios renkantis būsimą profesiją	Įsidarbinimo informacijos šaltiniai ir jų trūkumas	Informacija apie karjeros galimybes iš darbdavio
<b>Karjeros galimybių pažinimas</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Žinių visai nebuvo (6)</li> <li>2. Žinių buvo mažai (3)</li> <li>3. Žinių buvo pakankamai (3)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Internetas (4)</li> <li>2. Nekatualu (6)</li> <li>3. Netruksta (7)</li> <li>4. Kontretumo dėl atlygio ir darbo funkcijų (3)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Aiški informacija (4)</li> <li>2. Neteikiama (2)</li> <li>3. Neaišku (1)</li> <li>4. Melaginga (1)</li> <li>5. Darbuotojo reikalas (3)</li> </ol>

\* - lentelėje skliaustuose skaičius parodo informantų kiekį, kurių teiginiai panašūs.

\*\* - žemiau esančiame tekste skliaustuose nurodytas skaičius žymi informanto interviu protokolo numerį.

Kaip matyti pagal pateiktus duomenis 5 lentelėje kategorija **karjeros galimybių pažinimo procesą** siekiama atskleisti per tris subkategorijas:

- **Turimos žinios renkantis būsimą profesiją (11 priedas).**

Mokslinėje literatūroje teigiama, kad karjeros pažinimas reiškia gebėjimą orientuotis nuolat kintančiame pasaulyje, įvertinant įvairius veikiančius reiškinius, tokius kaip šalies demografinė situacija, emigracijos veiksmai, kultūriniai reiškiniai (Grakausko et al., 2012).

Kaip matyti, dauguma tyrimo dalyvių rinkdamiesi būsimą karjeros kryptį elgėsi kiek kitaip. Net 6 iš 10, t. y. daugiau kaip pusė visų informantų nurodė visai neturėję informacijos prieš renkantis būsimą profesiją. „*Buvau realiai su nulių žinių, kaip įmestas į balą.*“ (1), tokį pasirinkimą nulėmė išoriniai veiksniai, t.y. draugų pasiūlyta palanki darbo galimybė „*Tai mane pagavo draugai tranzuojantį ir pasiūlė darbą.*“ Taip pat „*į naują veiklą nėriau stačia galva, net be analizės*“ (2) yra įvardijami ir vidiniai veiksniai t.y. noras kardinaliai keisti gerai apmokamą darbą į neužtikrintas pajamas „*Mano atvejis ne kur geriau uždirbti, o atvirksčiai*“ (2) taip atsitiko dėl labai rimtos priežasties t.y. dėl psichologinio ir fizinio nuovargio „*Ėjau vedamas vidinių jausmų, alinamas nuovargio ir to sudėtingo gyvenimo, kurį turėjau, dabar jis paprastesnis ir aš dėl to esu laimingas*“ (2), dėl to dingo motyvacija ir pasitenkinimas darbu „*<...> nebegalėjau dirbti, nebeturėjau motyvacijos*“ (2). Taip pat 3 informantai pažymėjo, kad pirmą sykį renkantis profesiją per daug nesidomėjo karjeros galimybėmis „*Labai mažai žinojau apie socialinį darbą. Man tai buvo labiau romantinė sritis, kaip išgelbėti pasaulį*“ (7), nepakankamą domėjimąsi būsima karjera sąlygojo jaunas amžius ir patirties stoka „*Turbūt į šitą nesigilinau per daug, tai mano buvo nuo penktos klasės svajonė, <...>, o iš tikrųjų į darbo rinką nesigilinau.*“ (10). Dar trys informantai pažymėjo, kad žinių pasirinktai profesijai turėjo pakankamai, todėl, kad tai buvo ne pirmas jų darbas ir jau žinojo ką nori dirbti (3); „*Antroje specialybėje aš gerai žinojau, kas manęs laukia. Kad galima uždirbti, yra savęs realizacijos yra dermės padėti kitiems.*“ (7);

Retas, kuris pirmą sykį rinkdamasis pirmąjį darbą stipriai gilinas į darbo specifiką ir karjeros galimybes, galima daryti prielaidą, kad dėl jauno amžiaus yra lengviau paveikiami įvairių veiksnių,

taip pat per daug nesigilina į savęs pažinimą. Todėl daugumos karjeros pažinimo gebėjimas, kaip teigia Ž. Grakauskio et al. (2012), orientuotis nuolatos kintančiame pasaulyje, įvairius veikiančius reiškinius – nebuvo išvystytas ir naudojamas siekiant aktyviai pažinti karjeros galimybes, dėl to pasirinktos pirmosios veiklos kryptys kito į kitas veiklas.

- **Informacijos paieška apie darbo pasiūlymus, karjeros galimybes ir jos trūkumas apie karjeros galimybes iš darbdavio (14-15 priedas).**

Daugiau nei pusė 6 iš 10 apklaustųjų nurodė, kad jiems visiškai neaktualu ieškoti informacijos apie kitas galimas darbo sritis, mokamą atlygį ar karjeros galimybes. Pagrindinė priežastis yra ta, kad esama veikla teikia didelį pasitenkinimą, todėl neaktualu šiuo metu ieškoti tokios informacijos „Nėra aktualu, darau tai dėl vidinio pasitenkinimo.“ (2). Kiti informantai panašios nuomonės, dar priduria, kad darbo pasiūlymai juos pačius susiranda „Aš neieškau kitų sričių. Man kartais ateina visokių pasiūlymų, vesti kitas grupes, bet aš neieškau, man greičiau ateina.“ (7). Taip pat didžioji dalis 7 iš 10 nurodo, kad informacijos šiais laikais apie darbo ir karjeros pasiūlymus netrūksta „Informacijos daug ir jos tikrai netrūksta, tik reik atsirinkti“ (1). Informacijos paieška dažniausiai vykdoma internetu „Internete, užsienio spaudoje, žymūs, aktyvūs žmonės, youtube ir facebook ir stebiu tam tikrus žmones...“ (1). Taip pat dominuoja darbo skelbimų portalai „Šiaip nuo seno esu prisiregistravusi e-darbo portaluose ir iš ten eina visokie pasiūlymai.“ (3). 3 iš 10 Informantų pabrėžia, kad kartais pasigenda informacijos konkretumo apie siūlomą darbo užmokestį, darbo aprašymą „Detalesnio darbo aprašymo ir atlyginimo.“ (9); būsimas atsakomybes ir kitas darbo funkcijas „Darbo aprašymas nevisada atitinka. Gavau vieną pasiūlymą, o realiai pokalbyje paaiškėja visai kitokios funkcijos ir atsakomybės.“ (5). Kaip matyti, didžioji informantų dalis jaučiasi gerai esamame darbe ir neturi poreikio ieškoti informacijos apie kitas galimas darbo sritis, mokamą atlygį, kilimą karjeros laiptais galimybėmis. Visa tai rodo, kad informantai pakankamai gerai įsigilinę į savęs pažinimą, savo pomėgius ir gebėjimus yra susieję su esamu darbu, o tai leidžia jiems realizuoti save esamame darbe. To pasekoje visas dėmesys yra į savęs tobulinimą juos dominančioje srityje, todėl ieškoti papildomų darbo ir karjeros pasiūlymų daugumai yra neaktualu.

- **Informacija apie karjeros galimybės iš darbdavio (16 priedas).**

Kaip matyti informantų rezultatai šiuo klausimu pakankamai išsiskiriantys. 4 iš 10 teigia, kad darbdavys jiems aiškiai leidžia suprasti, kokios yra karjeros galimybės, net jei jos būdavo tik teorinės „buvo daugiau teorijos, nei praktiškai veidavo.“ (1), čia informantas dalinasi nuomone daugiau apie vertikalios karjeros galimybes „Negalėjau pretenduoti į aukščiausią poziciją, nes neturėjau magistro.“ (1). Kiti daugiau įvardija horizontalios karjeros galimybes „Darbdavys gali pasiūlyti įvairų darbą. Rodo visas galimybes eiti gilyn į savo profesiją“ (6). Du informatai teigia, kad tokios informacijos darbdavys tiesiog neteikdavo „Negavau iš darbdavio jokio pasiūlymo eik aukščiau arba horizontaliai...“ (2), ko pasekmės ilgalaikėje perspektyvoje prarasta motyvacija ir

ieškojimas naujo darbo. Panašiai nutiko ir Nr. 3 informantui, kuris dėl melagingos darbdavio suteiktos informacijos atsisakė toliau tęsti karjerą medicinos srityje „*Vadovas žadėjo, kad pabaigus magistrą padidins atlygį, o kai tą įvykdžiau, savo pažado neištesėjo ir nepakėlė atlyginimo. Ir pasakiau, kad su juo daugiau nedirbsiu.*“ (4). Trečdalis informantų paminėjo, kad tai yra ne darbdavio, o kiekvieno asmeninis reikalas rinkti ir matyti galimas karjeros galimybes „*Manau, kad karjeros galimybės yra kiekvieno galvoje, galime rinktis kur tik norime dirbti.*“ (4). Su tuo iš dalies galima sutikti, kadangi pačiame karjeros apibrėžime yra aiškiai sakoma, kad karjera yra visą gyvenimą trunkanti asmens darbo ir mokymosi patirčių seka (Jatkauskienė ir Tolutienė, 2012), t. y. daugiausia priklauso nuo paties asmens. Tikėtina, kad esant ir darbdavio iniciatyvai galima tikėtis dar geresnių rezultatų.

