

**VILNIAUS UNIVERSITETO
KAUNO HUMANITARINIO FAKULTETO**

VERSLO EKONOMIKOS IR VADYBOS KATEDRA

Verslo administravimo studijų programa
Kodas 62603S107

LINA PLYTNIKAITĖ

MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS

KARJEROS VALDYMO ĮTAKA DARBUOTOJŲ LOJALUMUI

Kaunas 2010

**VILNIAUS UNIVERSITETO
KAUNO HUMANITARINIO FAKULTETO**

VERSLO EKONOMIKOS IR VADYBOS KATEDRA

LINA PLYTNIKAITĖ

MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS

KARJEROS VALDYMO ĮTAKA DARBUOTOJŲ LOJALUMUI

Darbo vadovas _____

(parašas)

Dr. E. JASINSKAS

(darbo vadovo mokslo laipsnis,
mokslo pedagoginis vardas,
vardas ir pavardė)

Bakalaurantas _____

(parašas)

Darbo įteikimo data _____

Registracijos Nr. _____

TURINYS

IVADAS	5
1. KARJEROS VALDYMO ĮTAKOS DARBUOTOJŲ LOJALUMUI TEORINIS PAGRINDIMAS ..	8
1.1. Karjeros samprata ir valdymas	8
1.2. Karjeros modelių teorinės studijos	14
1.3. Esminiai karjeros valdymo strategijų aspektai	19
1.4. Darbuotojų lojalumo samprata ir reikšmė	21
1.5. Darbuotojų organizacinio įsipareigojimo formavimosi ypatumai	23
2. KARJEROS VALDYMO ĮTAKOS DARBUOTOJŲ LOJALUMUI EMPIRINIS IŠTYRIMO LYGIS	27
2.1. Atliktų karjeros valdymo ir darbuotojų lojalumo tyrimų rezultatų analizė	27
2.2. Karjeros valdymo įtakos darbuotojų lojalumui tyrimo modelis	33
3. KARJEROS VALDYMO ĮTAKOS DARBUOTOJŲ LOJALUMUI KAUNO KELIONIŲ AGENTŪROSE TYRIMAS	36
3.1. Tyrimo metodologija	36
3.2. Tyrimo rezultatų analizė	38
IŠVADOS	50
LITERATŪROS SĄRAŠAS	53
1 PRIEDAS	60
2 PRIEDAS	63

LENTELIŲ IR PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė Karjeros samprata.....	9
2 lentelė Individų ir organizacijos vaidmuo karjeros valdyme	14
3 lentelė Tradicinės ir šiuolaikinės karjeros charakteristikos	16
4 lentelė Karjeros raidos periodų charakteristika	24
5 lentelė Karjeros valdymo ir darbuotojų lojalumo tyrimų apžvalga	27
6 lentelė Klausimyno pagrindimas	37
7 lentelė Požymių priklausomumas tarp respondentų požiūrio į darbovietę ir užimamų pareigų..	41
8 lentelė Antrosios hipotezės tikrinimas naudojant X^2 kriterijų	42
9 lentelė Ryšio tarp požiūrio į darbovietę ir darbovietėje užimamų pareigų stiprumo analizė.....	42
10 lentelė Karjeros valdymo elementų vertinimas.....	45
11 lentelė Pirmosios hipotezės tikrinimas.....	47
12 lentelė Respondentų pasiskirstymas pagal darbovietėje taikomus karjeros modelius bei lojalumo tipus.....	47
13 lentelė Ryšio tarp darbuotojų lojalumo ir to, kas organizacijoje prisiima karjeros valdymo iniciatyvą, analizės rezultatai.....	48

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Karjeros valdymas.....	10
2 pav. Individualaus karjeros valdymo procesas.....	12
3 pav. Tradicinis vertikalus karjeros kelias organizacijoje.....	15
4 pav. Šiuolaikinis karjeros kelias organizacijoje.....	16
5 pav. Karjeros modelių tipai	17
6 pav. Įsipareigojimo organizacijai formavimosi etapai	24
7 pav. Karjeros valdymo įtakos darbuotojų lojalumui tyrimo modelis.....	35
8 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžiaus grupes	39
9 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžiaus grupes bei užimamas pareigas.....	39
10 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą bei užimamas pareigas.....	40
11 pav. Respondentų ketinimas keisti/nekeisti darbovietės atsižvelgiant į jų požiūrį į darbovietę	43
12 pav. Vykdomos personalo politikos vertinimas atsižvelgiant į karjeros valdymo iniciatyvą....	44
13 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal lojalumo organizacijai laipsnį.....	46

ĮVADAS

Temos aktualumas. Šiuolaikinis žmogus – tai mobilus žmogus. Jis traktuoja save ne tik kaip tam tikro miesto, šalies pilietį, bet ir kaip visos Europos, ar net pasaulio gyventoją, t.y. individą, galintį gyventi ir dirbti visur, kur jam suteikiamos pačios optimaliausios sąlygos. Svarbu yra tai, kad dėl palankių, arba tiksliau palankesnių sąlygų žmonės yra pasirengę keisti darbo vietas bei emigruoti. Dėl šių priežasčių tiek didelių (prestižinių), tiek ir mažų organizacijų vadovai turi atkreipti dėmesį į savo darbuotojų lojalumą, bei pastarojo ugdymą. Viena iš priemonių tai pasiekti yra karjeros valdymas įmonėje, neretai leidžiantis išlaikyti senus, bei pritraukti naujų aukštos kvalifikacijos specialistų.

Aukštos kvalifikacijos specialistai patys renkasi darbdavius. Neretai jie turi įvairių pasiūlymų neapsiribojančių vien Lietuva. Tokiems darbuotojams svarbios karjeros, nuolatinio tobulinimosi bei vadovavimo galimybės, taip pat didesnės atsakomybės reikalaujančios užduotys ir t.t. Tik lojalus ir savo organizacija besididžiuojantis asmuo yra motyvuotas dirbti visu pajėgumu bei neieškoti kitų darbdavių. Toks individas tikisi savo pastangomis pakilti karjeros laiptais ir tam būtina sudaryti palankias sąlygas. Nes patenkinti ir lojalūs darbuotojai – tai ir patenkinti bei lojalūs klientai. Taigi kaip tik todėl aktualu yra analizuoti ir tirti karjeros valdymo įtaką darbuotojų lojalumui.

Problemos ištyrimo lygis. Pasaulinė praktika rodo, jog sėkmingai veikiančiose organizacijose didėja suinteresuotumas darbuotojų profesiniu augimu ir vis daugiau dėmesio skiriama karjeros vystymo ir valdymo klausimams. Šiuolaikinės karjeros transformacijos atsiskleidžia A. De Vos, K. Dewettinck ir D. Buyens (2008), Y. Baruch (2004), M. Thite (2001) darbuose. Skirtingi užsienio šalių autoriai taip pat pabrėžė karjeros valdymo svarbą motyvuojant darbuotojus (J. Zikic; M. M. Novicevic; M. Harvey; J. Breland, 2005). Dauguma autorių karjeros valdymą nagrinėja dviem, t.y. individualiu ir organizaciniu, požiūriais (J. H. Greenhaus, G. A. Callanan, V. M. Godshalk, 2000; Orpen, 1994). Nepaisant to, jog pastaruosiu metu ypatingą dėmesį autoriai skiria individualiam karjeros valdymui, pabrėžiama ir organizacijos vaidmens karjeros valdymui svarba (B. R. Barnett, L. Bradley, 2007), taip pat R. Bolton ir J. Gold (1994) išskiria faktorius, kuriais kompanija gali veikti savo darbuotojų karjerų valdymą J. H. Greenhaus, G. A. Callanan, V. M. Godshalk (2000) suformuluoja karjeros valdymo modelį, išskiria septynias karjeros valdymo strategijas. Tuo tarpu darbuotojų lojalumo ir jo stiprinimo klausimus nagrinėja J. Welch (2009); Y. Zheng, B. H. Kleiner, 2001; R. J. Douglas (2008); J. R. Linn (1992) ir kt. autoriai.

Karjeros valdymo, planavimo tema domisi ir Lietuvos autoriai. Karjeros klausimai nagrinėjami N. Petkevičiūtės (2002/03/04/06); A. Valackienės (2005); A. Palujanskienės, A. Pugevičiaus (2004) ir kitų autorių. A. Sakalas, V. Šilingienė (2000) apibrėžė karjeros sąvoką kaip stimulą verčiantį

darbuotoją siekti geresnių rezultatų, tobulėjimo bei darbo našumo, pateikė karjeros planavimo funkcijų pasiskirstymą tarp darbuotojo ir organizacijos bei išskyrė darbuotojų ir organizacijos vaidmenų formuojant karjerą svarbą. R. Čiutienė ir A. Sakalas (2004) pateikia karjeros modelių klasifikaciją, N. Petkevičiūtė (2002) išskiria tris pagrindines individo karjeros raidos stadijas. Darbuotojų lojalumo temos aktualumą atskleidžia L. Donskio (2005) išvalgos, R. Veršinskienės, N. Večkienės (2007), taip pat N. Petkevičiūtės ir I. Kalininos (2004) nagrinėjamos darbuotojų organizacinio įsipareigojimo dimensijos. Be to, Lietuvos viešosios nuomonės ir rinkos tyrimų bendrovė “TNS Gallup” reguliariai atlieka Lietuvos, Latvijos ir Estijos bendrovių darbuotojų nuostatų, atskleidžiančių darbuotojų lojalumo Baltijos šalyse lygį, tyrimus.

Problemos esmė – kokią įtaką organizacijos sudarytos karjeros valdymo galimybės daro darbuotojų lojalumui.

Darbo objektas – karjeros valdymo įtaka darbuotojų lojalumui.

Darbo tikslas – nustatyti karjeros valdymo įtaką darbuotojų lojalumui

Siekiant užsibrėžto tikslo, nagrinėjami šie **uždaviniai**:

- Apibrėžus karjeros ir karjeros valdymo sampratą, išskirti esminius individualaus ir organizacinio karjeros valdymo ypatumus;
- Pareikti karjeros modelius bei strategijas;
- Atskleisti ryšį tarp karjeros valdymo ir darbuotojų lojalumo teoriniu aspektu;
- Sukurti karjeros valdymo įtakos darbuotojų lojalumui teorinį modelį;
- Nustatyti karjeros valdymo įtaką darbuotojų lojalumui Kauno kelionių agentūrose.

Suformuluota hipotezė:

H_0 – efektyvus karjeros valdymas teigiamai įtakoja darbuotojų lojalumą.

Tyrimo metodai. Analizuojant teorinius darbuotojų lojalumą skatinančio veiksnio – karjeros valdymo – aspektus, buvo naudojamas bendramokslinis tyrimo metodas – lyginamoji mokslinės literatūros analizė, sintezė, abstrahavimas bei loginiai metodai – indukcija ir dedukcija.

Atliekant tyrimą buvo naudojamas kiekybinis tyrimo metodas – anketinė apklausa bei kiekybinė duomenų analizė. Siekiant nustatyti ryšius tarp karjeros valdymo organizacijoje ir jos darbuotojų lojalumo, tyrimo metu surinkti duomenys matematiškai bei statistiškai apdoroti naudojantis *Microsoft Excel* ir *SPSS* programomis.

Darbo struktūra. Pirmoje darbo dalyje „KARJEROS VALDYMO ĮTAKOS DARBUOTOJŲ LOJALUMUI TEORINIS PAGRINDIMAS“ apžvelgiama karjeros valdymo samprata bei pagrindinės koncepcijos, pateikiami karjeros modeliai bei strategijos, darbuotojų organizacinio įsipareigojimo

formavimosi ypatumai, atskleidžiamos lojalumo stiprinimo skirtinguose karjeros raidos etapuose galimybės.

Antroje darbo dalyje „KARJEROS VALDYMO ĮTAKOS DARBUOTOJŲ LOJALUMUI EMPIRINIS IŠTYRIMO LYGIS“ analizuojami skirtingi, daugiausia užsienio autorių atlikti tyrimai karjeros valdymo ir darbuotojų lojalumo klausimais. Apibendrinus pastaruosius tyrimus, nustatytos sąsajos tarp karjeros valdymo ir darbuotojų lojalumo ir sudaromas karjeros valdymo įtakos darbuotojų lojalumui teorinis modelis.

Trečioje darbo dalyje „KARJEROS VALDYMO ĮTAKOS DARBUOTOJŲ LOJALUMUI KAUNO KELIONIŲ AGENTŪROSE TYRIMAS“ trumpai aprašoma atlikto kiekybinio tyrimo metodologija bei pateikiama tyrimo duomenų analizė.

Literatūros apžvalga. Rašant darbą naudotasi Lietuvos ir užsienio autorių moksliniais darbais, empiriniais tyrimais, straipsniais bei elektroniniais šaltiniais.

Darbo teorinė reikšmė:

- Atlikta skirtingų autorių darbuotojų karjeros valdymo sampratos interpretacijų analizė, kuri leido suformuluoti apibendrintą šiuolaikinės karjeros valdymo apibrėžimą.
- Analizuojant mokslinę literatūrą karjeros valdymo bei lojalumo temomis, sukurtas modelis, atskleidžiantis ryšį tarp karjeros valdymo ir darbuotojų lojalumo.

Darbo praktinė reikšmė:

- Sukurta karjeros valdymo įtaką lojalumui nustatyti šiuolaikinėje organizacijoje padedantys tyrimo modelis bei anketa, kurie įgalindama identifikuoti darbuotojų karjeros valdymo problemas organizacijoje, personalo valdymo specialistams gali padėti darbuotojų lojalumo ugdymo srityje.
- Identifikuoti darbuotojams reikšmingiausi karjeros valdymo elementai bei atskleisti ryšiai tarp skirtingų karjeros valdymo aspektų bei Kauno kelionių agentūrų darbuotojų lojalumo.

Darbo struktūros paaiškinimas. Darbą sudaro įvadas, trys dalys bei išvados – iš viso 65 puslapiai, be literatūros sąrašo ir priedų – 52 puslapiai, įskaitant 13 lentelių bei 13 paveikslų. Taip pat pateikiami 2 priedai. Darbui parengti buvo panaudota 58 šaltiniai.

1. KARJEROS VALDYMO ĮTAKOS DARBUOTOJŲ LOJALUMUI TEORINIS PAGRINDIMAS

Šiuolaikiniame pasaulyje karjeros valdymas vaidina vis svarbesnį vaidmenį, kadangi sėkminga karjera individui tampa ne tik veiksmu, didinančiu pasitikėjimą savimi bei užtikrinančiu aukštą statusą visuomenėje, bet ir aprūpinto bei stabilaus gyvenimo garantu. Šiame skyriuje, siekiant teoriškai apibrėžti karjeros valdymo procesą ir pagrindinius su juo susijusius aspektus, analizuojama karjeros ir karjeros valdymo samprata, išskiriant esminius individualaus ir organizacinio karjeros valdymo bruožus, pateikiamos tradicinės ir šiuolaikinės karjeros koncepcijos bei modeliai. Taip pat apibūdinamos strategijos, padedančios įgyvendinti užsibrėžtus karjeros tikslus, aptariama darbuotojų lojalumo samprata ir reikšmė, išsipareigojimo organizacijai formavimosi ypatumai bei atskleidžiamas ryšys tarp karjeros valdymo ir darbuotojų lojalumo.

1.1. Karjeros samprata ir valdymas

Dauguma individų karjerą sieja su darbu ir konkrečia organizacija, šioje srityje ypatingą svarbą įgyja skirtingos kompetencijos, pvz., gebėjimas bendrauti ir palaikyti ryšius su klientais bei kolegomis, įgyti ir nuolat atnaujinti specifines profesines žinias ir įgūdžius ir pan. (Stanišauskienė; Večkienė, 2000, p. 86). Be to, paminėtinas ir N. Petkevičiūtės (2003) karjeros kaip proceso vertinimas. Minėtuosius požiūrius apima ir papildo A. Valackienės (2005), W. Patton, M. McMahon (1999), A. Palujanskienės, A. Pugevičiaus (2004) pozicija. Pasak šių autorių, karjeros supratimas galimas keturiais pagrindiniais aspektais:

1. Karjera kaip pasiekimai, paprastai taikomas darbinėje aplinkoje;
2. Karjera kaip profesija, profesijos prestižas;
3. Karjera kaip nuolatinio darbo nuosekli tąsa, t.y. žmogaus darbo istorija;
4. Karjera kaip viso gyvenimo vaidmenų patirties seka.

Pastarosios skirtingos karjeros prasmės įtakoja ir „karjeros“ sąvokos apibrėžimų įvairovę, kuri atsispindi 1 lentelėje. Sąvokų palyginimui pasirinkti trys kriterijai: ilgalaikiškumas, kompetencijos ir nauda, konkrečiu atveju siejama realizuotais/realizuojamais asmeniniais individo ir organizacijos tikslais.