Apibendrinant galima paminėti, kad retas kuris iš pirmo karto pasirenka tinkamą darbą dėl jauno amžiaus, neturimos darbo patirties ar menkos savirefleksijos, todėl yra labiau paveikiami išorinių veiksnių, kuriuos taip pat pateikia A. Valickas et al. (2015) (žr 1 pav.). Todėl būtina labiau patyrinėti darbo rinką, atsižvelgti į savo pomėgius ir galimybes. Tyrimo rezultatai patvirtina, teorinius autorių (Petkevičiūtė, 2007; Jatkauskienė ir Tolutienė, 2012; Lipinskienė, 2012; Valickas et al. 2015) apibrėžimus, kad karjera yra nuolatinis nenutrūkstamas procesas, kurio metu pastoviai mokomasi ir tobulėjama, o asmeninės karjeros modelio schemą galima kartoti nuolatos taip vis labiau priartėjant prie savirealizacijos, kuri suteikia pilnatvės ir didelio vidinio pasitenkinimo jausmą, taip pati leidžia nuolatos tobulėti – atsiskleisti ir išsiskirti rinkoje kaip geriausiu profesionalu pasirinktoje veikloje (6 lentelė).

**6 lentelė. Karjeros sprendimų priėmimo proceso analizė (17-22 priedai).**

Kategorija*	Subkategorijos			
	Veiksniai nulėmę apsisprendimą dirbti	Turimi darbo įgūdžiai kitoje srityje	Darbdavio įtaką apsisprendimui dirbti	Įsidarbinimo įgūdžių trūkumai
<b>Karjeros sprendimų priėmimas</b>	1. Darbas teikia malonumą (4) 2. Savirealizacija (2) 3. Prasmingumas (1) 4. Sveikata (1) 5. Bendravimas (1) 6. Finansinis atlygis (1)	1. Pakankamai yra (4) 2. Poreikis išmokti (2) 3. Nepakankamai (4)	1. Didelė įtaka (8) 2. Neturėjo įtakos (2)	1. Netrūksta įgūdžių (3) 2. Savęs reprezentavimo (2) 3. Anglų kalba (3) 4. Nepasitikėjimas savimi (2)

\* - lentelėje skliaustuose skaičius parodo informantų kiekį, kurių teiginiai panašūs.

\*\* - žemiau esančiame tekste skliaustuose nurodytas skaičius žymi informanto interviu protokolo numerį.

Pasak A. Valicko et al. (2015) karjeros sprendimų priėmimas yra pats atsakingiausias veiksmas karjero valdymo procese, nes pasirinkus vieną galimybę, kitoms galimybėms yra

užkertamas kelias. Kaip matyti pagal pateiktus duomenis 6 lentelėje karjeros sprendimų priėmimo procesą siekiama atskleisti per keturis subkategorijas:

- **Veiksniai, nulėmę apsisprendimą dirbti (17 priedas).**

Siekama išsiaiškinti, kas labiausiai nulėmė informantų pasirinkimą renkantis esamą darbą, matyti, kad daugiausia 4 iš 10 įvardijo, kad darbas turi teikti malonumą „<...> geriau dirbti maloniai „gruščiku“ nei nemaloniai vadovu.“ (1), kitaip tariant tai turi būti veikla, iš kurios yra gaunamas emocinis pasitenkinimas: „Kad būtų širdžiai mielas. Ta pati filosofija, tos pačios pažiūros.“ (6). Stipriai akcentojamas vidinis pasitenkinimas, taip pat labai gerai, jei sutampa darbo filosofija ir pažiūros kartu su darbdavio, matyt, siekiant bendrumo, sklandžios komunikacijos „<...> sutapo mokyklos, kurioje dirbu, vizija vertybės ir bendras požiūris...“ (6). Taip pat su vidiniu pasitenkinimu glaudžiai siejasi ir savirealizacija, kurią paminėjo 2 informantai „Svarbu savirealizacija, bet užmokestis irgi nepaskutinėje vietoje“ (7), kartu su savirealizacija minimi finansai turi tiesioginę reikšmę, kad realizuoti save gali ne tik karjeroje, bet ir šeimoje ženkliai prisidedant prie šeimos ūkio biudžeto, siekiant pilnavertiškumo ir lygybės. „Svarbu, kad aš galiu svariai prisidėti prie šeimos išlaikymo“ (7) (Priedas Nr 8). Savirealizacijai artima taip pat paminėta prasmė veikloje. Informantė turi mintyje pagalbą kitiems „Prisidėjimas prie prasmingo darbo, kuris turės teigiamų pasekmių žmonėms.“ (4). Po vieną kartą minima sveikata ir bendravimas. Informanto Nr. 5 apsisprendimui didžiausią įtaką turėjo finansinis atlygis, noras greitai įsiliesti į darbo rinką po motinystės atostogų, per daug nesigilinant į darbo specifiką ir karjeros galimybę. Tokio sprendimo pasekmė minimali savirealizacija, motyvacijos stoka ir kito darbo paieška „Kiekvieną vakarą internete tikrinu darbo skelbimus, CV siuntinėju, nes nematau savęs šiame darbe.“ (5). Kaip matyti, karjeros sprendimo priėmime daugiausia dominuoja vidiniai veiksniai, nors prieš tai (5 lentelę) buvo įvardyta, kad renkantis profesiją daugiau dominavo išoriniai veiksniai. Tai rodo, kad didesnę brandą, sukauptą patirtį, informantai yra labiau įsigilinę į savirealizaciją nei anksčiau ir dėl to skiria didesnę dėmesį savo gebėjimams, pomėgiams ir jausmams, o tai labai atsiliepia ir esamiems kriterijams. Saviraiškos poreikį galima išskirti kaip didžiausią veiksnį nulėmusį dirbti esamą darbą, o tai ir yra esminis žmogaus vystymosi etapas, kuris skatina kūrybiškumą, savikritiškumą ir įgimtų žmogaus savybių vystymą, apie kurią savirealizacijos apibrėžime kalba C. R. Rogers (2015).

- **Turimi įgūdžiai darbui kitoje srityje (21 priedas).**

Informantų klausta ar jie turi pakankamai žinių ir kompetencijų dirbti kitoje srityje. Daugiausia 4 iš 10 mano, kad turi pakankamai įsidarbinimo įgūdžių kitoje srityje. „Taip. Kokioje tik nori.“(1). Užtikrintinumas rodo, kad informantas turi labai įvairios patirties, geba mokytis ir nebijoti naujų veiklų „Aš visą gyvenimą bijojau „svarkės“, o dabar virinu ir man taip patinka, dabar žinau, kad galiu bele ką padaryti.“ (1). Likusieji taip pat panašiai argumentuoja dėl turimos

skirtingos darbo patirties „*Žiūrint kokioje, nes esu turėjusi patirties dirbti kitoje srityje. Taip manau, kad turiu.*“ (6). Poreikį išmokti ir įgyti naujas žinias ir kompetencijas naujoje veikloje nurodė 2 informantai „*Rasiu, dar pasimokyčiau ir rasčiau. Mano žinios ir kompetencijos tai leis.*“ (9). Tai taip pat parodo gebėjimų pritaikyti turimas žinias ir kompetencijas kitose veiklose „*Kaip aš sakau, juk produktą galiu išmokti, o bendrauti su klientu moku*“ (3). 4 iš 10 informantų įvardijo neturintis pakankamai žinių ir kompetencijų dirbti kitoje srityje, jei ji kardinaliai skiriasi nuo jų esamos veiklos ir turimų vertybių „*Aišku, kad ne <...>. Gebėjimų įgyti žinių ir kompetencijų turiu, jei tai atitinka mano vertybes*“ (4). Įdomu tai, kad taip pat 4 informantai kategoriškai nurodė, kad nė už ką nekeistų esamo darbo, todėl sunkiai gali save įsivaizduoti kitoje srityje „*Nenoriu keisti. Nee*“ (7). Visa tai rodo, kad informantai pakankamai gerai save realizuoja esamoje veikloje, todėl nemato prasmės blaškytis keičiant veiklos kryptį. Kiekvienas pabrėžė, jog puikiai pažįsta savo kompetencijas, žino kiek ir kur jas gali pritaikyti kitoje srityje, jeigu tai neprieštarauja jų vertybėms, pomėgiams ir interesams. Informantai nebijo pokyčių, turi įgūdžius mokytis ir pritaikyti savo gebėjimus kitoje srityje, jiems svarbiausia turėti savęs realizavimo galimybę.