Karjeros samprata

Autorius	Apibrėžimas	Kompetencijos	Ilgalaikiškumas	Nauda
<i>Business dictionary</i> (2007).	Karjera – tai per visą individo gyvenimą pasiektas progresas ar atlikti veiksmai, susiję su asmeniniais žmogaus pasiekimais. Karjera paprastai suvokiama per individo darbo vietą, užimamas pareigas, per ilgą laikotarpį atliktus darbus.	+	+	+
Petkevičiūtė, Nijolė (2006).	Karjera yra su darbu susijusios patirties procesas, trunkantis visą žmogaus gyvenimą.	+	+	
<i>Oxford business english dictionary</i> (2005).	Karjera – tai viso asmens gyvenimo ar jo dalies kursas arba progresas, paprastai susijęs su darbiniais santykiais ar formaliu išsilavinimu.	+	+	
Valackienė, Asta (2003).	Karjera – darbo proceso ir darbo turinio tikslingas atitikimas asmeniui vykdant darbinės užduotis bei atliekant tam tikras funkcijas.	+		
Greenhaus, Jeffrey H.; Callanan, Gerard A. (2000).	Karjera – tai su darbu susijusių objektyvių bei subjektyvių veiksnių, apimančių žmogaus gyvenimo eigą, visuma.	+	+	+
A. Sakalas, V. Šilingienė (2000)	Karjera – tai stimulus verčiantis darbuotoją siekti geresnių rezultatų, tobulėjimo bei darbo našumo.	+		+
Веснин, В. П. (1998).	Karjera – tai darbuotojo judėjimas tarnybinės hierarchijos laipteliais ar tikslingas darbinės veiklos keitimas tiek organizacijos, tiek individo suvokimo mastu.			+
Hall, Douglas T. (1986).	Karjera – su darbu patirtimi ir darbine veikla susijusių veiksnių seka, nukreipta į asmeninius ir organizacinius tikslus, su kuriais individas susiduria per savo gyvenimą ir kuriuos jis gali tik dalinai kontroliuoti.	+	+	+

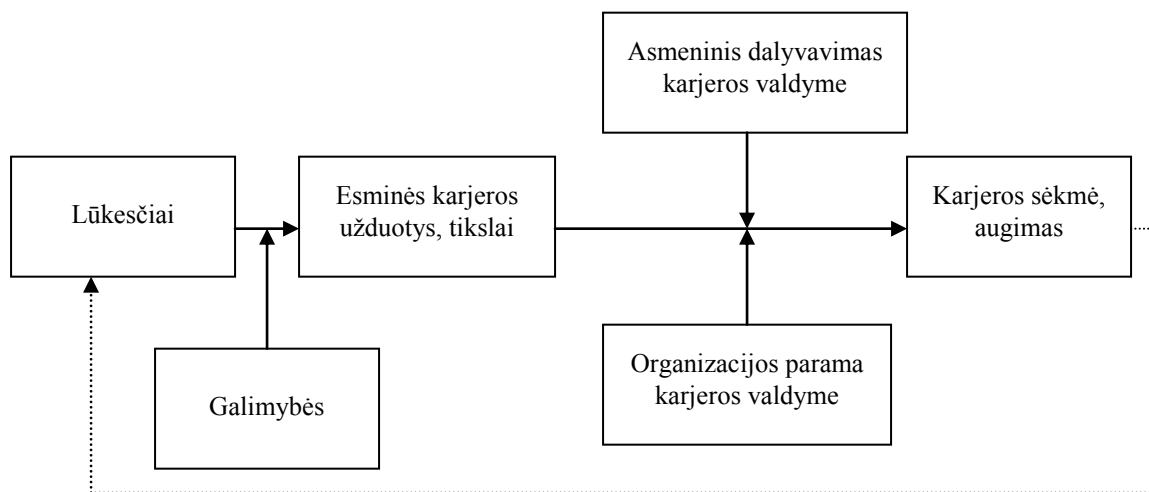
Šaltinis: sudaryta autorės.

Iš pateiktos lentelės matyti, jog dauguma autorių, kalbėdami apie karjerą, pabrėžia, kompetencijų svarbą ir karjeros ilgalaikiškumo kriterijų, kuris, pasak Ch. Orpen (1994), susijęs su individo pasitenkinimu darbu ir užimamomis pareigomis, ir yra viena iš keturių pagrindinių autoriaus pateiktų *karjeros* charakteristikų. Taip pat minėtas autorius pažymi, jog karjeros sąvoka yra susijusi su objektyviais (išoriniais) bei subjektyviais (vidiniais) veiksniais. Kalbant apie objektyvius karjeros elementus, derėtų paminėti, jog tai reali, pastebima aplinka, pvz., darbo vieta, tarnybinės pareigos, su darbu susiję sprendimai. Tuo tarpu vidiniai karjeros elementai siejami su subjektyviu darbuotojo situacijos suvokimu, pvz., individo siekiais, lūkesčiais, vertybėmis, poreikiais ar jausmais (Greenhaus, Callanan, 2000; Веснин, 1998; Petkevičiūtė, 2006). Kitas karjeros bruožas – karjeros efektyvumą atspindi perspektyvų įvairovė bei tikslų, kurie svarbūs individui, įgyvendinimas. Turima omenyje, jog pasiekta karjera yra tarsi įgyvendintų žmogaus gyvenimo siekių bei tikslų rezultatas. Be to, Ch. Orpen

(1994), pabrėždamas D. T. Hall pateikto *karjeros* sąvokos apibrėžimo tikslumą, pripažįsta, jog karjeros pasiekimai yra ne tik individo pastangų, bet ir išorinių jėgų, kurios ne visada gali būti kontroliuojamos, rezultatas. Taip pat paminėtinas ir daugumoje pateiktų apibrėžimų atsispindintis naudingumo aspektas, kuris gali pasireikšti ir kaip nauda individui, ir kaip organizacijai.

Taigi, remiantis pateiktais apibrėžimais ir išskirtais kriterijais, karjerą apibendrintai galima apibrėžti kaip visą žmogaus gyvenimą trunkantį procesą, stimuliuojantį individą nuolat mokytis, gilinti profesines žinias ir suteikiantį jam galimybę realizuoti save, savo gebėjimus bei patenkinti savo poreikius.

Karjeros svarba šiuolaikiniam individui neabejotina. Vis dažniau darbuotojai yra linkę imtis iniciatyvos karjeros klausimais. Šį procesą apibūdina *karjeros valdymo* sąvoka, kurią J. H. Greenhaus, G. A. Callanan, Godshalk, V. M. (2000) apibrėžia kaip procesą, kurio metu asmenys vysto, įgyvendina ir kontroliuoja savo karjeros tikslus bei strategijas. Pasak minėtųjų autorių, karjeros valdymas yra nuolatinis procesas, susijęs su individo informacijos apie save bei darbo pasaulį kaupimu, tikslaus savo „paveiklo“ sudarymu (gebėjimų, interesų, vertybių, gyvenimo stiliaus bei alternatyvių profesijų, darbų bei organizacijų, kuriose būtų galima siekti karjeros, išskyrimu), realistinių karjeros tikslų, paremtų surinkta informacija, formulavimu bei strategijos, skirtos pastariesiems tikslams pasiekti, parinkimu ir įgyvendinimu. Taip pat teigiama, jog svarbu sulaukti grįžtamojo ryšio, kuris parodo pasirinktos karjeros valdymo strategijos efektyvumą bei išsikeltų tikslų svarbą. Visa tai atsispindi 1 paveiksle.



Šaltinis: ZIKIC J.; NOVICEVIC M. M.; HARVEY M.; BRELAND J. Repatriate career exploration: a path to career growth and success, 2005, p. 634.

1 pav. Karjeros valdymas

Kaip matyti iš pateikto paveikslo, egzistuoja grįžtamas ryšys tarp atskirų karjeros valdymo „komponenčių“, t.y. individo išsikelti karjeros tikslai, lūkesčiai bei galimybės karjeros valdymo

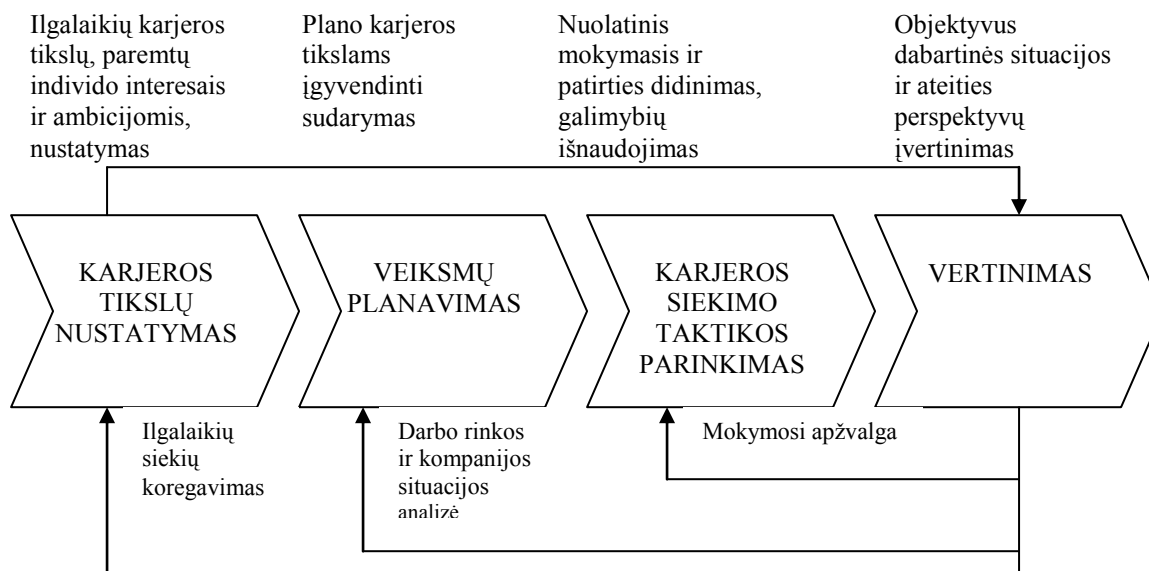
procese turėtų būti reguliariai peržiūrimos ir koreguojamos. Taip pat matoma, jog valdant karjerą dalyvauja tiek pats darbuotojas tiek ir organizacija, tačiau derėtų paminėti, jog karjeros valdymas paprastai laikomas individo, o ne organizacijos atsakomybe. J. H. Greenhaus ir G. A. Callanan (2000) pastebi, jog vis daugiau kompanijų atsisako aktyvaus vaidmens savo darbuotojų karjeros valdyme, tačiau pabrėžia, jog karjeros valdymo klausimai aktualūs ne tik darbuotojams, bet ir organizacijai, kuriai taip pat gali būti naudinga įsitraukti ir suprasti karjeros sprendimus ir iššūkius, su kuriais susiduria jų darbuotojai. Šiai nuomonei pritaria A. P. Preston ir G. Biddle (1994), Y. Baruch (2002) teigdami, jog organizacijai ir patiems individams naudinga bendradarbiauti karjeros valdymo klausimais.

Taigi, karjeros valdymas dažnai nagrinėjamas dviem požiūriais – individo, t.y. paties darbuotojo, bei organizaciniu (Greenhaus ir Callanan, 2000; Orpen, 1994). Derėtų trumpai aptarti kiekvieną iš jų.

Kaip jau minėta, sėkminga karjera yra ne tik gero gyvenimo garantas ar būdas individui užsidirbti pinigų. Darbas yra susijęs su nuolatiniu mokymusi, profesiniu tobulėjimu, atsakomybe, kurią sukuria individo įmonėje užimamos pareigos. Be to, derėtų pabrėžti, jog šiuolaikinė darbo pasaulio struktūra sudaro darbuotojams galimybę rinktis, kadangi kompanijos, siekdamos pritraukti gerus darbuotojus, konkuruoja tarpusavyje. Pastaroji situacija ir sąlygoja minėtąją individų pasirinkimo siekti norimos karjeros galimybę.

Kaip teigia Ch. Orpen (1994), darbuotojai yra aktyvūs darbo rinkos dalyviai, kurie, norėdami pasiekti asmeninius karjeros tikslus, turi patys valdyti ir planuoti savo karjerą. Pasak autoriaus, pastarųjų individualių darbuotojų karjeros tikslų sutapimas su organizacijos vizija ir poreikiais yra jau pačios kompanijos užduotis.

Karjeros siekimas – visą individo gyvenimą trunkantis procesas, kurio metu būtina nuolat lygiuoti į išsikeltus karjeros tikslus bei interesus, analizuoti savo asmenybę bei gebėjimus. Individualaus karjeros valdymo procesą atspindi 2 paveikslas.



Šaltinis: sudaryta autorės pagal ORPEN Ch. The Effects of Organizational and Individual Career Management on Career Success, 1994, p. 28-29.

2 pav. Individualaus karjeros valdymo procesas

Pastarasis paveikslas, vaizduojantis individo karjeros valdymo procesą, rodo, jog darbuotojas svarbu numatyti taktiką, kuri padėtų nuolat mokytis iš savo užduočių, sudarytų sąlygas pasinaudoti esančiomis galimybėmis, kurios galėtų praturtinti turimą patirtį. Be to, individas turi periodiškai stebėti ir vertinti situaciją darbo rinkoje ir kompanijoje, kurioje dirba, kad nepraleistų pasitaikančių galimybių, įgyvendinti savo karjeros tikslus. Galiausiai, darbuotojui būtina įvertinti savo pažangą siekiant užsibrėžtų ilgalaikių karjeros tikslų ir, esant būtinybei, juos koreguoti, nes, kaip teigia J. H. Greenhaus ir G. A. Callanan (2000), lankstumas ir prisitaikomumas yra esminiai efektyvaus karjeros valdymo požymiai.

Kalbėdami apie karjeros valdymą J. H. Greenhaus ir G. A. Callanan (2000) ypač pabrėžia individualios karjeros analizės bei tyrinėjimo, t.y. informacijos rinkimo, būtinybę, kuri padeda individui pažinti save bei supančią aplinką. Tam pritaria ir N. Petkevičiūtė (2006) teigdama, jog atsižvelgiant į savianalizės ir aplinkos tyrimo rezultatus yra „užsibrėžiami tikslai, sudaromi planai ir strategijos, jie įgyvendinami ir gaunamas grįžtamasis ryšys, suteikiantis dar daugiau informacijos, reikalingos karjeros valdymui.“

Nepaisant to, jog vyrauja nuomonė, kad karjeros valdymo klausimai paprastai yra priskiriami patiems darbuotojams, kompanijoms taip pat naudinga suprasti karjeras. J. H. Greenhaus ir G. A. Callanan (2000) teigia, jog organizacijos gebėjimas efektyviai valdyti žmogiškuosius išteklius priklauso nuo to, kaip gerai ji supranta savo darbuotojų karjeros siekius ir kaip efektyviai padeda jiems juos įgyvendinti.

Paminėtina, jog organizacijos joje dirbančių individų karjeros valdyme nebūtinai dalyvauja aktyviai. Anot, C. Davey (2008), organizacija gali sudaryti darbuotojams galimybes mokytis, kurti palankią karjeros vystymui aplinką ir kt. Tuo tarpu, R. Bolton ir J. Gold (1994) išskiria konkrečius faktorius, kuriais kompanija gali veikti savo darbuotojų karjerų valdymą:

- Darbo apmokėjimo sistemos;
- Darbuotojų vertinimas;
- Organizacijos struktūra;
- Organizacijos strategija;
- Kompanijos kultūra ir vertybės;
- Darbuotojų rengimas ir mokymai;
- Kilimo karjeros laiptais metodai bei profesinis orientavimas;
- Darbuotojų atestavimas;
- Darbuotojų rangavimo sistema;
- Informacijos, susijusios su žmogiškaisiais ištekliais, prieinamumas;
- Darbuotojų motyvavimo ir skatinimo priemonės;
- Komunikacija;
- Kompanijos pelnas bei augimas;
- Darbuotojų konsultavimas karjeros klausimais.

Pabrėžiama, jog darbuotojų karjeros valdymas suteikia įmonėms galimybę suderinti dabartinius aukštos kvalifikacijos darbuotojų bei būsimus vykdomo verslo poreikius. Organizacija, nukreipdama darbuotojų karjerą tinkama linkme ir ją planuodama, pasiekia ne tik atskirų individų pasitenkinimą, bet ir užtikrina pačios organizacijos gerovę, kadangi yra žinoma, jog, jei darbas atitinka vidinius individo poreikius bei tikslus, jo lojalumas organizacijai didesnis. Taigi, kompanija padėdama darbuotojams planuoti savo karjerą ir suteikdama jiems karjeros galimybes gali ne tik padidinti individų darbo našumą, bet ir užtikrinti didesnę jų lojalumą (Smith, 2006). Taip pat labai svarbus bendrų vertybių darbuotojams įdiegimas, kuris, kaip pažymi K. Tuulik ir R. Alas (2005), gali ne tik palengvinti vadovų ir individų darbą, bet ir sudaryti sąlygas efektyvesnei visos kompanijos veiklai.

Taigi, galima teigti, jog tiek individualus, tiek organizacinis karjeros valdymas yra labai reikšmingi. Taip pat paminėtina, jog karjeros valdyme darbuotojai ir organizacija atlieka skirtingus vaidmenis. Šių vaidmenų tarp individų ir organizacijos pasiskirstymas atspindi 2 lentelėje.

Individų ir organizacijos vaidmuo karjeros valdyme

Karjeros valdymo aspektas	Individo vaidmuo	Organizacijos vaidmuo
Atsakomybė	Atsakomybė už karjeros planavimą.	Atsakomybė už sąlygų darbuotojo tobulėjimui sudarymą.
Informacija	Informacija gaunama pasitelkiant savianalizę bei renkant duomenis, pvz., polinkių bei pomėgių identifikavimas, stipriųjų ir silpnųjų savybių nustatymas, tikslų projektavimas, savo unikalių savybių išskyrimas ir pan.	Realybę atspindinčios informacijos suteikimas, pvz., darbuotojo kompetencijų, darbo rezultatų, potencialo vertinimas ir pan.
Planavimas	Individualaus karjeros plano sudarymas.	Pagalbos, darbuotojui įgyvendinant karjeros planą, teikimas.
Veikla	Iniciatyvos vykdant sudaryto plano užduotis rodymas.	Konsultacijų bei informacijos apie tolimesnes galimybes teikimas.
Atsakas	Reagavimas į organizacijos teikiamą paramą karjeros valdyme.	Reagavimas į darbuotojo rodomą iniciatyvą, kompetencijas, darbo rezultatus ir pan.

Šaltinis: sudaryta autorės pagal SAKALA, A.; ŠILINGIENĖ, V., 2000; YARNALL, J., 2008; VARSHNEY, H. B., 2002.

Apibendrinant galima teigti, jog karjeros valdyme vienodai svarbius vaidmenis atlieka patys darbuotojai ir organizacija. Individai karjerą vysto atsižvelgdami į asmeninius motyvus, gebėjimus, išsikeltus karjeros tikslus, tuo tarpu organizacijos vaidmuo darbuotojų karjeros valdyme galėtų būti apibrėžtas kaip nukreipiamasis, kadangi kompanija, konsultuodama darbuotojus karjeros klausimais ir sudarydama jiems galimybes siekti karjeros, nukreipia juos organizacijai naudinga linkme. Atsiskleidžia ir tai, jog darbuotojas reaguoja į organizacijos jam teikiamą pagalbą karjeros valdymo srityje ir nuo to, ar ši reakcija yra pozityvi, ar negatyvi, priklauso didėjantis/mažėjantis lojalumas organizacijai.

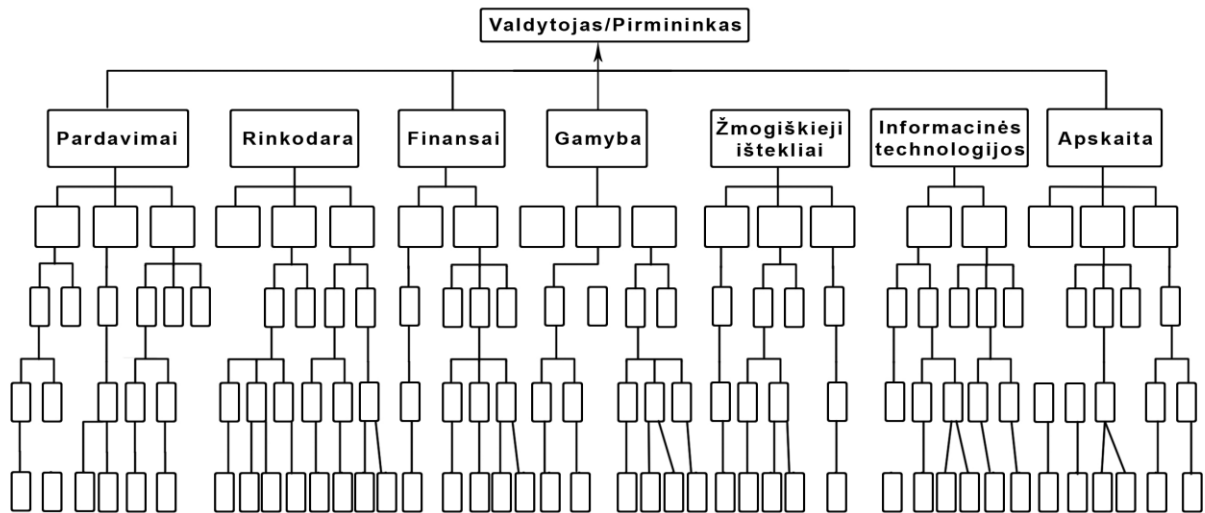
1.2. Karjeros modelių teorinės studijos

Profesinės karjeros klausimais domėjosi daugybė užsienio ir Lietuvos autorių. Tai nulėmė suformuotų karjeros modelių gausą. Tačiau, derėtų pabrėžti, jog išskiriami du pagrindiniai karjeros modelių tipai (Valackienė, 2005; Thide, 2001; Čiutienė, Sakalas, 2004):

- Konservatyvus (tradicinis) karjeros modelis;
- Šiuolaikinis karjeros modelis.

Pastarieji karjeros modeliai lemia kopimo karjeros laiptais organizacijoje pobūdį. A. De Vos, K. Dewettinck ir D. Buyens (2008) pažymi, jog praeityje gyvavęs tradicinis požiūris į karjerą susitelkė į darbuotojų judėjimą organizacijoje vertikalia kryptimi. Karjera buvo suvokiama kaip tam tikri hierarchijos laiptai, o jos sėkmė buvo matuojama judėjimu šiais laiptais aukštyn bei apčiuopiamais individo pasiekimų požymiais, tokiais kaip atlyginimas, apdovanojimai, socialinis statusas ir pan.

Pastebėtina, jog tokioje sistemoje darbuotojams tenka varžytis tarpusavyje norint judėti karjeros laiptais link hierarchinės piramidės viršūnės, t.y. norint užimti aukštesnes pareigas. Nors ši tradicinė karjera pasižymėjo tvirtai sukonstruotomis ir nelanksčiomis struktūromis, pastarasis struktūros stabilumas leido aiškiai suprasti karjeros kelius (Vos, Dewettinck, Buyens, 2008). Tradicinis vertikalus karjeros kelias atsispindi 3 paveiksle.



Šaltinis: BARUCH, Y. Transforming careers: from linear to multidirectional career paths, 2004, p. 63.

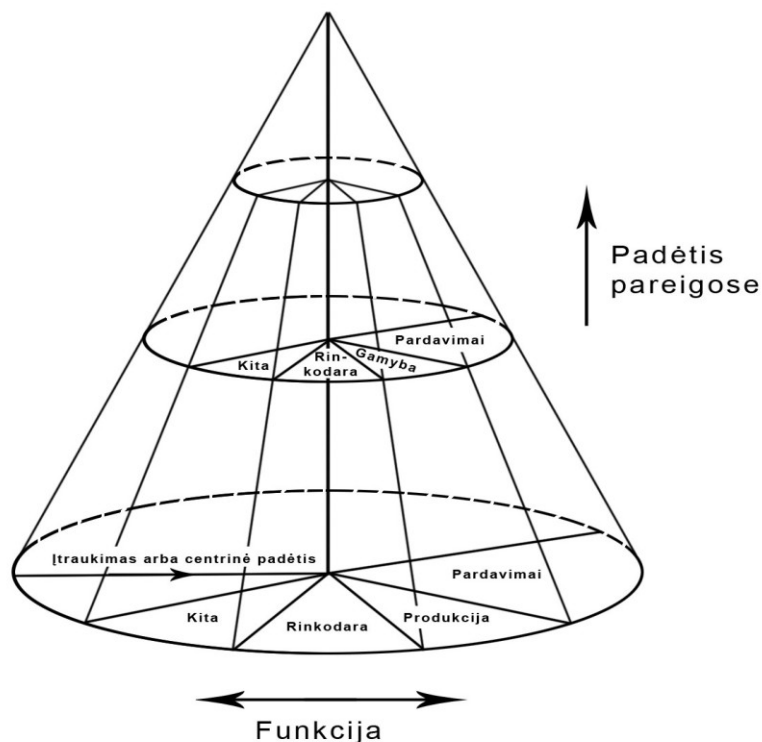
3 pav. Tradicinis vertikalus karjeros kelias organizacijoje

Pastaroji paveiksle atsispindinti sistema pripažįsta individo raidą organizacijoje tik viena kryptimi – aukštyn. Tokiu atveju žmogus karjeros laiptais kyla tol, kol tam turi pakankamai kompetencijos (Baruch, 2004).

Tačiau, kaip pastebi A. De Vos, K. Dewettinck ir D. Buyens (2008), pastarasis požiūris į karjerą labai ribotas ir neleidžia išnaudoti darbuotojų potencialo. Todėl šalia vertikalios karjeros egzistuoja horizontali, kurios esmė – žmogus, nekeisdamas lygmens, imasi visai kitos veiklos. Pastaroji koncepcija suteikia daug naujų galimybių ir darbuotojui, ir bendrovei, kadangi suteikia galimybę individams įgyti skirtingų kompetencijų. Kaip teigia P. Jakutavičius (2007), „horizontalioji karjera neretai laikoma būdu išugdyti savo lyderius“. Autorius pastebi, jog įmonės viduje horizontaliaja karjera besinaudojantys darbuotojai neretai sukaupia didelę patirtį, daug žinių, todėl turi galimybę pretenduoti į skyrių ar grupių vadovų pareigas.

Horizontalios karjeros taikymas naudingas įmonėms, norinčioms išlaikyti pokyčių reikalaujančius ir tobulėti norinčius kvalifikuotus darbuotojus, kuomet organizacijoje nėra hierarchijos lygio pakeitimo galimybės, t.y. kai aukštesnės pareigos yra užimtos kitų darbuotojų. Be to, P. Jakutavičius (2007) pažymi, jog šiuo metu organizacijos neretai derina vertikalios ir horizontalios karjeros principus. Tokiu atveju, pirmiausia „pasinaudojama horizontalios karjeros galimybe, po to

pakylama karjeros laipteliu aukštyn, paskui vėl seka horizontalus pasikeitimas“. Pastarąją situaciją iliustruoja 4 paveikslas.



Šaltinis: BARUCH, Y. Transforming careers: from linear to multidirectional career paths, 2004, p. 64.

4 pav. Šiuolaikinis karjeros kelias organizacijoje

Derėtų paminėti, jog šiuolaikinėje darbo rinkoje darbuotojai turi didesnes pasirinkimo galimybes. Skirtinguose moksliniuose šaltiniuose (Baruch, 2004; Thite, 2001; Petkevičiūtė, 2006) kalbama apie šiuolaikinės karjeros koncepcijos transformacijas – šių laikų darbuotojas neapsiriboja darbu konkrečioje įmonėje, jis yra mobilus, nuolat besimokantis, vystantis savo gebėjimus, siekiantis maksimaliai išnaudoti savo potencialą ir t.t.

Tradicinių ir šiuolaikinių karjeros koncepcijų palyginimas pateikiamas 3 lentelėje.

3 lentelė

Tradicinės ir šiuolaikinės karjeros charakteristikos

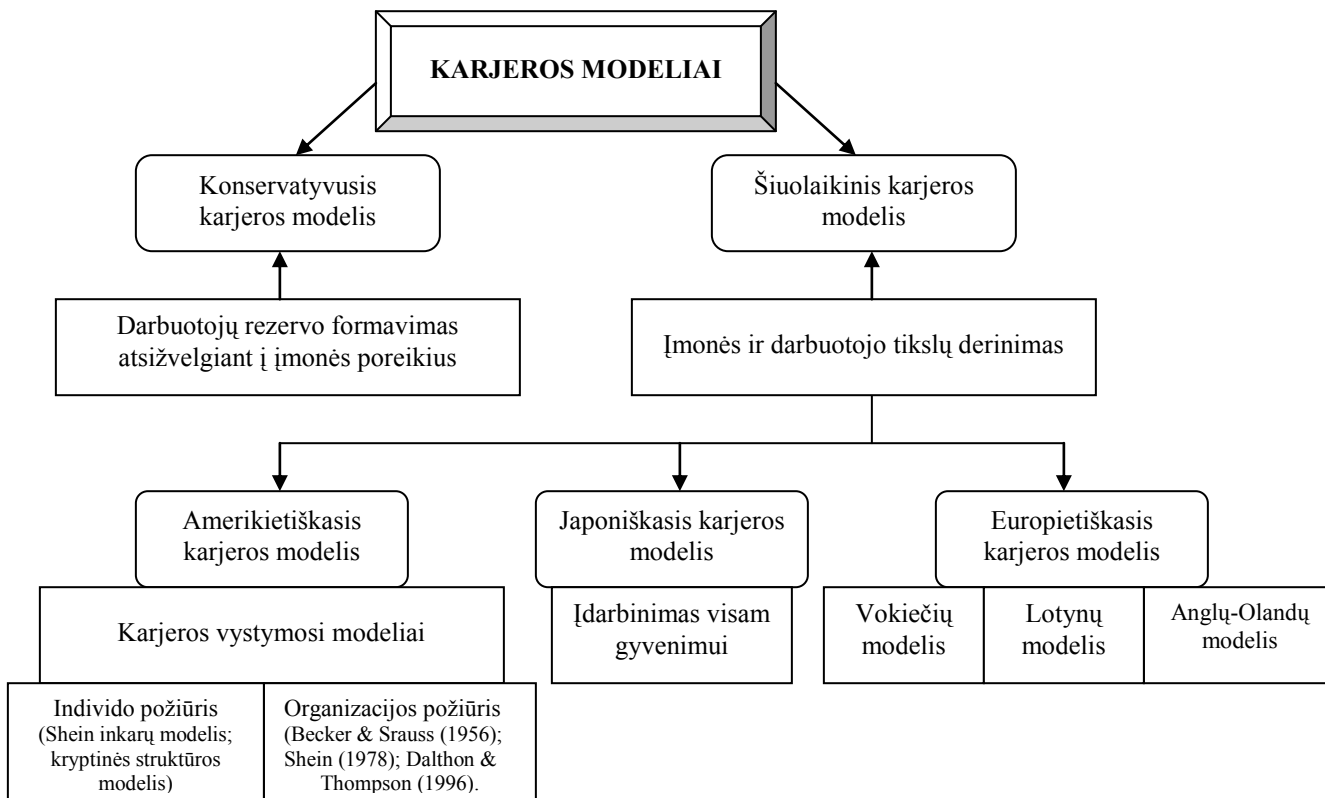
Aspektas	Tradicinė karjera	Šiuolaikinė karjera
Aplinka	Stabili	Dinamiška
Karjeros pasirinkimas	Vienkartinis, ankstyvas	Pakartotinis, cikliškas, skirtinguose amžiaus tarpsniuose
Atsakomybė už karjerą	Organizacijos	Individuali
Karjeros akiratis	Viena organizacija	Kelios organizacijos
Karjeros trukmė	Ilgalaikė	Trumpalaikė
Pokyčių pobūdis	Augimas, kilimas	Transformacija
Darbuotojas suteikia / darbdavys tikisi	Lojalumą, atsidavimą	Ilgalaikės darbo valandas
Darbdavys suteikia / darbuotojas tikisi	Darbo saugumą	Investicijas į darbingumą

Aspektas	Tradicinė karjera	Šiuolaikinė karjera
Pažangos kriterijai	Paaukštinimas, priklausomai nuo pareigų ėjimo laiko	Paaukštinimas, priklausomai nuo pasiektų rezultatų ir žinių
Sėkmės suvokimas	Turnyro laimėjimas	Vidinis pasiekimų suvokimas
Mokymai	Formalios, bendro pobūdžio programos	Specifiniai tai organizacijai ir darbo vietai
Karjeros kryptis	Linijinė	Daugiakryptė

Šaltinis: BARUCH, Y. Transforming careers: from linear to multidirectional career paths, 2004, p. 66.

Apibendrinant galima teigti, jog šiuolaikinė karjera neapsiriboja vien vertikaliu ar horizontaliu karjeros vystymo suvokimu. Anksčiau gyvavusi tradicinė karjera, pasižymėjusi stabilumu, darbuotojų atsidavimu bei kilimu karjeros laiptais transformavosi į daugiakryptę, į pasiektus rezultatus koncentruotą karjeros suvokimą, kur darbuotojai siekdami karjeros neapsiriboja viena organizacija, o lygiuojasi į savo potencialo išnaudojimo ir nuolatinio tobulėjimo galimybes.