- **Darbdavio įtaka apsisprendimui dirbti (20 priedas).**

Beveik dauguma, net 8 iš 10 nurodė, kad darbdavys apsisprendimui dirbti turėjo didelę įtaką. Pabrėžiama, kad tarpusavyje būtinas ryšys ir bendradarbiavimas „*Darbdavys man visada labai svarbus. Aš negaliu dirbti, na aš turiu jausti bendradarbiavimą. Didelė įtaka yra jo.*“ (7). Taip pat darbdavys turi būti geras lyderis „*<..> darbdavys padarė milžinišką įtaką, jis tave nukreipia motyvuoja, parodo tikslą.*“ (1). O praradus pasitikėjimą darbdaviu ar negavus savirealizacijai palankių sąlygų, atsisakoma tęsti karjerą „*Ligoninėje darbdavys turėjo didelę įtaką, nes žadėjo padidinti atlyginimą ir pakelti pareigose, jei papildomai pabaigsiu medicinos magistro laipsnį, tačiau savo pažado neištesėjo ir dėl to išėjau iš darbo.*“ (4). Likusieji 2 informantai nurodė, kad įsidarbinimui įtakos darbdavys neturėjo „*Jokios įtakos neturėjo.*“ (5). To priežastys didesnis noras užsidirbti pajamų, nei save realizuoti. Tačiau tai tik trumpalaikė perspektyva, šiuo atveju informantė Nr. 5 aktyviai ieško kito darbo dėl per mažos savirealizacijos „*Tai neitin motyvuoja, todėl ieškau kito darbo. Kiekvieną vakarą internete tikrinu darbo skelbimus, CV siuntinėju, nes nematau savęs šiame darbe.*“ (5). Kaip matyti, informantams yra labai svarbu, kad organizacijoje tarp darbdavio ir darbuotojo būtų geras tapusavio ryšys, abipusis pasitikėjimas, kad sutaptų vertybės, interesai ir būtų sudaromos palankios galimybės augti kartu. Darbdavys apsisprendimui dirbti jiems visuomet turi labai didelę įtaką. Iš esmės informantų patirtis sutampa su N. Petkevičiūtės (2003) nuomone, kad darbuotojui svarbu sulaukti tinkamo vadovybės dėmesio, kad darbas jam teiktų deramą pasitenkinimą ir motyvaciją. Tai, kaip teigia autorė, yra abipusiškai svarbu tiek įmonei, tiek organizacijai.

- **Įsidarbinimo įgūdžių trūkumai (22 priedas).**

Siekiam sužinoti, kokia yra situacija su įsidarbinimo įgūdžiais, kokių stinga ir kaip juos bandoma įveikti, trečdalis informantų paminėjo, kad tokių įgūdžių netrūksta „*Netrūksta jokių. Elementariai, kur man reikės aš ten ir įsidarbinsiu.*“ (1). Tai rodo didelį pasitikėjimą ir užtikrintumą savimi. Likusieji informantai atvirkščiai, stokoja pasitikėjimo savimi „*Baimė, kad nesugebėsiu teisingai atsakyti, kad apsijuoksiu. Mažai pasitikėjimo savimi.*“ (5). Taip pat susidūria su savęs reprezentavimo sunkumais „*Savęs reprezentavimo įgūdžių trūksta labiausiai.*“ (3) arba savęs pardavimu darbdaviui „*Aš nemoku savęs parduoti. Nesprendžiu šio trūkumo. Dabar mane darbai patys susiranda. Mano darbai už mane dirba ši darba.*“ (7), tai matyt, daugiau asmenybės kuklumo bruožas „*Man sunku save girti ir pardavinėti.*“ (7), nei nepasitikėjimas savimi. Šį trikdį sprendžia kokybišku darbu ir gaunamomis rekomendacijomis už gerai atliktą darbą „*Mano darbai už mane dirba šį darbą.*“ (7), kuomet darbdavys pats susiranda „*Dabar mane darbai patys susiranda*“ (7). Labai konkretų trūkumą įvardino anglų kalbos nemokėjimą, kurį paminėjo 3 informantai „*Mano didžiausias trūkumas anglų kalba.*“ (4) Ties šiuo trūkumu kiekvienas individualiai mokosi „*<...> mano geriausias mokymo šaltinis yra savanoriai, praktika, nebijoti kalbėti nesąmoningai.*“ (9). Galima teigti, kad karjeros sprendimų priėmimui informantams labiausiai turėjo įtakos jų vidiniai veiksniai: malonumo, prasmingumo, savirealizacijos pojūčiai ir išorinis veiksnys – darbdavys, kurio įtaka daugumai labai didelė. Dažnam turimos profesinės žinios ir kompetencijos nurodė karjeros kryptį. Tam taip pat pritaria A. Valickas et al. (2015), kuris teigia, jog tam yra svarbu tinkamai pasiruošti ir įgyti kompetencijų, kad būtų galima maksimaliai realizuoti savo stipriąsias puses.

Kiekvienas iš informantų žino savo gebėjimus ir kompetencijas. Informantai yra įvardiję veiklų kryptis, kuriose galėtų ir norėtų siekti savo karjeros. Ketvirtoje potėmėje siekiama atskleisti informantų karjeros planavimo įgūdžius ir gebėjimus (7 lentelė). Kaip tyrimo rezultatai rodo (23 priedas) daugelis informantų siekia savirealizacijos, vystyant esamą veiklą, kurioje šiuo metu dirba „*Tapti profesionalu savo srityje.*“ (6). Tik vienas iš visų informantų prisipažino, kad apie savo karjeros viziją dar nežino, nes dar svarsto, tačiau kaip ir daugelis puikiai supranta, kad mokymasis trunka visą gyvenimą „*Aš pati apie tai dažnai pamastau, apie visą gyvenimo mokymąsi ir karjeros alternatyvas, neatsakysiu tau apie tai, nes dar pati sau to neatsakiau, dar mąstau apie tai*“ (3).

**7 lentelė. Informantų karjeros plano sudarymo proceso analizė (23-27 priedai).**

Kategorija*	Subkategorijos		
	Karjeros planavimo žinių šaltinis	Darbdavio indėlis karjeros planavime	Prisitaikymas prie darbo rinkos pokyčių
<b>Karjeros plano sudarymas</b>	1. Neaktualu domėtis planavimu (6) 2. Kryptingas nuolatinis mokymasis (2) 3. Knygos (2) 4. Seminarai (1) 5. Mokykla (1) 6. Kaučingas (1)	1. Skatina tobulintis, kursais, mokymais (3) 2. Stipriai prisideda (2) 3. Neprisideda (2) 4. Domisi mikro klimatu (1) 5. Pasitikėjimu darbuotoju (1) 6. Ruošdamas užduotis gebėjimų pažinimui (1) 7. Leidžia fokusuotis į patinkančią sritį (1) 8. Motyvuodamas (1)	1. Puikiai (3) 2. Gerai (2) 3. Darbo rinkos pokyčių nebuvo (2) 4. Ramiai (1) 5. Prisitaikant (1) 6. Nepanikuoju (1)

\* - lentelėje skliaustuose skaičius parodo informantų kiekį, kurių teiginiai panašūs.

\*\* - žemiau esančiame tekste skliaustuose nurodytas skaičius žymi informanto interviu protokolo numerį.

Informantų karjeros plano sudarymo atsakymai pateikti 7 lentelėje, potėmė suskirstyta į tris subkategorijas, kuriose pateikiami jų atsakymai:

- **Karjeros planavimo žinių šaltinis (24 priedas).**

Remiantis D. Augiene (2009), turint parengtą planą galima kryptingai organizuoti karjerą ir patirti pasitenkinimą kopiant karjeros laiptais. Tačiau daugiau kaip pusė informantų 6 iš 10 nurodė, kad jie nesisemia papildomai žinių apie karjeros planavimą “<...> *karjeros neplanavau, čia klausimas kitam žmogui, kuris tą daro.*“ (2) arba apie tai paskutinį kartą yra girdėję labai seniai „*Mokyklos laikais turbūt gal 11-12 klaseje paskutinis kartas buvo, kai kažkas kažką mūsiškius apšvietė apie šitą dalyką*“ (8). Įdomu tai, kad nors ir specialiai nesidomėdami, kaip reikia planuoti karjerą, daugelis tiesiog instinktyviai tą vienaip ar kitaip atlieka per gilinimąsi ir domėjimąsi apie juos dominančią karjeros sritį. Informantai karjeros planavimą laiko kryptingą ir nuolatinį mokymąsi, siekiant labiau patobulinti savo kvalifikaciją „: *Mokausi fotografijos labai kryptingai, kaip dirbti su progama, su fotoaparatu, su žmonėmis, nuolatos mokausi, kad būčiau geresnis*“ (1). Tam pasitelkiamos tokios priemonės, kaip knygos, seminarai „*Jeį taip tiksliai įvardinti, tai niekur, bet jei giliau įvardinti tai aišku seminarai*“ (6) ar koučingas. Taip karjeros planavimą 3 iš 10 prilygino vizijos turėjimui „*Labiau viziją reikia turėti, o planas - tai aiškūs žingsniai. Aš taip neplanavau, pas mane kažkaip gavosi natūraliai*“ (2). Tai pagal D. Augienę (2009) atitinka kryptingą karjeros sekimą, taip pat plane numatomus tarpinius tikslus, kuriuos pasiekęs individas turi galimybę patirti pasitenkinimą jau pasiektais rezultatais. Kaip matyti, nors informantai nemėgsta domėtis karjeros planavimo procesu, daugeliui natūraliai pavyksta tai daryti, kiekvienas labiau vadovaujasi vizija ir vidiniais jausmais, dirba tai, kas teikia pasitenkinimą.