Derėtų paminėti, jog galima ir platesnė karjeros modelių klasifikacija, kurią pateikia R. Čiutienė ir A. Sakalas (2004). Autoriai pastebi, jog karjeros modeliai gali būti suskirstyti ir pagal jų sukūrimo vietą (amerikietiškieji, japoniškieji ir europietiškieji karjeros modeliai) bei atskirų šalių ypatumus (Vokiečių, Lotynų ir Anglų-Olandų). Šie modeliai, pasak autorių, yra „nagrinėjami darbuotojų ir organizacijos interesų derinimo požiūriu“ bei įvertinant jų realizavimo būdus. R. Čiutienės ir A. Sakalo (2004) pateikta karjeros modelių klasifikacija matoma 5 paveiksle.



Šaltinis: Čiutienė, R.; Sakalas, A. Career models comparative analysis, 2004, p. 57.

5 pav. Karjeros modelių tipai

Konservatyvusis karjeros modelis. Šis modelis gyvavo iki susiformuojant šiuolaikiniams karjeros modeliams, o pagrindinė jo savybė – organizacijos interesų pirmumas prieš darbuotoją. Organizacijos tikslas – apsirūpinti reikalingos kvalifikacijos personalu, o rezervo formavimas ir karjeros planavimas apima tik vadovaujantį personalą ir dalį paprastų darbuotojų. Čiutienė ir A. Sakalas (2004) pažymi, jog konservatyvusis karjeros modelis pasižymėjo nelankstumu, kadangi šiuo atveju karjeros planavimo ir kiti klausimai priklauso nuo organizacijos, kuri kartu nustato ir aiškias galimas perspektyvas.

Šiuolaikiniai karjeros modeliai. Šiuolaikinė karjera pasižymi siekiu suderinti darbuotojo ir organizacijos interesus, tačiau vis svarbesnį vaidmenį karjeros formavime vaidina patys darbuotojai. Šiuolaikinėse organizacijose vykdomas kiekvieno individo karjeros planavimas. Atsiradus poreikiui, kompanija sudaro savo darbuotojams galimybes tobulėti, kelti kvalifikaciją ir, žinoma, pakilti į aukštesnes pareigas (Čiutienė, 2006). Kaip matyti iš pateikto paveikslo, šiuolaikiniams karjeros modeliams priskiriami trys pagrindiniai modeliai: amerikietiškas, japoniškas ir europietiškas.

Amerikietiškas karjeros modelis. Šis karjeros modelis atskleidžia darbuotojų asmeninius veiksnius bei organizacijos vaidmenį formuojant karjerą ir yra analizuojamas išskiriant Shein karjeros inkarų modelį, kryptinės struktūros modelį bei Becker ir Srauss (1956), Shein (1978), Dalton ir Thompson (1996) modelius. Pirmasis, suformuotas siekiant rasti sąsajas tarp organizacijos ir individo interesų, remiasi darbuotojų skirtumais ir akcentuoja jų kompetencijos ugdymo svarbą. Tuo tarpu kryptinės struktūros modelis yra paremtas karjeros keitimo dažnumu ir karjeros judėjimo krypties pokyčiais. Becker ir Srauss (1956), Shein (1978), Dalton ir Thompson (1996) modeliuose karjera apibūdinama kaip individo adaptacija judant organizacijos struktūros hierarchijos pakopomis. Shein (1971, 1978) organizacinis karjeros modelis pažymi, jog kompanija turi būti įsivaizduojama kaip trimatė kūgio formos erdvė, kurioje skiriamas vertikalusis, radialinis ir periferinis judėjimas karjeros pakopomis. Taip pat paminėtina, jog Dalton ir Thompson (1986) karjeros modelis akcentuoja darbuotojo amžių ir interesą eiti vienokias ar kitokias pareigas. Šis modelis parodo, kad kiekvienu momentu darbuotojui keičiant darbą vyksta tarpusavio santykio su organizacija pokyčiai.¹

Japoniškojo karjeros modelio esmė – individų įdarbinimas iki gyvos galvos. Čiutienė ir A. Sakalas (2004) pastebi, jog, nepaisant šio modelio darbuotojui teikiamo socialinio saugumo, jis pasižymi netobula, ypač jauniems darbuotojams nepriimtina apmokėjimo sistema, kadangi pastaruoju atveju darbo užmokestis nėra susietas su darbo laiku, jo pobūdžiu ar intensyvumu.

¹ VALACKIENĖ, A. (2005) *Profesinės karjeros procesas: teoriniai aspektai*. 385 p.

Europietiškiems karjeros modeliams priskiriami Germanic, Latin ir Anglo-Dutch modeliai. Paminėtina, jog *Germanic* modelyje akcentuojama stažuočių, kurias papildo organizacijos apmokymai, bei funkcinės karjeros svarba. Taip darbuotojai ne tik supažindinami su įmone, bet ir randamas konkrečiam individui tinkamiausias darbas bei funkcijos. *Latin* modelis, pasak M. M. Harris (2007), pasižymi vyriausiųjų (elitinių) lyderių išrinkimu. Čia akcentuojami apčiuopiami darbuotojų pasiekimai. Ir galiausiai, *Anglo-Dutch* modelio esmė – „neelitinių“ darbuotojų samda, kuomet jauni darbuotojai samdomi specifiniam, funkciniam darbui atlikti. Šis modelis nesudaro nuoseklaus karjeros augimo galimybės ankstyvuojų karjeros laikotarpiu.

Apibendrinant pateiktus karjeros modelius teigtina, jog jų gausa nulemta siekio suderinti darbuotojų ir organizacijos interesus. Pastarieji interesai neretai priklauso nuo šalių kultūros bei vyraujančių tradicijų, todėl atskirose šalyse taikomi skirtingi karjeros modeliai bei įvairios jų transformacijos, įgalinančios plačiau pažvelgti ne tik į įmonės, bet ir individo poreikius bei tikslus.

1.3. Esminiai karjeros valdymo strategijų aspektai

Kaip jau minėta, karjeros valdymas šiuolaikiniame nepastoviam verslo pasaulyje tampa vis sudėtingesnis. Todėl individas norėdamas sėkmingai vystyti savo karjerą turi ne tik išsikelti savo veiklos tikslus, bet ir numatyti strategijas, padėsiančias juos įgyvendinti. J. P. Guthrie, Ch. J. Coate, C. E. Schwoerer (1998) karjeros strategijas apibrėžė kaip veiksmus, padedančius įgyvendinti asmens karjeros tikslus ir įgalinančius sumažinti laiko sąnaudas bei eliminuoti abejones, susijusias su individo karjera.

N. Petkevičiūtė (2006), J. H. Greenhaus, G. A. Callanan, Godshalk, V. M. (2000) išskiria septynias pagrindines karjeros strategijas, kurias gali pasirinkti individai, siekdami sėkmingai valdyti savo karjeras:

- 1) **Dabartinio darbo kompetencija.** Kompetencija esamame darbe yra būtina kiekvienam darbuotojui, kadangi individų paaukštinimai organizacijoje paprastai susiję su jų rodomais darbo rezultatais. Tačiau šios strategijos nepakanka įgyvendinti daugeliui karjeros tikslų, kadangi šiuolaikiniame dinamiškame verslo pasaulyje ypač vertinamas darbuotojų lankstumas, t.y. gebėjimas pasitelkti tam tikrus įgūdžius tam tikroje situacijoje. Vadinasi, darbuotojams svarbu plėsti savo žinių ribas, neapsiriboti viena konkrečia sritimi.
- 2) **Išplėstas domėjimasis darbu.** Ši karjeros strategija susijusi su papildomo laiko darbui skyrimu, ir emociniu atsidavimu. Teigiama, kad darbe bei namuose dirbami

viršvalandžiai gali pagerinti darbo kokybę bei parodyti darbdaviui įmonėje dirbančio asmens atsidavimą darbui. Nepaisant to, jog atskirais atvejais ši strategija gali būti sėkminga, derėtų paminėti, jog ji gali turėti neigiamos įtakos individo asmeniniam gyvenimui.

- 3) **Įgūdžių plėtra.** Akcentuojamas įgūdžių, reikalingų ne tik dabartiniame darbe, bet tų, kurie bus naudingi ateityje, įgijimas bei stiprinimas. Pastarųjų įgūdžių galima įgyti skirtinguose seminaruose, universitetų programose, dirbant su kvalifikuotesniais kolegom ar dirbant antrame darbe, kas gali padėti vystyti įvairius įgūdžius bei užmegzti naudingus ryšius, stiprinti individo pasitikėjimą savimi. Ši strategija susijusi su mokymosi visą gyvenimą principais, todėl užtikrina, kad asmens žinios bei gebėjimai atitinka dabartinio darbo reikalavimus.
- 4) **Galimybių plėtra.** Ši strategija susijusi su individo galimybių plėtojimu organizacijoje ir už jos ribų. Darbuotojas savo veiksmais pasiekia, kad vadovai žinotų jo darbo rezultatus bei siekius, todėl šiuo atveju svarbu identifikuoti organizacijos hierarchinę struktūrą.
- 5) **Paramos ir palaikymo tinklo plėtra.** Ryšių su skirtingais asmenimis ar organizacijomis palaikymas individui siekiant įgyvendinti karjeros tikslus gali būti labai svarbus. Šių ryšių nauda gali būti susijusi su informacijos apie naujas galimybes ar paramos gavimu, patarimais karjeros valdymo klausimais ir pan.
- 6) **Įvaizdžio kūrimas.** Individo įvaizdis neretai turi įtakos ir karjeros sėkmei, todėl jam dėmesį skiria dauguma šiuolaikinių darbo rinkos dalyvių. Kurdami savo įvaizdį individai stengiasi perteikti savo pasiekimus, pripažinimą. Tinkama apranga bei elgesys, šeimyninis statusas, dalyvavimas bendruomenės veikloje ir gali padėti visuomenės akyse sudaryti norimą įvaizdį (pvz., patikimo, rimto, nebijančio iššūkių ir pan. asmens).
- 7) **Organizacijos politika.** Pastaroji strategija susijusi su vadovo palankumo siekimu pataikaujant bei meilikuojant ir taip tikintis pasiekti užsibrėžtus karjeros tikslus.

Apibendrinant pateiktas karjeros strategijas galima teigti, jog konkrečios strategijos pasirinkimas priklauso nuo individo karjeros tikslų bei darbuotojų asmenybės. Svarbu ir tai, jog konkrečiose organizacijose paprastai nusistovi tendencijos, remiantis kuriomis darbuotojai kryptingai projektuoja savo veiklą siekdami karjeros. Kuo organizacijos lūkesčiai darbuotojų atžvilgiu yra aiškesni, tuo personalui lengviau pasirinkti veiksmingą strategiją ar jų derinį siekiant karjeros. O aiškus karjeros galimybių organizacijoje suvokimas ir tokiu būdu savo ateities kompanijoje matymas, didina darbuotojų lojalumą organizacijai (darbuotojų lojalumo samprata atskleidžiama 1.4 skyrelyje).

1.4. Darbuotojų lojalumo samprata ir reikšmė

L. Bagdonienės ir R. Jakštaitės (2006) teigimu, šiuolaikiniame versle „lojalumas tampa vis reikšmingesniu konkurencinio pranašumo šaltiniu“. Akcentuojamas vartotojų, investuotojų, partnerių ir, žinoma, darbuotojų lojalumas. Tačiau pirmiausia, kalbant apie darbuotojų lojalumą, tikslinga aptarti pačią „lojalumo“ sąvoką, kurią R. Veršinskienė ir N. Večkienė (2007) siūlo nagrinėti trim pagrindiniais aspektais, t.y. kultūrologiniu, vadybiniu bei psichologiniu.

Kultūrologinis požiūris. Aptariant „lojalumo“ sąvoką kultūrologiniu požiūriu tikslinga pasitelkti L. Donskio (2005) išvalgas. Autoriaus teigimu, angliškas žodis „loyalty“ pradėtas vartoti XV amžiaus pradžioje ir buvo suprantamas kaip ištikimybė duotajai priesaikai, tarnybai arba meilei. Tuo tarpu „XVI amžiuje lojalumas „atgręžiamas“ į valstybę ir įgyja modernią ištikimybės valstybei“, kiek vėliau – vyriausybei ir nacijai, prasmę. Paminėtina, jog pirmine savo reikšme „lojalumas“ siejosi su pripažinimu ir besąlygišku paklusimu įstatymui, vėliau jis įgavo ištikimybės, atsidavimo, pasišventimo žmogui, visuomenei, valstybei ar idealui reikšmę. Dabartiniu metu „lojalumo“ sąvoka yra atskirta nuo paklusnumo ir siejama su laisvu individo pasirinkimu (Donskis, 2005).

Vadybinis požiūris. Anot R. Veršinskienės ir N. Večkienės (2007), lojalūs darbuotojai gali lemti organizacijos sėkmę. Šiuo atveju akcentuojamas individo savanoriškas atsidavimas organizacijai, kurį atskleidžia minėtų autorių pasitelktas S. J. Ball „lojalus darbuotojas“ apibrėžimas. S. J. Ball lojalų darbuotoją apibūdina kaip individą, kuris priimdamas „sprendimus vadovaujasi organizacijos misija, tikslais ir strategija, o tai reiškia, kad žino organizacijos vertybes ir joms asmeniškai pritaria, aktyviai siekia numatytų rezultatų, ieško būdų, kaip pavestas užduotis atlikti efektyviau ir efektingiau, kaip gerinti teikiamų paslaugų kokybę, laikosi vidinių organizacijos taisyklių, nes tai yra dalis organizacinės kultūros, padeda kolegoms ir nevensia priimti sprendimų, nes žino, jog toks elgesys vertinamas ir įvertinamas, pozityviai su entuziazmu pasakoja savo draugams ir artimiesiems apie organizaciją ir savo darbą, nes tai yra tiesa. Ir visa tai vyksta natūraliai, be ypatingos vadovų kontrolės“ (Veršinskienė, Večkienė, 2007, p. 254).

Psichologinis požiūris. Lojalumas – tai moralinių įstatymų laikymasis bei vykdymas, apimantis teisingumo, geraširdiškumo, stropumo, išmintingumo bei dvasingumo dimensijas (Clancy, 1996, p. 101). Paminėtina, jog psichologai akcentuoja, kad darbuotojų lojalumas turi būti atskirtas nuo vergovės ir siejamas su laisvu individo apsisprendimu, poreikiu priklausyti organizacijai. Pastarąjį poreikį turi suformuoti darbdavys, t.y. įmonė, kurdama ir nuolat tobulindama darbuotojų skatinimo programas (Veršinskienė, Večkienė, 2007, p. 255).

Apibendrinant pastaruosius požiūrius galima teigti, jog lojalumo sąvoka siejasi su tokiais kriterijais kaip įsipareigojimo laipsnis, savanoriškumas ar aukštas organizacijos vertinimas ir jis gali būti apibrėžtas kaip savanoriškas individo apsisprendimas, įsipareigojimas organizacijai, jos vertybėms, atsidavimas ir atkaklus darbas, siekiant bendrų (individualių ir organizacinių) tikslų. Šis apibrėžimas leidžia identifikuoti skirtingų autorių (Welch, 2009; Zheng, Kleiner, 2001 ir kt.) pabrėžiamą verslui būdingą tendenciją, jog šiuolaikinis lojalumas organizacijai turi būti pagrįstas rezultatais. Pažymima, jog vien atsidavimas ir ištikimybė įmonei darbuotojui nebegali užtikrinti darbo vietos. Šiuolaikinės organizacijos savo pastangas turi nukreipti rezultatyviausių, nuolat besimokančių darbuotojų lojalumo stiprinimui, kuris neleis prarasti novatoriškumo, užtikrins žinių atnaujinimą ir pan.

Mokslinėje literatūroje paprastai nagrinėjamos trys darbuotojų organizacinio įsipareigojimo dimensijos (Veršinskienė, Večkienė, 2007; Petkevičiūtė, Kalinina, 2004 ir kt.):

- Ekonominis įsipareigojimas susijęs su darbuotojo suvokiama išėjimo iš organizacijos kaina, t.y. supratimu, kad palikti dabartinį darbą jam yra finansiškai nenaudinga. Pasak N. Petkevičiūtės ir I. Kalininos (2004), tai žemo intensyvumo santykiai, besiremiantys naudos ir atlygio mainais.
- Emocinis įsipareigojimas suprantamas kaip darbuotojo emocinis prisirišimas prie organizacijos ir atsidavimas jai. Individas organizacijoje dirba todėl, kad ja tiki, tiki jos vertybėmis, didžiuojasi būdamas jos dalimi.
- Normatyvinis įsipareigojimas susijęs su pareigos likti toje organizacijoje suvokimu – darbuotojas tęsia darbą organizacijoje, nes, jo nuomone, atsižvelgiant į teisingumo ir moralės normas, tai dera daryti. Taigi normatyvinis įsipareigojimas apima darbuotojo įsitikinimą apie pareigą organizacijai.

Iš aptartųjų įsipareigojimo organizacijai formų matyti, jog tvirčiausius ir ilgalaikiškiausius santykius tarp individo ir įmonės formuoja emocinis komponentas, nes darbuotojų organizacinį įsipareigojimą paprastai didina ne ekonominiai veiksniai, o vidinė aplinka bei emocinis klimatas. Tačiau, kaip pastebi N. Petkevičiūtė ir I. Kalinina (2004), organizacijos, siekdamos ugdyti personalo lojalumą, neretai naudoja visus tris organizacinio įsipareigojimo tipus.

Paminėtina, jog pastarosios įsipareigojimo organizacijai dimensijos veikia skirtingai atsižvelgiant į darbuotojo organizacijoje išdirbtą laiką bei paties darbuotojo amžių, kuris neretai būna esminiu veiksniu individo karjeros tęstinumui organizacijoje. Pastebima, jog jaunas, neseniai organizacijoje pradėjęs dirbti darbuotojas iš karto stipraus emocinio ryšio su įmone neužmegs. Tikėtina, jog pirmiausia susiformuos ekonominis įsipareigojimas, o tik vėliau su organizacija darbuotojas užmegs stiprius emocinius ar/ir normatyvinius ryšius. Kaip teigia, N. Petkevičiūtė (2002,

2006), tai susiję su tuo, jog „kiekviename amžiaus tarpsnyje formuojami nauji karjeros vystymo ir palaikymo tikslai“. Pastarieji pokyčiai gali būti įtakoti kintančios individo sąveikos su aplinka, gilėjančio savęs pažinimo, didesnio informuotumo apie darbo pasaulį, didėjančios patirties, gebėjimų ir kompetencijų plėtros ir kitų veiksnių. Be to, minėtoji autorė teigia, jog sėkminga karjeros raida priklauso nuo asmeninių darbuotojo savybių bei gebėjimų atitikimo darbo reikalavimams.

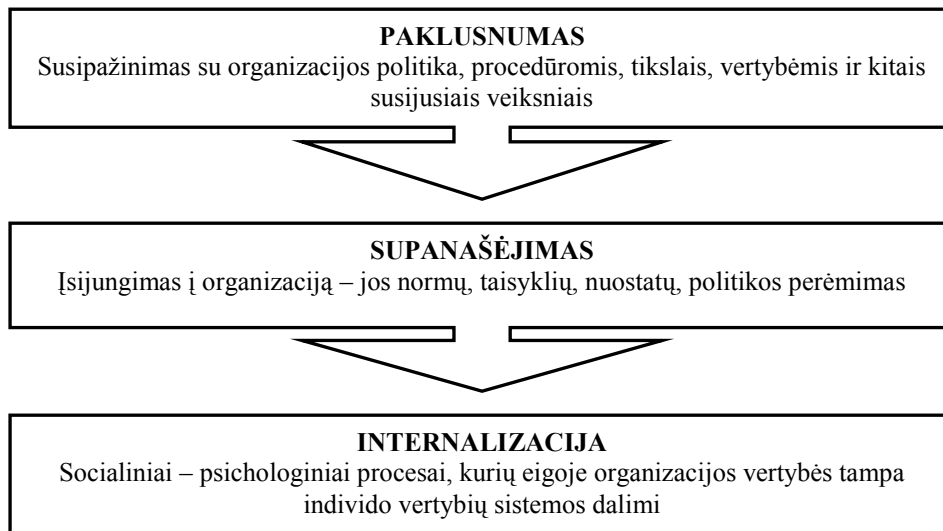
Pasak L. Pečiulienės (2007), darbuotojų lojalumo naudą organizacijai pirmiausia nusako tai, jog personalo lojalumas įtakoja klientų pasitenkinimą, kuris tiesiogiai susijęs su įmonės veiklos rezultatais. Pastarąjį pasitenkinimą ir jo augimą formuoja didesnis lojalių darbuotojų produktyvumas ir didesnė sukuriama vertė klientui, nulemianti jo prisirišimą prie organizacijos. Be to, autorės teigimu, lojalūs darbuotojai yra suinteresuoti įmonės augimu, todėl į darbą jie paprastai investuoja daugiau laiko ir deda daugiau pastangų nei iš jų yra reikalaujama. Taip pat pastebima, jog šiuolaikiniame verslo pasaulyje, kuomet įmonės konkuruoja tarpusavyje siekdamos pritraukti aukštos kvalifikacijos darbuotojus, personalo lojalumo stiprinimas sumažina darbuotojų kaitą, kadangi lojalus darbuotojas turi mažesnę polinkį keisti darbą. Tuo tarpu, kaip pastebi R. J. Douglas (2008), įmonėje dirbančių individų lojalumo nebuvimas yra susijęs su gerokai žemesniu atkaklumu dirbti, darbuotojo ir jo įgūdžių vystymo ribotumu bei mažomis ilgalaikių ryšių su organizacija užmezgimo galimybėmis.

Apibendrinant galima teigti, jog darbuotojo lojalumas apibūdinamas kaip savanoriškas individo apsisprendimas įsipareigoti organizacijai, jos vertybėms bei susijęs su atsidavimu ir atkakliu darbu, siekiant bendrų (individualių ir organizacinių) tikslų. Lojalūs darbuotojai, kurdami ilgalaikius santykius su klientais, rodydami aukštus veiklos rezultatus, ir stiprių ir ilgalaikių emocinių ryšių susiję su organizacija, gali tapti pagrindiniu konkurencinio pranašumo šaltiniu.

1.5. Darbuotojų organizacinio įsipareigojimo formavimosi ypatumai

Kaip jau minėta, darnus ir lojalus darbuotojų kolektyvas yra kiekvienos organizacijos siekiamybė, galinti užtikrinti įmonės veiklos sėkmę. Pastarąjį teiginį pagrindžia ir kinų patarlė: „*Jei norite gerai gyventi vienerius metus, auginkite grūdus. Jei norite gerai gyventi dešimt metų, auginkite medžius. Jei norite gerai gyventi šimtą metų, auginkite žmones*“ (Liker, Meier, 2008, p. 17). Tampa aišku, jog organizacijai naudinga investuoti į savo darbuotojų lojalumo stiprinimą.

Pasak L. Pusvaškytės (2009), lojalumas yra ilgalaikis procesas ir jis turi būti nuolatos ir tikslingai formuojamas. Yra išskiriami trys esminiai įsipareigojimo organizacijai formavimosi etapai, atsispindintys 6 paveiksle.



Šaltinis: sudaryta autorės pagal LINN, J. R. Complex organizations and their work force, 1992, p. 2-3.

6 pav. Įsipareigojimo organizacijai formavimosi etapai

Iš pateikto paveikslo matyti, jog pirminis organizacinio įsipareigojimo formavimosi etapas vaidina pažintinį vaidmenį. Jo metu individas, pradėjęs vystyti savo karjerą organizacijoje, stengiasi suprasti įmonės organizacinę aplinką bei reikalavimus, suvokti, ko organizacijos vadovai iš jo tikisi. Antrajame etape individo pastangos yra nukreiptos į siekimą tapti įmonės dalimi. Šio etapo metu „darbuotojas ima suvokti ir vertinti organizacijos, kurioje jis dirba, tikslus, uždavinius, vertybes, jis juos priima kaip sau tinkamus“ (Veršinskienė, Večkienė, 2007, p. 256). Galiausiai paskutiniajame internalizacijos etape individas priima organizacijos tikslus bei vertybes kaip savus, taigi, organizacijos vertybės tampa darbuotojo vertybių sistemos dalimi.

Pastarieji įsipareigojimo įmonei formavimosi etapai siejasi su karjeros raidos stadijomis organizacijoje. Paminėtina, jog N. Petkevičiūtė (2002) išskiria tris pagrindines individo karjeros raidos stadijas, t.y. ankstyvąją, viduriniąją bei vėlyvąją karjerą, kuriose pastebima darbuotojo poreikių bei užduočių transformacija. Pastarieji pokyčiai atsispindi 4 lentelėje.

4 lentelė

Karjeros raidos periodų charakteristika

Karjeros stadija	Esminiai poreikiai	Pagrindiniai uždaviniai
Ankstyvoji karjera	Įgūdžių, kūrybiškumo, novatoriškumo didinimas; reguliarus (kas 3-5 metai) naujų veiklos sričių išbandymas.	Prisitaikymas prie organizacijos taisyklių, jos kultūros pažinimas; asmeninių įgūdžių tobulinimas; užsibrėžtų karjeros tikslų siekimas.
Vidurinioji karjera	Savybių, reikalingų naujų darbuotojų mokymui bei įsiliejimo į organizaciją palengvinimui, tobulinimas; naujų žinių, įgūdžių įsisavinimas ir tobulinimas; naujų saviraiškos galimybių paieška.	Pasiekimų ir laimėjimų palyginimas bei karjeros siekių patikslinimas; profesinio produktyvumo išlaikymas vystant naujus įgūdžius.

Karjeros stadija	Esminiai poreikiai	Pagrindiniai uždaviniai
Vėlyvoji karjera	Sukauptos patirties ir žinių panaudojimas; savęs realizavimas už įmonės ribų.	Pasirengimas vyresnio vadovo vaidmeniui; produktyvumo išlaikymas; laipsniškas pasitraukimas iš organizacijos.

Šaltinis: sudaryta autorės pagal N. PETKEVIČIŪTĘ (2002) ir D. AUGIENĘ (2009).

Iš pateiktos lentelės matyti, jog skirtingose karjeros raidos stadijose individų poreikiai ir užduotys skiriasi. Pirminiame karjeros raidos etape visos pastangos nukreipiamos įsiliejimui į organizaciją, jos vidinės struktūros pažinimui, vėliau stengiamasi išlaikyti produktyvumą vystant naujus įgūdžius bei gebėjimus, o galiausiai susitelkiama į dalinimąsi patirtimi ir išėjimą į pensiją.

Darbuotojų lojalumas organizacijai, atsižvelgiant į pastarąsias karjeros raidos stadijas, priklausys nuo to, kaip organizacija sugebės reaguoti į laikui bėgant kintančius darbuotojų poreikius, t.y. iš pradžių nukreips pastangas individo ištraukimo į organizaciją palaikymui, o vėliau padedant išlaikyti produktyvumą, sudarant sąlygas dalintis patirtimi su kolegomis ir pan.

Derėtų pastebėti, kad individo lojalumo organizacijai mastas gali būti nustatytas ne tik atsižvelgiant į įsipareigojimo įmonei etapus. R. J. Douglas (2008) teigimu, galima išskirti tam tikras lojalaus darbuotojo charakteristikas:

- Savęs kaip komandos nario identifikavimas;
- Pasirengimas aukotis organizacijos naudai;
- Tikėjimas kompanijos produktais;
- Pasirengimas rekomenduoti, apibrėžti savo kompaniją kaip vieną geriausių vietų dirbti;
- Pasiruošimas ilgalaikiam darbui (karjeros vystymui) įmonėje.

Šios charakteristikos atskleidžia ypatingą individo atsidavimą organizacijai. Tampa aišku, jog lojalus darbuotojas lieka įmonėje nepaisydamas susiklosčiusių aplinkybių (kitų kompanijų viliojimu didesniu darbo užmokesčiu ir pan.), darbui jis skiria ypatingą dėmesį, tiki organizacijos vizija bei vertybėmis, savanoriškai nukreipia savo pastangas įmonės tikslų siekimui, o atsiradus būtinybei ir tikėdamas, kad kompanijai tai bus naudinga, net gali pažeisti taisykles.

Kalbant apie organizacijos pastangas didinti darbuotojų lojalumą, paminėtina, jog personalo lojalumui įtakos gali turėti daugybė veiksnių, t.y. darbo užmokestis, karjeros galimybės, skirtingos skatinimo priemonės, įmonės padėtis rinkoje, vidinė komunikacija ir kt. (Pusvaškytė, 2009, p. 23). Tačiau R. Veršinskienė ir N. Večkienė (2007) išskiria keletą konkrečių principų, pagal kuriuos organizacijoje gali būti formuojamas darbuotojų lojalumas:

- Savi žmonės. Tai šilto, draugiško vidinio organizacijos klimato kūrimas. Laikantis šio principo, darbuotojai organizacijoje pažįsta vienas kitą, palaiko draugiškus tarpusavio santykius, skatinama sveika konkurencija;
- Aiškūs organizacijoje vykstantys procesai. Darbuotojai supranta įmonės organizacinę struktūrą bei procesus, darbo rezultatų vertinimo kriterijus, darbuotojai siekdami geresnių rezultatų bendradarbiauja tarpusavyje, vyrauja konstruktyvus konfliktų sprendimas ieškant geriausio problemos sprendimo būdo;
- Skaidri skatinimo ir vertinimo sistema. Darbuotojai suvokia ryšį tarp pasiektų rezultatų ir įvertinimo, egzistuoja nematerialios motyvacijos sistema – asmeninis bendravimas su vadovais, stabilumo jausmas, šventės ir pan.;
- Aiški karjeros perspektyva. Darbuotojai supranta karjeros galimybes ir būdus ją įgyvendinti, jie siekia asmeninių rezultatų nekenkdamai kolegoms, o vadovai teikia paramą karjeros vystymo klausimais;
- Suvokiama organizacija. Darbuotojai žino ir priima organizacijos misiją, tikslus. Organizacijos vertybės vienija darbuotojus, todėl yra žinoma, kokio bendro rezultato tikimasi ir kaip jį pasiekti.

Apibendrinant galima teigti, jog darbuotojų lojalumas išsivysto per ilgą laikotarpį. Pereinant skirtingus įsipareigojimo organizacijai etapus formuojasi ir nuolat stiprėja individo bei organizacijos ryšiai, kurie galiausiai transformuojasi į bendros kompanijos ir darbuotojo vertybių sistemos susikūrimą. Tampa aišku, jog įsipareigojimas organizacijai kuriamas ne tik materialiniame lygmenyje. Šiuo atveju svarbus vidinis kompanijos klimatas (santykiai su vadovais bei kolegomis), organizacijos reagavimas į priklausomai nuo karjeros įmonėje stadijos kintančius individų poreikius bei aiškų karjeros galimybių žinojimas, t.y. perspektyvų esamame darbe suvokimas.

2. KARJEROS VALDYMO ĮTAKOS DARBUOTOJŲ LOJALUMUI EMPIRINIS IŠTYRIMO LYGIS

Šiame skyriuje analizuojami skirtingi, daugiausia užsienio autorių atlikti tyrimai karjeros valdymo ir darbuotojų lojalumo klausimais. Taip pat, apibendrinus pastaruosius tyrimus, nustatytos sąsajos tarp karjeros valdymo ir darbuotojų lojalumo ir sudaromas karjeros valdymo įtakos darbuotojų lojalumui teorinis modelis.

2.1. Atliktų karjeros valdymo ir darbuotojų lojalumo tyrimų rezultatų analizė

Karjeros valdymo ir darbuotojų lojalumo klausimų aktualumas neabejotinas, todėl gausu šiomis temomis atliktų tyrimų. Derėtų pastebėti, jog dauguma autorių tiria atskirus karjeros valdymo bei darbuotojų lojalumo organizacijai aspektus, tačiau pasigendama tyrimų, atskleidžiančių karjeros valdymo ir darbuotojų lojalumo sąsajas.

Karjeros valdymo ir darbuotojų lojalumo tyrimų apžvalga bus atliekama chronologine tvarka, pirmiausia aptariant tyrimus karjeros valdymo klausimais, o vėliau apžvelgiant tyrimus atliktus darbuotojų lojalumo tema. Pagrindiniai aptariamie tyrimai matomi 5 lentelėje.