- **Darbdavio indėlis karjeros planavime (26).**

Informantų teigimu, darbdavys praktiškai visuomet prisideda prie jų karjeros planavimo. 3 iš 10 nurodo, kad darbdavys skatina juos tobulinti žinias, kelti kvalifikaciją, suteikdamas galimybes

dalyvauti kursuose ir įvairiuose mokymuose „*Suteikdamas galimybes semtis daugiau žinių, kursais papildomais.*“ (6). Informantai karjeros planavimui priskiria ne tik žinių ir gebėjimų tobulinimą, bet dar ir tinkamų darbo sąlygų sudarymą, t.y. palankaus darbo mikro klimato sudarymą „*Ir labai stipriai pats darbdavys domisi mikro klimatu*“ (6) ir darbdavio gebėjimą motyvuoti atliekant tam tikras užduotis. Vienas iš informantų nurodė, jog darbdavys leidžia fokusuotis į patinkančią sritį, „*Darbdavys prisideda prie to, palaikydamas ir tas sritis kuriose norisi tobulėti, ir reaguodamas į darbo krūvį ir leisdamas pagal galimybes susidėlioti, kad aš galėčiau fokusą skirti į tas sritis, kurios man labiausiai patinka ir yra gal net prioritetingos.*“ (9), tai yra iš ties labai pagirtina, kadangi leidžia maksimaliai atsiskleisti turimiems gebėjimams ir savirealizacijai. Tokiu elgesiu darbdavys rodo didelį suinteresuotumą prisidėti prie darbuotojo karjeros planavimo per jo savirealizaciją. Vadinas, darbdavys turi didelę įtaką karjeros planavimui, o informantų patirtis tai patvirtina. Mokslinėje literatūroje V. Baršauskienės (2006) nurodo, kad būtent organizacija turi garantuoti darbuotojams galimybę vystyti karjerą, nes tokiu būdu jos planuoja būsimų darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo poreikį. Darbdavio indėlis karjeros planavime yra labai svarbus ne tik darbuotojui, bet ir pačiai organizacijai, kadangi tai soponuoja sinergiją, nes toks procesas užtikrina, kad ateityje organizacija turėtų kuo užpildyti atsirandančias darbo vietas, leidžia atsiskleisti darbuotojų talentui ir padeda organizacijai siekti geresnių veiklos rezultatų.

- **Prisitaikymas prie darbo rinkos pokyčių (27).**

Visi informantai pateikė teigiamą požiūrį į darbo rinkos pokyčius „*Puikiai, nes tai yra pokyčiai. O kai yra pokyčiai man labai gerai. Kuo jų daugiau, man tuo geriau*“ (1). Tik du iš visų nurodo, kad dar nebuvo susidurę su darbo rinkos pokyčiais prisitaiko prie pokyčių darbo rinkoje „*15 metų dirbau vienoje vietoje, tai tie pokyčiai manęs nepalietė. O kai išėjau, sprendimą priemiau pats, o ne kokie pokyčiai darbo rinkoje*“ (2). Daugelis į darbo rinkos pokyčius reaguoja ramiai, nepanikuoja ir prisitaiko. Tai rodo puikų informantų gebėjimą prisitaikymą prie pokyčių ir gebėjimą mokytis.-Galima teigti, kad kiekvienas turi savo karjeros planą – vizija, nors ir teoriniame lygmenyje nėra linkę domėtis kaip tai yra daroma. Daugelis vadovaujasi vizija ir vidiniais veiksniais, kurie nulėmė pasirinktos karjeros kryptį. Darbdavys savo indeliu ne tik stipriai prisideda prie jų asmeninės karjeros planavimo, bet ir prie įgyvendinimo. Kadangi informantai patys geba nuolatos mokytis ir domėtis savo vykdoma veikla, pokyčiai darbo rinkoje nesukelia problemų, o atvirksčiai skatina daugiau mokytis ir tobulėti prisitaikant prie naujų sąlygų. Tam, kad planai neliktų tik planais, juos reikia realizuoti, todėl kitoje potemėje apie tai ir siekama išsiaiškinti (8 lentelė). Visi informantai turi nusimatę konkrečių planų, susijusių su karjera. Praktiškai visi yra nusimatę vystyti karjerą esamose veiklose. Likusieji įvardino skirtingas papildomas priemones karjerai pasiekti: anglų kalbos mokymąsi, studijas universitete, imtis dar vienos papildomos veiklos,

susijusios su esama profesija ir dar labiau gryninti esamą veiklą. Tik viena informantė paminėjo, kad aktyviai ieško naujo darbo, siekdama keisti veiklos kryptį (28 priedas).

**8 lentelė. Informantų karjeros plano realizavimo proceso analizė (29-32 priedai).**

Kategorija*	Subkategorijos		
	Karjeros siekimo kompetencijos	Tobulinimasis, siekiant karjeros plano įgyvendinimo	Darbdavio indėlis realizuojant karjeros planą
<b>Karjeros plano realizavimas</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Siekiantis žinių (6)</li> <li>2. Komunikabilumas (5)</li> <li>3. Pristatymas prie pokyčių ir naujovių (4)</li> <li>4. Atsakingumas (4)</li> <li>5. Nuoširdumas (3)</li> <li>6. Atkaklumas (3)</li> <li>7. Kruošumas (2)</li> <li>8. Kūrybiškumas (1)</li> <li>9. Analizuojantis (1)</li> <li>10. Socialinė kompetencija (1)</li> <li>11. Gebėjimas sisteminti (1)</li> <li>12. Kryptingas tikslo siekimas (1)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Neformalus švietimas: seminarai, kursai, mokymai (7)</li> <li>2. Knygos (6)</li> <li>3. Internetas (3)</li> <li>4. Praktikuojantis (2)</li> <li>5. Darbo procesų stebėjimas (1)</li> <li>6. Nuolatinis mokymasis (1)</li> <li>7. Savirefleksija (1)</li> <li>8. Žurnalai (1)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mokymais (4)</li> <li>2. Paaukštino, pastebėjo (1)</li> <li>3. Suteikiamos sąlygos savęs realizavimui (2)</li> <li>4. Rūpinimusi darbuotojo gerove (4)</li> <li>5. Papildomos užduotys (1)</li> <li>6. Neprišėdė (2)</li> </ol>

\* - lentelėje skliaustuose skaičius parodo informantų kiekį, kurių teiginiai panašūs.

\*\* - žemiau esančiame tekste skliaustuose nurodytas skaičius žymi informanto interviu protokolo numerį.

8 lentelėje pateikta paskutinioji 5-oji kategorija, kurioje informantų atsakymai atspindinti jų karjeros plano realizavimo procesą. Visi atsakymai suskirstyti į tris subkategorijas:

- **Karjeros siekimo kompetencijos (29 priedas).**

Karjeros įgyvendinimui A. Valicko et al. (2015) teigia, kad svarbu ne tik įgyti kompetencijų, bet ir gebėti nuolat jas atnaujinti, mokantis visą gyvenimą. Su šiuo teiginiu informantai sutinka. Į klausimą dėl kompetencijų išvardijimo, informantai daugiausiai pasisakė apie savo gebėjimus, kurie padeda vystyti karjerą.