5 lentelė

Karjeros valdymo ir darbuotojų lojalumo tyrimų apžvalga

Tyrimo autorius	Tyrimas
Orpen, Ch. (1994)	Autorius atlikęs tyrimą nustatė, kad darbuotojų veikla efektyvesnė ir sėkmingesnė tose organizacijose, kuriose vykdoma oficiali karjeros valdymo politika, nei tose, kuriose šie veiksniai yra atsitiktiniai ar visai neegzistuoja. Pabrėžiama, jog vienodai svarbius vaidmenis atlieka individualus ir organizacinis karjeros valdymas.
Zaremba, D. K. (1994)	Atliktas tyrimas atskleidžia, kokią iniciatyvų karjeros valdyme įvairovę gali turėti organizacija. Taip pat atrasti pasitenkinimo karjera skirtumai tarp skirtingo lygmens vadybininkų.
Appelbaum, S. H., Ayre, H., Shapiro, B. T. (2001)	Tyrimas neparodė, jog egzistuoja ryšys tarp karjeros vystymo ir darbuotojų rezultatų, tačiau autoriai pateikia rekomendacijas, kuriose darbuotojų rezultatai yra apibrėžiami kaip karjeros valdymo ir vystymo šaltinis.
Baruch, Y. (2002)	Sukuriamas normatyvinis modelis, parodantis, kaip karjeros valdymo praktika gali būti įjungta į organizacinę struktūrą. Tyrimu nustatyta, kad pagrindinis dėmesys karjeros valdyme skiriamas individualiam karjeros vystymui, tačiau nepaneigiama ir organizacinio karjeros valdymo svarba. Tapo aišku, jog atskirų karjeros praktikų kompleksas gali būti sujungtas į vieną plačią ir visapusišką karjeros valdymo sistemą.
Murtagh N., Lopes P., Lyons E. (2007)	Nagrinėjami moterų karjeros valdyme egzistuojantys barjerai. Pažymima, jog moterims vystant karjeras egzistuoja nebūtinai visuotiniai pripažinti barjerai. Paprastai tolesnio karjeros organizacijoje vystymo nutraukimas priklauso nuo konkrečios situacijos ir yra įtakotas emocinio faktoriaus.

Tyrimo autorius	Tyrimas
Rowold, J., Kauffeld, S. (2007)	Autoriai tiria, kaip darbuotojų formalus ir neformalus su karjera susijęs nuolatinis mokymasis įtakoja darbuotojų kompetenciją. Tapo aišku, kad organizacijos, besitaikančios į aukščiausios kompetencijos darbuotojus, turi investuoti ir į formalų, ir į neformalų savo darbuotojų mokymą.
De Vos, A., Dewettinck, K., Buyens, D. (2007)	Autoriai siekia iširti profesionalių darbuotojų karjeros judėjimo pirmenybes bei individualaus bei organizacinio karjeros valdymo poveikį joms. Atliktas tyrimas susieja būdus, kuriais organizacija gali nulemti savo darbuotojų karjeros žingsnius, per asmeninių jų karjerų valdymo iniciatyvų skatinimą.
Van Veldhoven, M. Dorenbosch, L. (2008)	Tyrimu siekiama išsiaiškinti, kaip darbuotojų papildoma veikla, susijusi su efektyvumo organizacijoje didinimu, siejasi su senėjimu ir karjeros vystymu. Nustatyta, kad amžius yra svarbus faktorius vystant karjerą ir kad papildoma veikla didesnę naudą turi vyresniems darbuotojams. Taip pat pabrėžiama esamų darbuotojų kvalifikacijos kėlimo bei papildomų įgūdžių teikimo svarba.
Wiley, C. (1995)	Identifikuojami labiausiai darbuotojus motyvuojantys veiksniai, nustatoma požiūrių į motyvuojančius veiksnius kaita. Pasitenkinimas darbu analizuojamas Maslow poreikių hierarchijos teorijos bei Herzberg motyvuojančių ir higienos teorijos kontekste.
<i>The Loyalty Research Center</i> , (2006)	Išskiriami trys darbuotojų lojalumo analizės komponentai. Organizacijos darbuotojai suskirstomi į tris grupes, t.y. lojalus, neutralus ir pažeidžiamus. Tyrimu nustatoma, jog „neutralius“ darbuotojus, kurie laikomi „pageidaujamaisiais“, organizacija sieks perkelti į lojalių kategoriją, tuo tarpu „pažeidžiami“ darbuotojai anksčiau ar vėliau paliks kompaniją – dauguma darbdavių stengsis juos atleisti kuo anksčiau.
Lowenstein, M. (2007)	Autorius atlieka darbuotojų pasitenkinimo ir lojalumo tyrimą, identifikodamas požiūrius ir elgesį, sąlygojančius pasitenkinimo darbu ir lojalumo organizacijai augimą.
<i>Bayt.com</i> , (2008)	Identifikuojami aspektai didinantys pasitenkinimą darbu ir darbuotojų lojalumą, tarp jų tokie faktoriai, kaip apdovanojimai, mokymosi ir karjeros vystymo galimybės ir pan., į kuriuos atsižvelgiant organizacija turi didinti savo darbuotojų lojalumą ir užtikrinti jų tolesnės karjeros vystymo organizacijoje siekius. Pažymima, jog aukštesnis pasitenkinimo darbu ir lojalumo laipsnis, sąlygoja didesnę darbuotojo išitraukimą į organizaciją, pasitenkinimo, išdidumo, motyvuotumo augimą ir, tikėtina, individo norą ilgiau dirbti organizacijoje.

Šaltinis: sudaryta autorės.

Orpen, Ch. (1994) nagrinėja organizacinio ir individualaus karjeros valdymo įtaką karjeros sėkmei, apklausdamas 129 darbuotojus, dirbančius skirtingose viešojo ir privataus sektoriaus įmonėse. Visi respondentai tuometinėje darbovietėje dirbo nemažiau nei 3 metus.

Autorius, atlikdamas tyrimą, išsikėlė tris hipotezes:

H1 – Organizacinis karjeros valdymas, t.y. mastas, kuriuo darbuotojai jaučia savo organizacijos karjeros valdymo aparatą, tiesiogiai susijęs su asmenine karjeros sėkme. Ši hipotezė buvo patvirtinta tyrimo rezultatų, kurie parodė, jog organizacijos politika ir identifikuoti individualios karjeros efektyvumo kriterijai koreliuoja tarpusavyje: atlyginimo augimas – 0,21; pakilimas pareigose – 0,23; karjeros rezultatai (career performance) – 0,30; pasitenkinimas karjera – 0,27.

H2 – Individualus karjeros valdymas, t.y. laipsnis kuriuo darbuotojai planuoja savo karjeras ir naudoja tinkamą karjeros taktiką, taip pat tiesiogiai susijęs su individualia karjeros sėkme. Pastaroji hipotezė buvo patvirtinta atlikus koreliacinę analizę, parodžiusią minėtų karjeros efektyvumo kriterijų

sąsajas su individualiomis karjeros valdymo pastangomis: atlyginimo augimas – 0,19; pakilimas pareigose – 0,21; karjeros rezultatai (career performance) – 0,30; pasitenkinimas karjera – 0,42 .

H3 – Asmeninės karjeros efektyvumas yra didesnis, kai organizaciniai karjeros valdymo planai egzistuoja šalia individualaus karjeros valdymo, t.y. kai karjeros valdymas vyksta ir iš organizacijos ir iš darbuotojo pusės. Trečioji hipotezė taip pat patvirtinama tyrimo rezultatu, nustatyta, jog organizacijos karjeros valdymo politika ir individuali karjeros valdymo iniciatyva koreliuoja tarpusavyje su 0,42 koreliacijos koeficientu, kuomet patikimumas lygus 0,01.

Atlikdamas tyrimą, Orpen, Ch. (1994) pirmiausia siekė nustatyti sėkmingo organizacinio karjeros valdymo faktorius. Tam autorius pasitelkė 35 aiškiai skirtingais kriterijais apibūdinamų elementų skalę. Tyrimo rezultatai parodė, jog respondentų buvo aiškiai išskirti 3 faktoriai, kartu sudarę 78 % visų atsakymų, t.y. karjeros valdymo politika, darbuotojų karjeros išvystymas ir karjeros informacija.

Orpen, Ch. (1994) atliktas tyrimas identifikavo dimensijas, pagal kurias organizaciniai karjeros valdymo planai skiriasi nuo visų kitų. Visų pirma, egzistuoja oficialumo nustatant planus ir procedūras laipsnis. Taip pat organizacijos nustatytų planų pasitarnavimo darbuotojams vystant karjeras laipsnis bei aprūpinimo informacija apie darbuotojų galimybes ir karjeros kelius organizacijoje laipsnis. Visos šios dimensijos įtakoja asmeninę darbuotojo karjeros sėkmę.

Kaip jau buvo minėta, autorius nustatė, kad darbuotojų veikla efektyvesnė ir sėkmingesnė tose organizacijose, kuriose vykdoma oficiali karjeros valdymo politika, nei tose, kuriose šie veiksniai yra atsitiktiniai ar visai neegzistuoja. Be to, darbuotojai jaučia didesnę pasitenkinimą karjeromis organizacijose, kuriose jie yra aprūpinami visapusiška informacija.

Orpen, Ch. (1994) taip pat nustatė, kad darbuotojams, nuolat planuojantiems savo karjeras ir/ar naudojantiems karjeros taktiką, sekasi geriau. Pastebėtina, jog tyrimo rezultatai parodė, jog karjeros valdymo planai veikia geriau, kuomet organizacijai ir darbuotojams yra priskiriami aiškūs ir skirtingi vaidmenys, kad kiekvienas iš jų sau priskirtą vaidmenį atliktų visapusiškai.

Apibendrinant autoriaus atliktą tyrimą, paminėtini esminiai gauti rezultatai:

- Organizacinis karjeros valdymas naudingas organizacijai, nes taip motyvuoti darbuotojai linkę sunkiau ir daugiau dirbti bei yra labiau atsidavę organizacijai.
- Organizacija turi skatinti darbuotojus išsiaiškinti, kokios karjeros organizacijoje jie tikisi.
- Bendradarbiavimas su darbuotojais karjeros valdymo klausimais naudingas ir darbuotojams, ir organizacijai, kuri, tikėtina, turės naudos dėl efektyvesnio darbuotojų darbo.

- Svarbus sėkmingos karjeros aspektas – formalizuota organizacijos politika, palaikant darbuotojų pastangas vystant asmenines karjeras ir aprūpinant darbuotojus reikalinga informacija apie galimus karjeros kelius organizacijoje.
- Identifikuoti keturi karjeros efektyvumo kriterijai (atlyginimo augimas, pakėlimas pareigose, karjeros rezultatai, pasitenkinimas karjera), susiję su didesniu darbuotojų pasitenkinimu.
- Rezultatai parodė, jog organizacija ir individai dėdami pastangas į karjeros valdymą gali laukti stipresnio teigiamo efekto nei pakėlimas pareigose ar atlyginimo augimas. Pastaruoju atveju paminėtinas darbuotojų lojalumo organizacijai augimas, pozityviai veikiantis visus organizacijos veiklos aspektus.

Iš pastarųjų rezultatų aiškėja, jog Orpen, Ch. (1994) neneigdamas individualaus karjeros valdymo svarbos, vis tik didesnę dėmesį skiria organizacijos vaidmeniui darbuotojų karjeros valdyme. Į organizacinius faktorius, susijusius su karjeros valdymu, orientuojasi ir Zaremba, D. K. (1994), nustatęs, jog organizacijos pagalba karjeros vystymui ypač svarbi tiems, kurių karjera stabili daugiau nei 5 metus. Autorius atlikęs tyrimą pastebėjo, jog egzistuoja pasitenkinimo karjera skirtumai tarp skirtingo lygmens vadovų. Pastarasis pasitenkinimas buvo tirtas pagal sekančius kintamuosius:

- Vidinis ir išorinis pasitenkinimas darbu;
- Vidinis ir išorinis pasitenkinimas karjera;
- Pasitenkinimas ateities perspektyvomis;
- Pagalba vystant karjerą;
- Gauti apdovanojimai, materialios paskatos;
- Darbo tinkamumas;
- Didžiavimasis darbu organizacijoje.

Orpen, Ch. (1994) ir Zaremba, D. K. (1994) atliktus tyrimus papildė Baruch, Y. (2002) išvalgos. Pastarasis autorius siekia nustatyti geriausią veiklos, susijusios su karjeros valdymo organizavimu planą, taip sukuriant nurodymus, palengvinančius organizacinę karjeros valdymo sistemą ir padedančius patenkinti vystant karjerą besikeičiančius darbuotojų poreikius, susijusius su darbu ir darbiniais santykiais. Tam Baruch, Y. (2002) atlieka tradicinės karjeros valdymo praktikos analizę ir, siekdamas padidinti jos pritaikomumą, pridėti ar pašalinti tam tikrus elementus, atsižvelgiant į vyraujančias vadybos tendencijas. Autorius sudarė praktinių karjeros valdymo elementų, kuriuos naudoja organizacijos, sąrašą:

- Laisvų darbo vietų skelbimas įmonės viduje;
- Oficialus išsilavinimas kaip karjeros išvystymo dalis;

- Darbuotojų rezultatų vertinimas kaip pagrindas karjeros planavimui;
- Karjeros valdymas konsultuojantis su tiesioginiu vadovu;
- Karjeros valdymas konsultuojantis su žmogiškųjų resursų vadybos skyriumi;
- Šalutiniai veiksmai;
- Išėjimo į pensiją ruošimosi programos;
- Tęstinumo planavimas;
- Patarimai;
- Bendri karjeros tikslai;
- Dvejopas kopimas karjeros laiptais;
- Bukletai/brošiūros, kuriuose svarstomos karjeros problemos;
- Raštiški asmeniniai darbuotojų karjeros planai;
- Vertinimo centrai;
- Karjeros vystymo centrai;
- 360° rezultatų vertinimo sistemos taikymas;
- Karjeros seminarai;
- Supažindinimas/orientavimas;
- Specialios programos (pvz., aukščiausio lygio vadovams, tam tikroms mažumoms, t.y. etninėms grupėms, neįgaliesiems ir pan.);
- Psichologinių kontraktų kūrimas;
- Komandiruotės.

Analizei autorius pasirinko 25 karjeros valdymo srities akademikus, turėjusius įvertinti išvardintas karjeros valdymo praktikas Likerto skalėje (nuo 1 balo iki 5) šešiais aspektais:

1. Dalyvavimo (nuo labai žemo iki labai aukšto organizacinio dalyvavimo, būtino susiduriant su specifine karjeros praktika);
2. Patirties ir sunkumų (nuo labai supaprastintų iki labai pažengusių ir sudėtingų);
3. Strateginės orientacijos (nuo labai praktinės iki labai strateginės);
4. Vystymo sutelkimo (nuo žemos iki aukštos reikšmės individui);
5. Organizacinių sprendimų priėmimo orientacijos (nuo žemos iki aukštos svarbos organizacijos sprendimų priėmimo procesams);
6. Novatoriškumo (nuo labai tradicinio ir įprasto iki labai novatoriško, neatitinkančio normų).

Atlikus tyrimą paaiškėjo, jog respondentų įverčiai išsiskyrė nežymiai. Aukščiausi buvo į vystymą orientuoti praktikų reitingai, rodydami, kad karjeros valdyje pagrindinis dėmesys vis tik yra

skiriamas individualiam karjeros vystymui (šių įverčių vidurkis lygus 3,64 balams). Tačiau pastaroji tendencija sujungiama su aukštu organizacinio dalyvavimo lygiu (pastarųjų įverčių vidurkis lygus 3,57 balams). Sprendimų priėmimo ir novatoriškumo įverčiai buvo mažiausi (jų vidurkiai atitinkamai lygūs 2,81 ir 2,82 balams) ir tai rodo poreikį žmogiškųjų išteklių profesionalams toliau vystyti praktikas, naudojamas darbuotojų karjerų valdymui organizacijoje.

Iš pastarųjų tyrimų tampa aišku, jog tinkamas karjeros valdymas teigiamai veikia ir pačią organizaciją, ir jos darbuotojus, kurie turėdami galimybę realizuoti savo karjeros tikslus, jaučia didesnę pasitenkinimą. Pasitenkinimas darbu skirtingų poreikių hierarchijos teorijų, tarp jų ir Herzberg motyvuojančių ir higienos teorijos kontekste buvo analizuojamas Wiley, C. (1995). Autorė mini Herzberg pasiūlytą pasitenkinimo darbu organizacijoje teoriją, pagrįstą prielaida, kad žmogaus požiūrį į darbą ir jo darbo motyvaciją veikia dvi veiksmų grupės, t.y. higieniniai ir motyvaciniai veiksniai. Veiksniai, kurie gali pašalinti nepasitenkinimą darbu vadinami higieniniais veiksniais, o veiksniai, turintys įtakos pasitenkinimui, - motyvaciniais veiksniais.

Wiley, C. (1995) atlikus tyrimą buvo nustatyti penki pagrindiniai faktoriai, kuriuos respondentai išrinko kaip labiausiai motyvuojančius:

1. Geras darbo užmokestis;
2. Teisingas atlikto darbo įvertinimas;
3. Darbo užtikrinimas;
4. Parama ir augimas organizacijoje;
5. Įdomus darbas.

Wiley, C. (1995) atliktą tyrimą papildė *The Loyalty Research Center* 2006 m. atlikta darbuotojų lojalumo organizacijai analizė. Tyrimų centro specialistai lojalumą apibūdina kaip darbuotojo iniciatyvą siekiant organizacijos sėkmės ir manymą, kad darbas toje organizacijoje yra geriausias įmanomas pasirinkimas. Lojalūs darbuotojai ne tik neieško alternatyvaus darbo, bet ir neatsiliepia į kitų darbdavių pasiūlymus.

Darbuotojų lojalumo analizei buvo išskirti trys komponentai. Visų pirma, tai darbuotojų lojalumo profilio konstravimas, t.y. darbuotojų perspektyvų ir santykių su darbdaviu suvokimas, taip pat mastas, iki kurio organizacija gali pagilinti santykius su darbuotojais bei darbuotojų perkėlimas į aukštesnius lojalumo lygmenis. Siekiant aiškumo paminėtina, jog pastarasis tyrimų centras darbuotojus suskirstė į tris kategorijas, t.y. lojalius, neutralius ir pažeidžiamus. Lojalūs darbuotojai apibūdinami kaip kiekvienos organizacijos siekiamybė, tačiau pabrėžiama jų produktyvumo svarba. Taip pat pažymima tendencija, jog įmonė „neutralius“ darbuotojus, kuriuos laiko „pageidaujama“, sieks

perkelti į „lojalių“ kategoriją, o „pažeidžiami“ darbuotojai daugumoje įmonių yra nepageidaujami, todėl šiai kategorijai priklausantys individai anksčiau ar vėliau paliks kompaniją.

Taigi, tampa aišku, jog lojalių darbuotojų komanda yra kiekvienos organizacijos siekiamybė, tačiau 2007 m. kompanijos *Factum Group* atliktas tarptautinį darbuotojų požiūrio, vertinimų, lojalumo ir pasitenkinimo tyrimas parodė, jog pastebimas ryškus organizacijai lojalių darbuotojų stygius.

Atliekant pastarąjį tyrimą, darbuotojai buvo suskirstyti į keturis esminius segmentus, apibūdinančius lojalumo organizacijai, kurioje jie dirba, ir darbui, kurį jie atlieka, laipsnį.

- Lyderiai – tai vertingiausi organizacijos darbuotojai. Jie atsidavę ir lojalūs savo darbui bei įmonei, kurioje dirba.
- Karjeristai – tai individai atsidavę savo darbui, o ne organizacijai. Jiems svarbiausia yra jų karjera ir asmeniniai pasiekimai, todėl jie yra atviri konkurencingiems pasiūlymams, gaunamiems iš kitų potencialių darbdavių.
- Lojalieji gerai atsiliepią apie savo įmonę ir yra lojalūs jai ilgą laikotarpį. Visgi, jie rodo mažesnę susidomėjimą ir atsidavimą savo darbui, kas gali sąlygoti žemą jų darbo efektyvumą.
- Pakeleiviai – tai darbuotojai keliantys daugiausia sunkumų organizacijai, kurioje dirba, nes jie nėra prisirišę nei prie savo darbo, nei prie organizacijos. Tokie darbuotojai neretai sukelia nesutarimus tarp kolegų, ir tam tikrais momentais gali veikti net savo įmonei nepalankia linkme.²

Apibendrinus pastarojo tyrimo rezultatus paaiškėjo, jog Lietuvoje net 61 % darbuotojų yra *pakeleiviai* ir tik 19 % – *lyderiai*. *Karjeristai* Lietuvos įmonėse sudaro 14%, o *lojalieji* – 6% visų samdomų darbuotojų

2.2. Karjeros valdymo įtakos darbuotojų lojalumui tyrimo modelis

N. Petkevičiūtė (2002), atskleidama atliktų tyrimų rezultatus, teigia, jog su karjera susiję aspektai yra vieni pagrindinių rodiklių, skatinančių darbuotojų lojalumą, tačiau autorė pastebi, jog personalo lojalumas laikui bėgant gali pradėti blėsti. Dėl šios priežasties ypatingą reikšmę įgyja nuolatinis darbuotojų motyvavimas.

Pastebėtina, jog C. Borzaga ir E. Tortia (2006) atskleidžia sąsajas tarp darbuotojų motyvavimo ir lojalumo organizacijai. Minėtieji autoriai pažymi, jog organizacijos motyvacinė sistema, integruojanti tokias darbuotojų skatinimo priemones, kaip darbo užmokestis, karjeros perspektyvos,

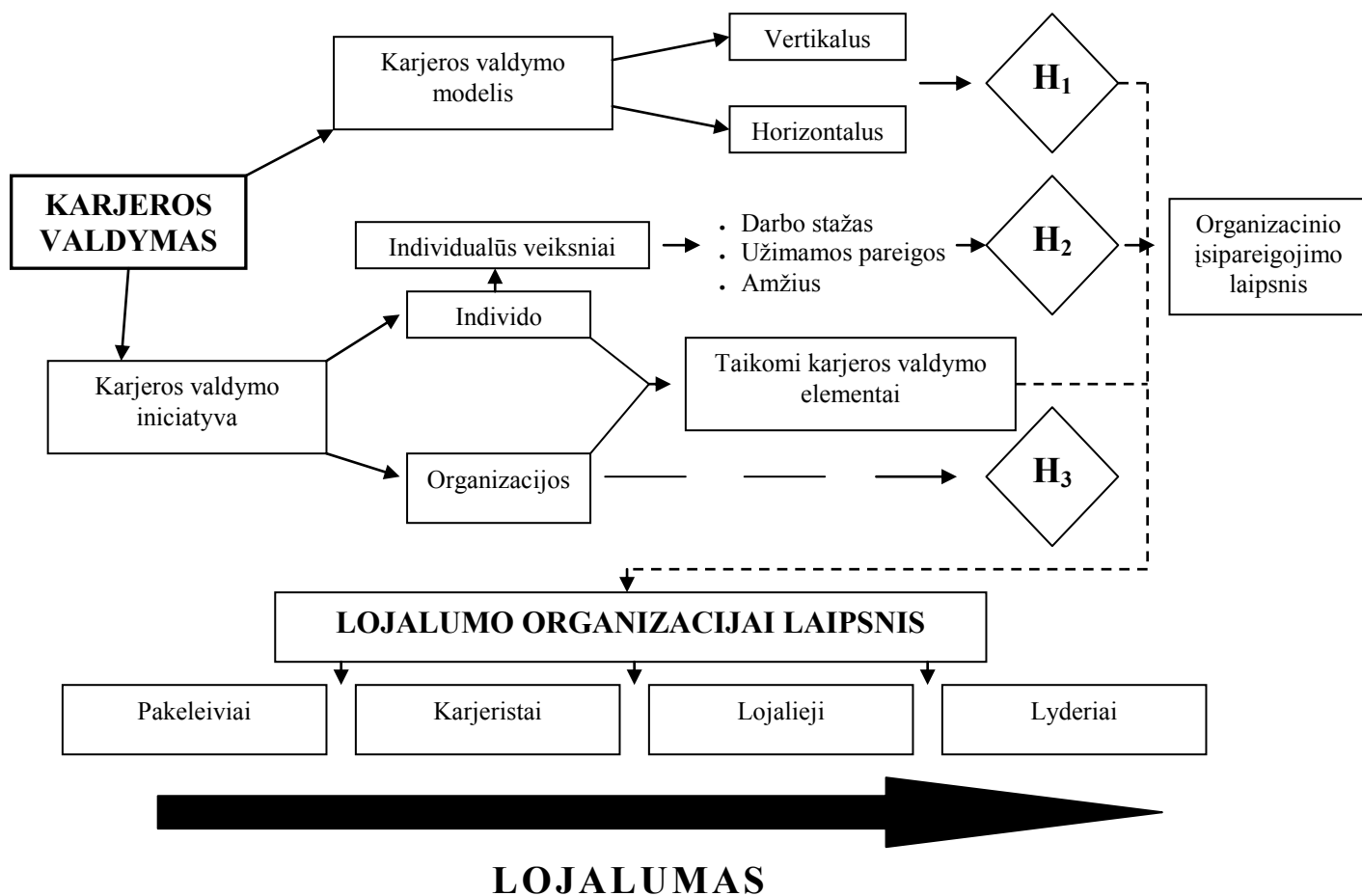
² *Factum Group* (2007) tyrimo duomenys, [interaktyvus].

profesinis augimas, darbinė aplinka bei santykiai ir kt., formuoja personalo pasitenkinimą darbu, kuris tiesiogiai susijęs su individų lojalumu organizacijai.

Kalbant apie pasitenkinimą darbu, formuojamą jau minėtų skirtingų motyvavimo priemonių, svarbu suvokti, jog individų elgesys yra nulemtas jo poreikių, kuriuos A. Maslow suskirstė į penkias kategorijas, t.y. fiziologinius, saugumo, socialinius, pagarbos ir saviraiškos (Grauslytė, 2008, p. 7). Derėtų paminėti, jog kiekvienos grupės poreikiai gali būti patenkinti pasitelkiant skirtingas motyvavimo priemones – žemesnio lygio darbuotojų poreikių (fiziologinių, saugumo ir socialinių) patenkinimui tikslinga naudoti tokias motyvavimo priemones kaip teisingas darbo užmokestis, saugi darbinė aplinka, aktyvaus dalyvavimo įmonės veikloje galimybių sudarymas, tuo tarpu aukštesnio lygio poreikiai (pagarbos ir saviraiškos) patenkiami suteikiant didesnę atsakomybės laisvę, sudarant sąlygas vystyti karjerą, kelti kvalifikaciją, vystyti savo įgūdžius ir kt.

Tampa aišku, jog karjeros valdymas yra tam tikra darbuotojų motyvacinės sistemos, padedančios stiprinti ryšius tarp personalo ir organizacijos, dalis. Pastebima, jog karjeros galimybių sudarymas, vadovų bendradarbiavimas su darbuotojais karjeros valdymo klausimais, palankios sąlygos individų gebėjimams vystyti bei kvalifikacijai kelti, kaip motyvacinės priemonės, padedančios tenkinti aukščiausio lygio darbuotojų poreikius, sąlygoja pasitenkinimo darbu didėjimą, kuris atitinkamai stiprina ir individų lojalumą organizacijai.

Siekiant išsiaiškinti karjeros valdymo įtaką darbuotojų lojalumui, bandoma nustatyti, kaip lojalumo organizacijai stiprumas yra įtakojamas skirtingų aspektų. Karjeros valdymo ir darbuotoju lojalumo modelis matomas 7 paveiksle.



Šaltinis: sudaryta autorės .

7 pav. Karjeros valdymo įtakos darbuotojų lojalumui tyrimo modelis

Pastarasis paveikslas vaizduoja karjeros valdymo įtakos darbuotojų lojalumui tyrimo modelį. Matyti, jog bus tiriama įmonėje taikomo karjeros modelio, organizacijos dalyvavimo karjeros valdymo procese, individualių darbuotojų bruožų (tokių kaip darbo stažas, užimamos pareigos, amžius ir kt.) įtaka darbuotojų lojalumui, taip pat, kokie karjeros valdymo elementai yra reikšmingiausi patiems darbuotojams.

Yra išsikeliamos trys hipotezės:

H₁ – karjeros valdymo modelis ir darbuotojų lojalumas yra susiję kintamieji. Šia hipoteze siekiama išsiaiškinti, ar skirtingos vertikalios ir horizontalios karjeros modelio kombinacijos darbuotojų lojalumui daro didesnę teigiamą įtaką nei atskirai naudojamas kuris nors vienas karjeros modelis.

H₂ – užimamos pareigos ir įsipareigojimo organizacijai stiprumas yra priklausomi kintamieji.

H₃ – organizacijos dalyvavimas karjeros valdymo procese didina lojalumą.

3. KARJEROS VALDYMO ĮTAKOS DARBUOTOJŲ LOJALUMUI KAUNO KELIONIŲ AGENTŪROSE TYRIMAS

Šiame skyriuje aprašoma atlikto kiekybinio tyrimo metodologija bei pateikiama tyrimo duomenų analizė.

3.1. Tyrimo metodologija

Mokslinėje literatūroje nėra vieno nusistovėjusio sąvokos „metodologija“ apibrėžimo. K. Kardelis (2007) pastarąją sąvoką apibrėžia kaip teoriją, nagrinėjančią „mokslinio pažinimo procesą (bendroji metodologija) ir jo principus (bendramokslinė metodologija) bei mokslinio tyrimo metodus ir techniką (mokslo krypties metodologija).“ Autorius pastebi, jog metodologija gali būti aprašomi, aprašanti mokslinio pažinimo procesą bei atskleidžianti jo struktūrą, normatyvinė, formuojanti mokslinio pažinimo procesą bei padedanti atsakyti į klausimą, koks turi būti mokslinis pažinimas, t.y. padedanti suprasti patį tyrimo procesą.

Tyrimai gali būti atliekami remiantis antriniais arba pirminiais duomenimis. Siekiant nustatyti, karjeros valdymo įtaką darbuotojų lojalumui Kauno kelionių agentūrose, buvo renkami pirminiai duomenys, kurie naudojami konkrečiai problemai spręsti ir kurie neretai yra vienintelis būdas norint surinkti reikiamą informaciją. Pasirinktas anketinės apklausos metodas, kuri apibrėžiama kaip susistemintas informacijos iš respondentų rinkimas pateikiant anketą. Šio metodo pasirinkimą nulėmė tai, jog anketavimas yra vienas iš patogiausių ir plačiausiai naudojamų pirminių duomenų rinkimo metodinių instrumentų, užtikrinančių respondentų anonimiškumą bei mažas laiko bei finansines sąnaudas.

Klausimynas buvo sudaromas tuneliniu klausimyno projektavimo metodu, t.y. nuo plačių bendrų klausimų buvo pereinama prie siaurų asmeninių klausimų. Remiantis šiuo metodu klausimynas susideda iš tokių trijų dalių:

- Įvado, kuriame pateikiama tyrimo problema, tikslas, trumpai pristatomi tyrėjai.
- Pagrindinės dalies, kurioje pateikiami pagrindiniai klausimai, reikalingi išsiaiškinti tyrimo problemą.
- Rekvizitinės dalies. Šioje dalyje pateikiami asmeniškai klasifikaciniai klausimai, kurie gali būti panaudoti gautų rezultatų palyginimui.

Anketos klausimams sudaryti buvo naudojami įvairūs jų formatai: tiek atviri, tiek uždari (dichotominiai, daugiavariantiniai), tiek ir laipsniuoti klausimai. Klausimai ir jų pagrindimas pateikiami 6 lentelėje.

6 lentelė

Klausimyno pagrindimas

Klausimas	Klausimo pagrindimas
1. Ar artimiausiu metu žadate keisti darbovietę?	Šiuo klausimu siekiama išsiaiškinti, ar respondentai artimiausiu metu nežada keisti darbovietės.
2. Ar Jūsų darbovietėje Jums suteikiamos karjeros galimybės?	Šio klausimo tikslas – išsiaiškinti, ar respondentai mato karjeros perspektyvas savo dabartinėje darbovietėje, siekiant nustatyti, kaip karjeros perspektyvų buvimas (nebuvimas) įtakoja darbuotojų lojalumą organizacijai.
3. Koks karjeros modelis taikomas Jūsų darbovietėje? 4. Kas Jūsų darbovietėje atlieka pagrindinį vaidmenį karjeros valdyme?	Šiais klausimais norima išsiaiškinti, kokie karjeros modeliai taikomi respondentų darbovietėse ir kas (organizacija ar patys darbuotojai) prisiima pagrindinę karjeros valdymo iniciatyvą, siekiant nustatyti pastarųjų aspektų sąsajas su lojalumo organizacijai laipsniu.
5. Įvertinkite sekančius teiginius pagal svarbumą (nuo labai svarbaus iki visiškai nesvarbaus). Darbe Jums svarbu: 6. Kurie iš praeitame klausime pateiktų karjeros valdymo elementų yra taikomi Jūsų darbovietėje?	Šiais klausimais siekiama nustatyti kelionių agentūrų darbuotojams reikšmingiausias karjeros valdymo elementus ir jų taikomumą darbovietėse.
7. Kaip vertinate įmonės, kurioje dirbate, vykdomą personalo politiką? 8. Apibūdinkite savo požiūrį į dabartinę darbovietę. 9. Ar Jums patinka Jūsų darbo pobūdis?	Šiais klausimais siekiama išsiaiškinti, kaip darbuotojai atsiliepią apie įmonę, kurioje dirba, kaip vertina savo darbovietės personalo politiką bei atliekamo darbo pobūdį. Tai padės nustatyti darbuotojų lojalumo organizacijai lygį.
10. Įvertinkite sekančius teiginius: 11. Skalėje nuo 1 (mažiausia) iki 5 (didžiausia) įvertinkite savo išsipareigojimo įmonei, kurioje dirbate, laipsnį.	Respondentų prašoma įvertinti 17 teiginių, kurių tikslas – atskleisti darbuotojų lojalumo ir išsipareigojimo organizacijai laipsnį.
12. Jūs esate: 13. Jūsų darbo stažas dabartinėje darbovietėje: 14. Kiek darboviečių esate pakeitę? 15. Jūsų amžius: 16. Jūsų lytis:	Šiais klausimais siekiama suskirstyti respondentus į tam tikras homogeniškas grupes, siekiant atrasti tam tikras karjeros valdymo įtakos darbuotojų lojalumui tendencijas.