Daugiausia paminėta kompetencija nuolatinis domėjimas ir siekimas naujų žinių „...nuolatinis domėjimasis savo srityje.“ (1), kas reiškia pastovų tobulėjimą – mokymąsi visą gyvenimą ir yra pati svarbiausia siekiant sėkmingai valdyti asmeninę karjerą ir pasiekti savirealizaciją. Taip pat kas antras informantas paminėjo turintis komunikabilumo kompetenciją „Mokėjimas bendrauti su žmonėmis...“ (5), kuri ne tik padeda siekti karjeros plano, bet tuo pačiu tenkina ir socializacijos poreikį. 4 iš 10 nurodė, kad puikiai geba prisitaikyti prie pokyčių ir naujovių „<...> ir atvira naujovėms.“ (10), o tai tinkamas požiūris ir lankstumas šiuolaikinėje kintančioje visuomenėje, be to, kiekvienas pokytis reikalauja išmokti ir įgyti naujų žinių, kas taip pat atsispindi karjeros apibrėžime. Atsakingumas yra kita 4 iš 10 informantų nurodyta kompetencija „Atsakinga, net ir šeimos sąskaita dažnai, kas liečia darbą.“ (7), tai rodo atsidavimą, atsakomybę prieš save ir klientus. Informantai taip pat įvardino tokias kompetencijas kaip: atkaklumas, nuoširdumas,

darbštumas, kruopštumas, atvirumas, empatiškumas, analizuojantis, matantis visumą, greitai besimokantis, socialinė kompetencija, kūrybiškumas, gebėjimas sisteminti ir kryptingas tikslo siekimas. Matyti, kad gausus kompetencijų išvardinimas rodo informantų gebėjimą save pažinti ir savirealizacijos galimybes. Pasak J. Paužuolienės ir I. Mauricienės (2012) pradedant karjerą pirmiausia būtina pažinti save ir savo lūkesčius, nes nuo to priklausos karjeros planavimas ir jos sėkmingas įgyvendinimas. Būtent tai informantai ir patvirtino, geriau pažinę save jie išdrįso kardinaliai pakeisti karjeras ir gyvenamąsias vietas, tam kad galėtų labiau save realizuoti. Savęs pažinimą patvirtina jų gausus kompetencijų įvardijimas, kurios padeda siekti asmeninės karjeros per savirealizaciją.

- **Tobulinimasis siekiant karjeros plano įgyvendinimo (30 priedas).**

Kiekvienas paminėjo įvairių mokymosi šaltinių, iš kurių labiausiai dominuoja neformalusis švietimas – įvairūs kursai, seminarai ir mokymai „<...> *video seminarai*.“ (2), kurių pasirinko 7 iš 10 informantų. Ši mokymosi priemonė labai patogi ypač karantino metu išaugo nuotolinių video seminarų ir mokymų paklausa dėl patogesnio prieinamumo, laiko taupymo ir teikiamų žinių išskirtinumo, kurių nevisada galima gauti formaliose švietimo įstaigose. Galima remtis informantu Nr. 8, kurio profesija yra bitininkystė „*Kaip ir sakau, važiuoju kur tik įmanomi kokie mokymai vyksta, kas yra prieinama. Mano sritis Lietuvoje pavyzdžiui aš negaliu įgyti profesinio ar bet kokio kito išsilavinimo šioje srityje, nėra tokios vietos, kad tokie mokslai nevyksta. Tiesiog visur važiuoju.*“ (8). Kursai išsiskiria savo platesne teikiamų žinių specifika. Antra pagal populiarumą mokymosi priemonė yra savarankiškas mokymasis iš knygų, kurių įvardino 6 iš 10 informantų „*Įvairių literatūros šaltinių, neapsiribodama keliais ir dar kontraversiškais literatūros šaltiniais, kad matyčiau tiesą kažkur per vidurį.*“ (4). Taip pat internetas, kuriame yra gausu naujausios, įvairiausios informacijos „*Facebooke, youtube, intenete.*“ (1). Taip pat informantų yra įvardytos tokios kaip: praktikuojant, per procesų stebėjimą, nuolatinį mokymąsi, žurnalų ir savirefleksiją. Matyti, kad kiekvienas informantas yra unikalus, turi skirtingas profesijas, todėl turi tik jiems būdingų mokymosi priemonių, skirtų karjeros plano realizavimui. Dauguma yra savo srities profesionalai, nuolatos besimokantys ir prisitaikantys prie rinkoje esančių pokyčių, naujų tendencijų. Visa tai dar kartą patvirtina karjeros sąvoką - „visą gyvenimą trunkanti asmens darbo mokymosi patirčių seka (Jatkauskienė ir Tolutienė, 2012). Savirealizacija veikloje natūraliai suteikia motyvaciją nuolatos tobulintis ir siekti įgyvendinti karjeros planą.

- **Darbdavio indėlis realizuojant karjeros planą (31 priedas).**

Dauguma informantų, t.y. 8 iš 10 nurodo, kad darbdavys prisideda realizuojant karjeros planą. Neigiamai apie darbdavio indėlį į jų karjeros įgyvendinimą atsiliepė dėl vangaus prisidėjimo „*Ankstesnis darbdavys ligoninėje labai vangiai prisidėjo*“ (4) ir kaip jau anksčiau yra minėjusi informantė Nr. 4, dėl darbdavio pažado-susitarimo nevykdymo realizuojant karjeros plano, galima

daryti prielaidą, kad nesutapo informantės lūkesčiai ir darbdavio interesai, tačiau tuo atveju darbdavys turėjo aiškiai tai iškomunikuoti. Antroji įvardino, kad „*Niekaip*“ (5) neprisideda prie plano įgyvendinimo. Galima būtų patikslinti, kad tai labiau ribotos galimybės, nes prieš tai informantę Nr. 5 darbdavys pakėlė pareigose iki vadovės. Priekaištas darbdaviui dėl ribojamų funkcijų ir negerinamų darbo sąlygų „*Nepatinka man mano valdžia, kad jie nesprendžia to, ko aš noriu, t.y. atnaujinti darbo inventorių.*“ (6). Dauguma informantų įvardino priemones, kuriomis darbdavys prisideda prie karjeros plano įgyvendinimo. 4 iš 10 įvardino mokymus „*<...> siunčia į mokymus, patys moko.*“ (1). Galima pastebėti, kad labiausiai dominuoja nematerialinės priemonės, t.y. rūpinimasis darbuotojų gerove „*Palaikymu. Rūpinasi tinkamu mikro klimatu, kad būtų gera savijauta.*“ (6), suteikia palankias sąlygas savirealizacijai „*<...> labai atsižvelgia <...> į tai, ką mėgstame labiausiai dirbti, veikti.*“ (9), paaukština pareigose, suteikia papildomų užduočių. Galima sakyti, kad darbdaviai, kurie dažnai reflektuoja ir skatina darbuotojus vystyti jų gebėjimus taip pat stipriai prisideda, ne tik prie jų tobulėjimo, bet ir įveikiant vidines kliūtis, stabdančias karjeros galimybes. Vidinės kliūtys t.y. pasitikėjimo savimi stoka ir dvejonės yra dažniausia kas antram informantui pasitaikančios karjeros kliūtys „*Mažai drąsos, kažkoks nepasitikėjimas savimi.*“ (5). Informantai su jomis kovoja labai įvariai: stengiasi save nuteikri ir motyvuoti „*Bandau save nuteikti, kad man tikrai pavyks, o jei ne, tai gal kitą kartą pavyks. Bandau save motyvoti.*“ (5), klausiasi kolegų pagalba „*Kai kuo nors abejoju pasidalinu su kolegomis, padiskutuoju ir bandau spręsti.*“ (3), ieško savyje problemos priežasties, t.y. savirefleksija „*Jei galvoje atsiranda mintis-kliūtis, ieškau priežasties, kodėl ji atsiranda, tada išsprendžiu.*“ (4). Kaip matyti viena iš svarbiausių priemonių yra nematerialios, o labiau psichologinės, t.y. tarpusavio santykių kūrimas, supratimas, išiklausymas, gilinimasis į darbuotojo vidinę būseną, jo gebėjimų įvertinimas, kitaip tariant turi dažną refleksiją. Galima teigti, kad informantų darbdaviai prisideda prie karjeros plano įgyvendinimo tik vieni labiau.

Gauti tyrimo rezultatai pakankamai sutampa su mokslinėje literatūroje esančiais teoriniais apibrėžimais. Informantų pateikti atsakymai apie savęs pažinimą yra ne tik susieti per intersų, vertybių, gabumų, kompetencijų ir raidos išmanymą, kaip teigia A. Valickas et al. (2015), tačiau taip pat stipriai susietas su savęs pažinimu, realizavimo, gyvenimo prasmės atradimu (Augienė, 2009). Matyti, kad dauguma informantų yra kardinaliai pakeitę karjeros kryptį dėl saviraiškos poreikio. Savo atsakymais patvirtino asmeninės valdymo karjeros modelio schemą ir tai, kad karjeros pokyčiam turėjo didelės įtakos vidiniai veiksniai, t.y. savirealizacijos poreikis, taip pat šeima, draugai, laisvalaikis. Informantų pasisakymai artimi A. Valicko et al. (2015) teiginiui, kad karjeros plano įgyvendinimui žinias svarbu nuolat atnaujinti ir mokytis visą gyvenimą, ypač svarbu karjeros planus derinti su kitomis gyvenimo sritimis, t.y. šeima, laisvalaikiu ir t.t. siekiant gyventi harmonijoje. Net 70 proc. informantų aiškiai nurodė, kad jų karjeros kryptčiai didelę įtaką turėjo

kitos gyvenimo sritys, t.y. šeima bei laisvalaikis, ir didelis noras gyventi harmonijoje, gamtos apsuptyje.

*Apibendrinant galima teigti, kad kiekvieno asmeninės karjeros valdymui savirealizacija atlieka labai didelę reikšmę ir informantai tai patvirtina. Atradę savirealizaciją veikloje informantai nebesiblaško ir kryptingai siekia tobulėti pasirinktoje veikloje. Taip pat labai įdomu tai, kad tarp karjeros pokyčių stipriai dominuoja horizontalioji karjeros kryptis. Dalis informantų atsisakė vadovaujamo pobūdžio darbo ir grįžo prie amatų, t.y. protinį darbą iškeitė į fizinį. Taip pat nesikoncentruoja vien tik į materialinį gerbūvį ar vadovo pareigas, o labiau akcentuoja į vidinę būseną, savijautą ir pasitenkinimą savo veikla. Todėl nenuostabu, kad 70 proc. informantų stipriai akcentavo, kad esamas jų darbas labiausiai tenkina savirealizacijos poreikį. Savirealizacija asmeniniame karjeros valdyme iššaukia papildomą sinergijos efektą. Tai patvirtina 90 proc. informantų, kurie pabrėžia, kad dėl pokyčių šiuo metu savo karjeroje jaučia sinergiją, kurią galima apiprėžti, kaip papildomą teigiamą šalutinį poveikį pasiekus savirealizacijos pojūtį darbe. Daugumai kardinalūs karjeros ir gyvenamosios vietos pokyčiai viršijo lūkeščius, kuriuos prilygino sinergijai. To priežastis didesnis dėmesys į savęs pažinimą ir saviraišką dabartinėje veikloje, kuri suteikia prasmės ir harmonijos potyrį. Asmeninės karjeros valdymas per savirealizaciją suteikia didelės prasmės ir motyvacijos siekiant karjeros, o kryptingas karjeros valdymas užtikrina sėkmingą veiklos tęstinumą.*

## IŠVADOS

Teorinė ir empirinė tyrimo analizė patvirtino iškeltą hipotezę, kad savęs realizacija profesinėje veikloje yra galima, kai individas sugeba kryptingai valdyti asmeninę karjerą, ko pasekoje atsiras stiprus sinerginis ryšys tarp asmeninės karjeros valdymo ir savirealizacijos šiam tikslui įgyvendinti.

Atlikus mokslinės literatūros teorinę analizę matyti, kad karjera kiekvienam yra individuali visą gyvenimą trunkanti darbo ir mokymosi patirčių seka. Pagrindinis asmeninės karjeros tikslas – daryti tai, kas patinka ir iš to gauti pajamas. Asmeninė karjera priklauso nuo paties individo turimų kompetencijų iškeltų tikslų, norų ir galimybių. Siekiant sėkmingai įgyvendinti karjerą, būtinas kokybiškas asmeninės karjeros valdymas, kurio pagrindą sudaro savęs pažinimas, karjeros galimybių pažinimas, karjeros sprendimų priėmimas, karjeros plano sudarymas ir karjeros plano realizavimas. Savęs pažinimas yra būtinas siekiant savęs realizavimo – saviraiškos poreikio patenkinimui, kuris yra priskiriamas aukščiausiam asmenybės poreikių lygmeniui, kuriuo vedamas asmuo yra motyvuotas vystyti savo gebėjimus, nuolatos mokydamasis ir tobulėdamas. Savirealizacija taip pat apibūdinama, kaip siekiu užsiimti malonumą keliančia veikla, kuri atskleidžia turimą talentą ir gebėjimus. Ji yra glaudžiai susijusi su asmenine karjera, tačiau yra platesnė sąvoka, nes gali apibrėžti ne tik profesinę individo veiklą, bet ir asmeninį gyvenimą bei saviraišką. Sąveikaujant asmeninės karjeros valdymui ir savirealizacijai galima išvelgti sinergijos efektą, kuomet atskiros dalys sujungtos kartu sudaro daugiau, nei kiekviena jų atskirai. Kitaip tariant, sujungus savirealizaciją ir atskirus asmeninės karjeros valdymo elementus į visumą ir juos kryptingai naudojant yra pasiekama daug didesnė nauda nei atskirų karjeros valdymo elementų pavienis panaudojimas, t.y. gaunamas didesnis vidinis pasitenkinimas, materialinis atlygis, motyvacija ir prasmės pojūtis.

Kokybinio tyrimo analizė atskleidė, kad informantai turi sukaupę labai skirtingą ir nemažą patirtį, visi yra kardinaliai pakeitę karjerą ir gyvenamąsias vietas. Pagrindinės pokyčių priežastys, jog netinkamai pirmą sykį pasirinko karjeros kryptis dėl: jauno amžiaus, patirties stokos, didesnio paveikiamumo išoriniams veiksniams, taip pat dėl menko įsigilino į karjeros galimybes, darbo specifiką ir svarbiausia savęs pažinimo stoka. Po tam tikro laiko įgyjus patirtį ir tapus brandesniems, daugumos informantų kardinalius karjeros pokyčių sprendimus įtakojo vidiniai veiksniai, t.y. siekis labiau save realizuoti, didesnio pasitenkinimo ir prasmės pojūčio paieška veikloje. Šiuo metu dauguma apklaustųjų nurodo patiriantys savirealizacijos pojūtį savo karjeroje. Nagrinėjant informantų asmeninės karjeros valdymą savirealizacijos aspektu matyt, kad jie puikiai geba ne tik pažinti savo pomėgius, bet ir juos realizuoti esamoje veikloje. Kiekvienas taiko skirtingus, tik jiems priimtinausius savęs pažinimo mokymosi būdus, o procese patiria nedaug

trikdžių, tačiau vieningai pritaria, kad šiame procese svarbiausia greitai pasiekiami naujausia informacija, nuolatinis mokymasis, žinių ir gebėjimų tobulinimas. Tyrimo rezultatai taip pat rodo, kad dabartinėje veikloje informantai puikiai pažįsta savo gebėjimus ir kompetencijas, turi geras sąlygas savęs realizavimui, todėl kryptingai ir nesiblaškydami siekia karjeros pasirinktoje srityje. Kiekvienas turi savo karjeros viziją, nors ir teoriniame lygmenyje nėra linkę domėtis karjeros planavimo procesu. Darbdavys savo indeliu ne tik stipriai prisideda prie jų asmeninės karjeros planavimo, bet ir prie įgyvendinimo sudarydamas palankias savęs pažinimo galimybes darbe. Kadangi informantai patys geba nuolatos mokytis ir domėtis savo vykdoma veikla, pokyčiai darbo rinkoje nesukelia problemų. Kiekvienas puikiai išmano savo kompetencijas, kas rodo savęs pažinimo ir savirefleksijos gebėjimus.

Tyrimo rezultatai patvirtino, kad teorinis asmeninės karjeros valdymo procesas veikia praktikoje. Taip pat įdomu tai, kad tarp karjeros pokyčių stipriai dominuoja horizontalioji karjeros kryptis. Dalis informantų atsisakė vadovaujamo darbo pobūdžio, pasirinkdami amatą arba individualią veiklą. Taip pat nesikoncentruoja vien tik į materialinį gerbūvį ar aukščiausias pareigas, o labiau akcentuoja vidinę būseną, savijautą ir pasitenkinimą iš vykdomos veiklos. Saviraiškai veikloje kreipiamas ypatingas dėmesys ir to pasekoje karjeroje atsiranda sinergija. Individas geba save ne tik realizuoti veikloje, bet ir atranda joje prasmę bei vidinį pasitenkinimą, tai yra tam tikra harmonija veikloje, kurioje rezultatai viršija lūkesčius.

## REKOMENDACIJOS

*Suaugusiems, dalyvavusiems tyrime, ir visiems kitiems, siekiantiems asmeninės karjeros pokyčių, realizuojant save:*

- Pirmiausiai renkantis karjeros kryptį nebijoti pokyčių karjeroje ir gyvenime, stengtis atsiriboti nuo išorinių veiksnių (draugų, tėvų, populiarių ir prestižinių profesijų) ir labiau pasitelkti savirefleksiją, atsižvelgti į sau didžiausią malonumą keliančią veiklą.
- Nuolatos mokytis, siekti naujų žinių ir gebėjimų, tai ne tik padės vystyti karjerą, bet ir dar geriau pažinti save.
- Pasirinkus sau artimiausią karjeros kryptį, būtinas efektyvus ir kryptingas jos valdymas, kartojant asmeninės karjeros valdymo ciklą, kurį sudaro: savęs ir karjeros galimybių pažinimas, karjeros sprendimų priėmimas, karjeros plano sudarymas ir karjeros plano įgyvendinimas.
- Prieš renkantis profesiją, būtina išsiaiškinti darbo specifiką, atlygio, karjeros galimybes ir pan.
- Daugiau laiko skirti karjeros planavimo žinių gilinimui tam, kad galėtų sudaryti efektyvų ir aiškų asmeninės karjeros valdymo planą.
- Siekiant sustiprinti pasitikėjimą savimi, rekomenduojama sudaryti savo asmenybės tobulinimo planą, kuris leis pastiprinti savo žinias ir gebėjimus tose srityse, kuriose stinga pasitikėjimo.

## LITERATŪRA

1. Adamonienė, R. (2006). *Ugdymo karjerai metodologija*. Kaunas: Technologija.
2. Amundson, N. (2005). Challenges for career intervention in changing contexts. *International Journal for Educational and Vocational Guidance*, 6(1), 3-14. doi:10.1007/s10775-006-0002-4
3. Albrektaitė, D. (2007). Karjeros valdymas mokymosi visa gyvenimą koncepcijos kontekste. *Jaunasis mokslininkas*. Prieiga per Internetą: [https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwiGv-6FhqbwAhXjkosKHZkmDroQFjAAegQIAxAD&url=http%3A%2F%2Fjaunasis-mokslininkas.asu.lt%2Fsmk\\_2007%2Fkaimo\\_pletra%2FAlbrektaite\\_Daiva.pdf&usq=AOvVaw3X7FwGLyYIpLNmOsmtrNls](https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwiGv-6FhqbwAhXjkosKHZkmDroQFjAAegQIAxAD&url=http%3A%2F%2Fjaunasis-mokslininkas.asu.lt%2Fsmk_2007%2Fkaimo_pletra%2FAlbrektaite_Daiva.pdf&usq=AOvVaw3X7FwGLyYIpLNmOsmtrNls).
4. Augienė, D. (2009). *Karjera: nuo profesijos pasirinkimo iki profesinės veiklos organizacijoje*. Šiauliai: Šiaulių Universiteto leidykla.
5. Bagdonaitė – Stelmokienė, R. ir Žydzūnaitė, V. (2016). Grindžiamosios teorijos tyrimo priemonių sudarymas: procesas, parametrai ir rezultatai. *Pedagogika*. 124(4), 80–91. Prieiga per internetą: [https://www.researchgate.net/publication/311649836\\_Grindziamosios\\_teorijos\\_tyrimo\\_priemoniu\\_sudarymas\\_procesas\\_parametrai\\_ir\\_rezultatai](https://www.researchgate.net/publication/311649836_Grindziamosios_teorijos_tyrimo_priemoniu_sudarymas_procesas_parametrai_ir_rezultatai)
6. Bagdonas, A. ir Bliumas, R. (2019). *Aiškinamasis psichologijos terminų žodynas*. Vilnius: Mokslo ir enciklopedijų leidybos centras.
7. Baršauskienė, V. (2006). *Žmogiškųjų išteklių vadyba: metodinė medžiaga*. Kaunas: Vitae Litera.
8. Bartoševičienė, V., Bendorienė, A., Bogušienė, V., Černiūtė, V., Ereminas, G., Girdzijauskas, J., . . . V., Žalkauskas, V. (2013). *Tarptautinių žodžių žodynas*. Vilnius: Alma littera
9. Bitinas, B. (2013). *Rinktiniai edukologiniai raštai. Edukologinis tyrimas: sistema ir procesas. Ugdymo tyrimų idėjos ir problemos (II tomas)*. Vilnius: Lietuvos edukologijos universiteto leidykla Prieiga per internetą: <http://talpykla.elaba.lt/elaba-fedora/objects/elaba:4354227/datastreams/MAIN/content>
10. Bridgman, T., Cummings, S. ir Ballard, J. (2019). *Academy of Management Learning & Education*. 18(1), 81-98. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.5465/amle.2017.0351>
11. Fernando, R. (2011). *101 Secrets to Career Success*. United States of America: Course Technology, a part of Cengage Learning.

12. Gaižauskaitė, I. ir Valavičienė, N. (2014). *Socialinių tyrimų metodai: apklausa*. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas. Prieiga per internetą: <https://ebooks.mruni.eu/pdfreader/socialini-tyrim-metodai-kokybinis-interviu/251>
13. Grakauskas, T. ir Valickas, A. (2007). *Studentų karjeros valdymo kompetencijų ugdymo vadovas konsultantui: metodinė priemonė*. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla,
14. Grakauskas, Ž., Valickas, A., Chomentauskas, G., Dereškevičiūtė, E., Žukauskaitė, I., Navickienė, L. ir Akudovičiūtė, A. (2012). *Karjeros valdymo vadovas studentui*. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla,
15. Gražulis, V. (2005). *Motyvacijos pasaulis - jo supratimo keliai ir klystkeliai: metodinė mokymo priemonė*. Vilnius: Ciklonas.
16. Harrigan, K. R., Di Guardo, M. C. ir Cowgill, B. (2017). Multiplicative-innovation synergies: tests in technological acquisitions, *J Technol Transfer*. 42(5), 1212–1233. Prieiga per internetą: <http://link.springer.com/10.1007/s10961-016-9514-3>
17. Hooley, T., ir Dodd, V. (2015). The Economic Benefits of Career Guidance. *Careers England*. Prieiga per internetą: <https://cica.org.au/wp-content/uploads/Careers-England-Research-Paper-The-Economic-Benefits-of-Career-Guidance-July-2015.pdf>
18. Inglehart, R. ir Baker, W. (2000). Modernization, Cultural Change, and the Persistence of Traditional Values. *American Sociological Review* 65 (1). Prieiga per internetą: [https://www.researchgate.net/publication/230557601\\_Modernization\\_Cultural\\_Change\\_and\\_the\\_Persistence\\_of\\_Traditional\\_Values/link/56ce025008ae059e37535413/download](https://www.researchgate.net/publication/230557601_Modernization_Cultural_Change_and_the_Persistence_of_Traditional_Values/link/56ce025008ae059e37535413/download)
19. Jatkauskienė, B. ir Tolutienė, G. (2012). *Aiškinamasis andragogikos terminų žodynas*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
20. Januškevičienė, E., Augutienė I. ir Daukila S. (2012). Socialiai reikšmingų individo gyvenimo vaidmenų darba karjeros metodologijoje: pragmatizmo ir holizmo kontekstas. *Profesinis rengimas: tyrimai ir realijos*. Prieiga per internetą: [https://www.vdu.lt/cris/bitstream/20.500.12259/104382/1/ISSN2029-8447\\_2012\\_N\\_22.PG\\_42-55.pdf](https://www.vdu.lt/cris/bitstream/20.500.12259/104382/1/ISSN2029-8447_2012_N_22.PG_42-55.pdf)
21. Jovaiša, L. (1993). *Pedagogikos terminai*. Kaunas: Šviesa.
22. Jovaiša, L. (1994). *Edukologijos pradžios*. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.
23. Kardelis, K. (2017). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Vilnius: Mokslo ir enciklopedijų leidybos centras.
24. Katinienė, A. (2018). *Organizacijos darbuotojų žinių sinergijos vertinimas* (daktaro disertacija). Prieiga per internetą: <http://dspace.vgtu.lt/jspui/handle/1/3537>
25. Katkonienė, A., Ustinavičiūtė, L., ir Žemaitytė, I. (2011). Veiksniai, susiję su sėkmingu karjeros planavimu ir profesijos pasirinkimu paauglystėje. *Socialinis darbas*. 10(2), 169–180

- Prieiga per internetą: [http://www.euroguidance.lt/media/k2/attachments/02\\_ustinaviciute\\_katkoniene\\_zemaitaityte.pdf](http://www.euroguidance.lt/media/k2/attachments/02_ustinaviciute_katkoniene_zemaitaityte.pdf)
26. Keibienė, R., Jonaitienė, L. ir Daukilas, S. (2012). Studentų profesinės motyvacijos tyrimas. *Sveikatos mokslai*. 22(5), 173-179. Prieiga per internetą: <https://sm-hs.eu/wp-content/uploads/2019/02/365-1325-1-PB.pdf>
  27. Korsakienė, R. ir Smaliukienė, R. (2014). Šiuolaikinė karjera individo požiūriu: karjeros modeliai, jų sąsajos ir reikšmė. *Verslas: Teorija ir praktika*. 15(1), 84–92. Prieiga per internetą: [https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwjExMnNl\\_TuAhWSw4sKHb6lC6gQFjAAegQIARAD&url=https%3A%2F%2Fjournals.vgtu.lt%2Findex.php%2FBTP%2Farticle%2Fdownload%2F8408%2F7272&usg=AOvVaw18jkdMbbwimLLS2pb5jLN](https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwjExMnNl_TuAhWSw4sKHb6lC6gQFjAAegQIARAD&url=https%3A%2F%2Fjournals.vgtu.lt%2Findex.php%2FBTP%2Farticle%2Fdownload%2F8408%2F7272&usg=AOvVaw18jkdMbbwimLLS2pb5jLN)
  28. Kučinskienė, R. (2003). *Ugdymo karjerai metodologija: monografija*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
  29. Laužackas, R. (2005). *Profesinio rengimo metodologija*. Kaunas: VDU leidykla.
  30. Lipinskienė, D. (2012). *Personalo vadyba*. Klaipėda: viešoji įstaiga socialinių mokslų kolegija.
  31. Maslow A. (2006). *Motyvacija ir asmenybė*. Vilnius: Apostrofa.
  32. Ozguner Z. and Ozguner, M. (2014). A Managerial Point of View on the Relationship between of Maslow's Hierarchy of Needs and Herzberg's Dual Factor Theory. *International Journal of Business and Social Science*. 5(7), 207-2015. Prieiga per internetą: [http://www.ijbssnet.com/journals/Vol\\_5\\_No\\_7\\_June\\_2014/26.pdf](http://www.ijbssnet.com/journals/Vol_5_No_7_June_2014/26.pdf) ..
  33. Paužuolienė J. ir Mauricienė I. 2012. Karjeros planavimas įvertinant demografinės charakteristikas. *Vadyba. Journal of Management..* 2 (21). Prieiga per internetą: [https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwiH8PT\\_i6TwAhXniIsKHeAtAiMQFjAAegQIAhAD&url=https%3A%2F%2Fwww.ltvk.lt%2Ffile%2Fzurnalai%2FVadyba\\_2012\\_21.pdf&usg=AOvVaw1B7uMtA1Gf\\_WBAO0xj7Iiq](https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwiH8PT_i6TwAhXniIsKHeAtAiMQFjAAegQIAhAD&url=https%3A%2F%2Fwww.ltvk.lt%2Ffile%2Fzurnalai%2FVadyba_2012_21.pdf&usg=AOvVaw1B7uMtA1Gf_WBAO0xj7Iiq)
  34. Petkevičiūtė, N. (2003). *Asmeninės karjeros projektavimas ir vystymas globalizacijos kontekste. Profesinis rengimas: tyrimai ir realijos*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas.
  35. Petkevičiūtė, N. (2006). *Karjeros valdymas*. Kaunas: VDU leidykla.
  36. Petkevičiūtė, N. (2007). Vadovo karjeros vystymo metamorfozės. *Organizacijų vadyba: Sisteminiai tyrimai*, 42(1), 93–110. Prieiga per internetą: <https://www.vdu.lt/cris/handle/20.500.12259/36770>
  37. Petkevičiūtė, N. (2013). *Karjeros valdymas: organizacinė perspektyva. Mokomoji knyga*. Kaunas: VDU.

38. Petružytė, D. (2013). Kliento savirealizacija kaip socialinio darbo tikslas: pagalbos teikimo organizavimo galimybės. *Vilniaus universitetas*. 1(4), 139-159. Prieiga per internetą: <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:SgX3ec5NyzgJ:journals.ku.lt/index.php/tiltai/article/download/480/pdf+&cd=1&hl=lt&ct=clnk&gl=lt>
39. Pipiraitė, E. (2008). *Akademinių jaunimo karjeros planavimas: studentų požiūris*. Šiauliai: Šiaulių universitetas.
40. Ritz, A., Neumann, O. and Vandenabeele W. (2016). Motivation in the public sector. *The Routledge Handbook of Global Public Policy and Administration*, Chapter: 30. Prieiga per internetą: [https://www.researchgate.net/publication/309740606\\_Motivation\\_in\\_the\\_Public\\_Sector](https://www.researchgate.net/publication/309740606_Motivation_in_the_Public_Sector)
41. Robbins, S.P. (2006). *Organizacinės elgsenos pagrindai*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
42. Rogers, C. R. (2015). *Becoming a person*. N.Y.: Martin fine books.
43. Rosinaitė, V. (2008). Lietuvos aukštųjų mokyklų studentų *career development* kompetencijos: subjektyvus jų įsisavinimo lygio ir ugdymo poreikio įvertinimas. 19(4), 63-71. Prieiga per internetą: <http://mokslozurnalai.lmaleidykla.lt/publ/0235-7186/2008/4/62-71.pdf>
44. Rosinaitė, V. (2010). *Karjeros sampratos konstravimas Lietuvoje* (daktaro disertacija). Vilnius: Vilniaus universitetas. Prieiga per internetą: [https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwjfrqDYqvTuAhXHtYsKHfppAnoQFjAAegQIARAD&url=http%3A%2F%2Ftalpykla.elaba.lt%2Felaba-fedora%2Fobjects%2Felaba%3A1938110%2Fdatastreams%2FATTACHMENT\\_1938115%2Fcontent&usg=AOvVaw3DeHHbmi\\_waEeQpEtEA4Cj](https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwjfrqDYqvTuAhXHtYsKHfppAnoQFjAAegQIARAD&url=http%3A%2F%2Ftalpykla.elaba.lt%2Felaba-fedora%2Fobjects%2Felaba%3A1938110%2Fdatastreams%2FATTACHMENT_1938115%2Fcontent&usg=AOvVaw3DeHHbmi_waEeQpEtEA4Cj)
45. Rudžinskienė, R. ir Paulauskaitė, L. (2012). Karjeros projektavimo gebėjimų ugdymas *Studijos šiuolaikinėje visuomenėje*. 3(1), 203-210. Prieiga per internetą: [https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwiv6o703aXwAhXKk4sKHSBBBCAQFjAAegQIAxAD&url=https%3A%2F%2Fwww.slk.lt%2Fsites%2Fdefault%2Ffiles%2Fstudijos\\_2012\\_puslapiui.pdf&usg=AOvVaw2NsUwLHSb63G\\_brVFMjQX](https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwiv6o703aXwAhXKk4sKHSBBBCAQFjAAegQIAxAD&url=https%3A%2F%2Fwww.slk.lt%2Fsites%2Fdefault%2Ffiles%2Fstudijos_2012_puslapiui.pdf&usg=AOvVaw2NsUwLHSb63G_brVFMjQX)
46. Rupeikienė, L., Viningienė, D., Šaltytė, L. ir Martinkienė, J. (2010). Žmogiškųjų išteklių formavimo, pritaikymo galimybės versle. *Vadyba: Journal of Management*. 1(17), 143-153. Prieiga per internetą: [https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwjDuey446XwAhUhiIsKHZt4BZsQFjAAegQIAhAD&url=https%3A%2F%2Fwww.ltvk.lt%2Ffile%2Fzurnalai%2FVadyba\\_2010\(17\).pdf&usg=AOvVaw0mrwB\\_xVic15gpdNELPWKO](https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwjDuey446XwAhUhiIsKHZt4BZsQFjAAegQIAhAD&url=https%3A%2F%2Fwww.ltvk.lt%2Ffile%2Fzurnalai%2FVadyba_2010(17).pdf&usg=AOvVaw0mrwB_xVic15gpdNELPWKO)

47. Rupšienė, L. (2007). *Kokybinio tyrimo duomenų rinkimo metodologija*. Klaipėda: Klaipėdos universitetas: Prieiga per internetą: [https://www.researchgate.net/publication/323497804\\_Kokybiniu\\_tyrimu\\_duomenu\\_rinkimo\\_metodologija](https://www.researchgate.net/publication/323497804_Kokybiniu_tyrimu_duomenu_rinkimo_metodologija)
48. Sakalas, A. ir Šilingienė, V. (2000). *Personalo valdymas*. Kaunas: Technologija.
49. Sakalas, A. ir Šalčius A. (1997). *Karjeros valdymas*. Kaunas: Technologija
50. Stankevicienė, A. ir Lobanova, L. (2006). *Personalo vadyba organizacijos sistemoje: mokomoji knyga..* Vilnius: Technika..
51. Stanišauskienė, V. (2004). *Rengimosi karjerai proceso socioeducaciniai pagrindai: monografija*. Kaunas: Technologija.
52. Stanišauskienė, V. ir Naseckaitė, A. (2012). *Ugdymas karjerai*. Mokytojo knyga. Kaunas: VŠĮ Tyrimų ir mokymo centras.
53. Tarptautinių žodžių žodynas. Prieiga per internetą: <https://tzz.lt/k/karjera/>
54. Urbanavičiūtė, I. (2008). Psichologinės studentų profesinių tikslų kėlimo prielaidos. *Socialinis darbas*. 7(3), 110-118. Prieiga per internetą: <https://ojs.mruni.eu/ojs/social-work/article/viewFile/1909/1726>
55. Valickas, A. (1991). *Asmenybės savęs vertinimas*. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.
56. Valickas, A., Chomentauskas, G., Dereškevičiūtė, E., Žukauskaitė, I., Navickienė, L. (2015). *Asmeninės karjeros valdymas studentui*. Vilnius: Vilniaus universitetas.
57. Žaptorius, J. (2007). Darbuotojų motyvavimo sistemos kūrimas ir jos teorinė analizė. *Filosofija. Sociologija*. 18(4), 105–117. Prieiga per internetą: <http://mokslozurnalai.lmaleidykla.lt/publ/0235-7186/2007/4/105-117.pdf>

## **PRIEDAI**