Šaltinis: sudaryta autorės.

Tyrimo objektas – Kauno kelionių agentūrų darbuotojai.

Tyrimo tikslas – nustatyti karjeros valdymo įtaką Kauno kelionių agentūrų darbuotojų lojalumui.

Siekiant atsakyti į užsibrėžtą tikslą, išsikelti šie tyrimo **uždaviniai**:

- Nustatyti darbuotojams reikšmingiausias karjeros valdymo elementus.
- Nustatyti Kauno kelionių agentūrų darbuotojų lojalumo savo dabartinei darbovietei laipsnį.
- Išsiaiškinti, kokią įtaką įmonėje taikomas karjeros modelis bei tai, kieno, organizacijos ar darbuotojų, rankose yra sutelkta karjeros valdymo iniciatyva, daro darbuotojų lojalumui.

Pažymėtina, jog, pagal 2009 m. IV ketvirčio duomenis, Kauno mieste veikia 54 kelionių agentūros, kuriose dirba 489 darbuotojai (Lietuvos Statistikos departamento duomenys). Tačiau, derėtų

paminėti, jog mažose įmonėse karjeros galimybės yra labai ribotos, todėl nuspręsta tirti tik stambesnes kelionių agentūras. Lietuvos Statistikos departamento duomenimis vos 17 % kelionių agentūrų dirba daugiau nei 10 darbuotojų. Todėl buvo tiriamos 9 stambesnės kelionių agentūros, kurių Kauno biuruose dirba apie 110 darbuotojų, kurie ir sudaro tiriamą visumą.

Apklauso rezultatų reprezentatyvumą (reprezentatyvumas – vykdomos atrankos kokybės kriterijus) sąlygoja imties sudarymas. Mokslinėje literatūroje yra įvardinta daugybė metodų tyrimo imčiai nustatyti. Šiuo atveju tiriamųjų skaičiui nustatyti bus naudojama V. I. Paniott 1986 m. pasiūlyta formulė (Čiarnienė ir kt., 2005, [interaktyvus]):

$$n = \frac{1}{\Delta^2 + \frac{1}{N}}$$

Čia:

Δ – paklaida, lygi 0,05, gaunama su 0,95 tikimybe;

N – tiriamosios visumos dydis;

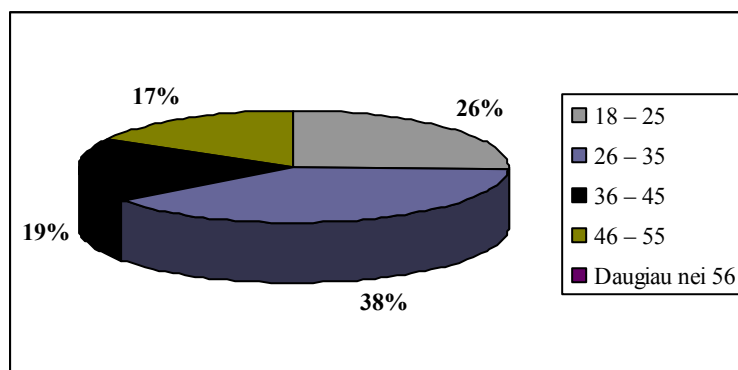
n – reikiamas apklausti respondentų skaičius.

Siekiant rezultatų patikimumo su užsibrėžta paklaida, lygia 0,05, dėl reprezentatyvumo reiktų apklausti 86 darbuotojus.

Respondentų apklausa buvo vykdoma 2010 m. balandžio 19-23 dienomis, naudojant anketinės apklausos metodą. Anketos buvo nešamos į kelionių agentūras, susitarus po kurio laiko jas pasiimti jau užpildytas. Iš viso buvo išdalinta 90 anketų, tačiau iš jų sugrįžo tik 61. Peržiūrėjus pastarąsias anketas, pastebėta, kad 7 iš jų sugadintos, todėl buvo analizuojami 54 anketų duomenys. Pastaroji surinktų duomenų analizė pateikiama sekančiame poskyryje.

3.2. Tyrimo rezultatų analizė

Siekiant išsiaiškinti, kaip skirtingi karjeros valdymo aspektai įtakoja Kauno kelionių agentūrų darbuotojų lojalumą, buvo apklausti 54 turizmo ir kelionių organizavimo srityje dirbantys individai, iš jų 11 vyrų ir 43 moterys. Pastarasis faktorius parodo, jog turizmo sektoriuje vyrauja darbuotojos moterys. Taip pat pastebėta, jog ši, Lietuvoje dar ganėtinai jauna, verslo šaka traukia daugiau jaunų nei vyresnio amžiaus specialistų. Respondentų pasiskirstymas pagal amžiaus grupes matomas 8 paveiksle.

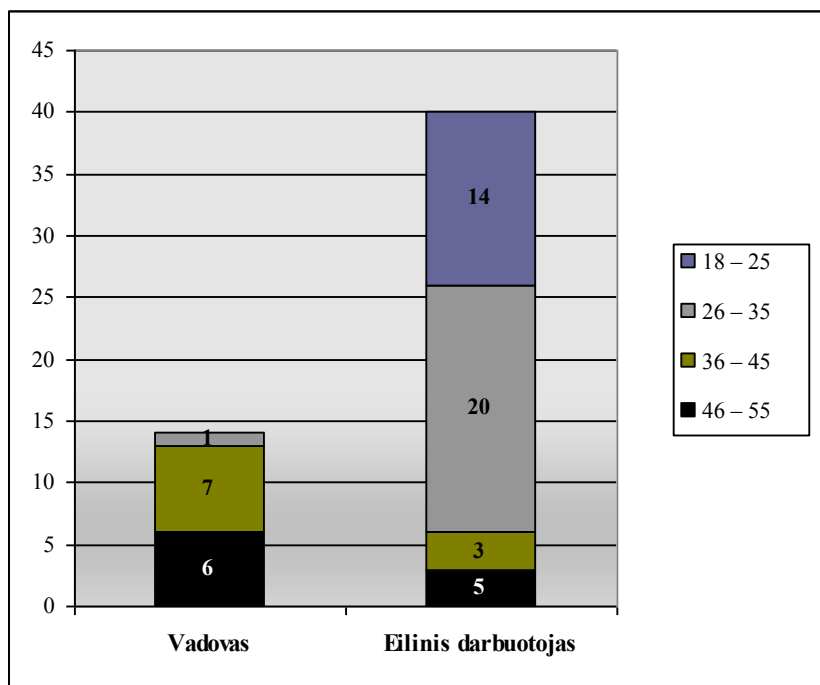


Šaltinis: sudaryta autorės.

8 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžiaus grupes

Taigi, iš šio paveikslo matyti, jog daugiausia respondentų, t.y. 38 %, priklauso 26 – 35 metų amžiaus grupei, taip pat 26 % respondentų yra 18 – 25 metų amžiaus, atitinkamai 21 ir 14 apklausos dalyvių, tuo tarpu 36 – 45 bei 46 – 55 metų amžiaus grupių atstovų apklausoje dalyvavo atitinkamai 10 ir 9, o priklausymo vyresnių nei 56 metų amžiaus grupei nurodė nei vienas apklausoje dalyvavęs individas.

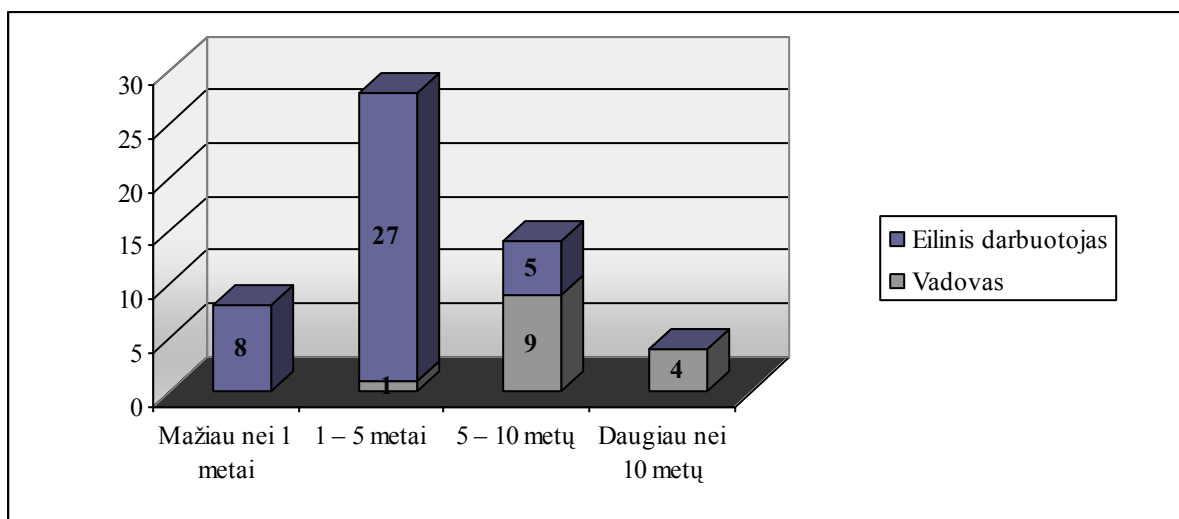
Taip pat derėtų paminėti, jog apklausos dalyvius tikslinga suklasifikuoti pagal jų užimamas pareigas įmonėje. Atliktoje Kauno kelionių agentūrų darbuotojų apklausoje dalyvavo 14 vadovo pareigas užimančių respondentų bei 40 eilinių darbuotojų. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių bei užimamas pareigas matomas 9 paveiksle.



Šaltinis: sudaryta autorės.

9 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžiaus grupes bei užimamas pareigas

Iš pateikto paveikslo matyti, jog jauniausi darbuotojai, t.y. priklausantys 18 – 25 bei 26 – 35 metų amžiaus grupėms, paprastai užima eilinių darbuotojų pareigas, kadangi vadovaujančias pareigas užimantis ir priklausantis 26 – 35 metų amžiaus grupei pažymėjo vos vienas respondentas. Pastarieji rezultatai galėtų būti pagrįsti vadovui reikalingų kompetencijų bei įvairiapusių gebėjimų turėjimu, kuriems įgyti reikalingas tam tikras laiko tarpas. Be to, užimamas pareigas galima susieti ir su respondentų darbo stažu jų dabartinėse darbovietėse. Šis pasiskirstymas matomas 10 paveiksle.



Šaltinis: sudaryta autorės.

10 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą bei užimamas pareigas

Iš paveikslo matyti, jog darbo stažas įmonėje įtakoja darbuotojų užimamas pareigas, kadangi ilgiau įmonėje dirbantis asmuo susipažįsta su darbovietės veiklos specifika bei įgyja žinių ir gebėjimų, reikalingų aukštesnėms pareigoms užimti. Tai sietina su J. R. Linn (1992) išskirtais ir pirmajame darbo skyriuje aptartais įsipareigojimo organizacijai formavimosi etapais, pagal kuriuos teigiama, jog pirminiame įsipareigojimo organizacijai etape, autorius pavadintame „Paklusnumu“, individas tik susipažįsta su skirtingais organizacijos veiklos aspektais, tokiais kaip politika, procedūros, tikslai, vertybės ir pan., ir tik vėlesniuose „Supanašėjimo“ ir „Internalizacijos“ etapuose darbuotojas pilnai įsijungia į organizaciją bei priima jos vertybes ir nuostatas.

Užimamos pareigos sietinos ir su skirtingomis įsipareigojimo organizacijai dimensijomis, išskirtomis, kaip jau buvo minėta, R. Veršinskienės, N. Večkienės (2007) ir N. Petkevičiūtės, I. Kalininos (2004). Šiuos įsipareigojimo organizacijai tipus atskleidžia apklausos dalyvių atsakymai į klausimą apie jų požiūrį į dabartinę darbovietę (atsakymas, jog respondentas dirba, nes palikti darbą jam finansiškai nenaudinga, žymi ekonominius santykius tarp darbdavio ir darbuotojo, o atsakymas, kad didžiuojasi, jog dirba dabartinėje darbovietėje ir tiki jos vertybėmis, rodo emocinį prisirišimą prie organizacijos aspektą). Atlikus tyrimą išaiškėjo, jog 20 respondentų su savo darboviete yra susiję

emociniu ryšiu, kuris apibūdinamas, kaip ilgalaikius santykius tarp darbuotojo ir darbdavio formuojantis aspektas, tuo tarpu 34 respondentai pažymi, jog su įmone yra susiję ekonominiu aspektu. Požiūrio į darbovietę ir užimamų pareigų sąryšis matomas 7 lentelėje.

7 lentelė

Požymių priklausomumas tarp respondentų požiūrio į darbovietę ir užimamų pareigų

			Apibūdinkite savo požiūrį į dabartinę darbovietę		Iš viso:
			Dirbu, nes palikti darbą finansiškai nenaudinga	Didžiuojusi, kad dirbu organizacijoje, tikiu jos vertybėmis	
Užimamos pareigos:	Eilinis darbuotojas	Dažnis	33	7	40
		% Užimamos pareigos	82.5%	17.5%	100.0%
		% Požiūris į darbovietę	97.1%	35.0%	74.1%
		% nuo iš viso:	61.1%	13.0%	74.1%
	Vadovas	Dažnis	1	13	14
		% Užimamos pareigos	7.1%	92.9%	100.0%
		% Požiūris į darbovietę	2.9%	65.0%	25.9%
		% nuo iš viso:	1.9%	24.1%	25.9%
Iš viso:		Dažnis	34	20	54
		% Užimamos pareigos	63.0%	37.0%	100.0%
		% Požiūris į darbovietę	100.0%	100.0%	100.0%
		% nuo iš viso:	63.0%	37.0%	100.0%

Šaltinis: sudaryta autorės.

Iš 7 lentelėje pateikiamų duomenų matyti, kad didžioji dalis, t.y. 34 iš 54 (arba 63 %) į imtį patekusių respondentų teigia turizmo įmonėse dirbantys dėl finansinės naudos. Likusieji 20 iš 54 (arba 37,0 %) pažymėjo jaučiantys pasididžiavimą savo darbu įmonėje ir tikintys tos įmonės vertybėmis. Analizuojant šiuos duomenis atsižvelgiant į respondentų užimamas pareigas turizmo įmonėje matyti, jog 33 iš 40 (arba 82,5 %) į tyrimo imtį patekusių eilinių turizmo įmonių darbuotojų teigia dirbantys dėl to, jog palikti darbą jiems yra finansiškai nenaudinga. Savo darbu įmonėje didžiuojasi ir organizacijos vertybėmis tiki vos 7 iš 40 (arba 17,5 %) tyrime dalyvavusių eilinių darbuotojų. Tuo tarpu didžioji dalis apklaustų turizmo įmonių vadovų, t.y. 13 iš 14 (arba 92,9 %) akcentavo besididžiuojantys darbu organizacijoje bei tikintys vadovaujamos įmonės vertybėmis. Vos 1 vadovas iš 14 (arba 7,1 %) pažymėjo dirbantis daugiausia dėl finansinės naudos.

Tikrinama antroji hipotezė apie atsitiktinių dydžių t.y. požiūrio į darbovietę ir joje užimamų pareigų nepriklausomumą naudojant X^2 kriterijų. Gauti rezultatai matomi 8 lentelėje.

8 lentelė

Antrosios hipotezės tikrinimas naudojant X^2 kriterijų

	Reikšmė	df	p-reikšmė (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi kvadrato kriterijus	25.254 ^a	1	.000	.000	.000
Chi kvadrato kriterijus su Jeito pataisa	22.125	1	.000		
Tikėtimuma santykio kriterijus	26.885	1	.000		
Fisher'io kriterijus					
Mantelio - Haenzelio kriterijus	24.786	1	.000		
Reikšmių skaičius	54				

Šaltinis: sudaryta autorės.

X^2 kriterijaus testas (žr. 8 lentelė) parodo, kad kintamieji *požiūris į darbovietę* ir *darbovietėje užimamos pareigos* yra priklausomi. Išsikelta hipotezė (atsitiktiniai dydžiai *požiūris į darbovietę* ir *darbovietėje užimamos pareigos* yra nepriklausomi) atmetama, nes $p=0,000 < 0,05$.

Siekiant apskaičiuoti ryšio tarp kintamųjų stiprumą, pasitelkiamas Cramer'io koeficientas. Rezultatai matomi 9 lentelėje.

9 lentelė

Ryšio tarp požiūrio į darbovietę ir darbovietėje užimamų pareigų stiprumo analizė

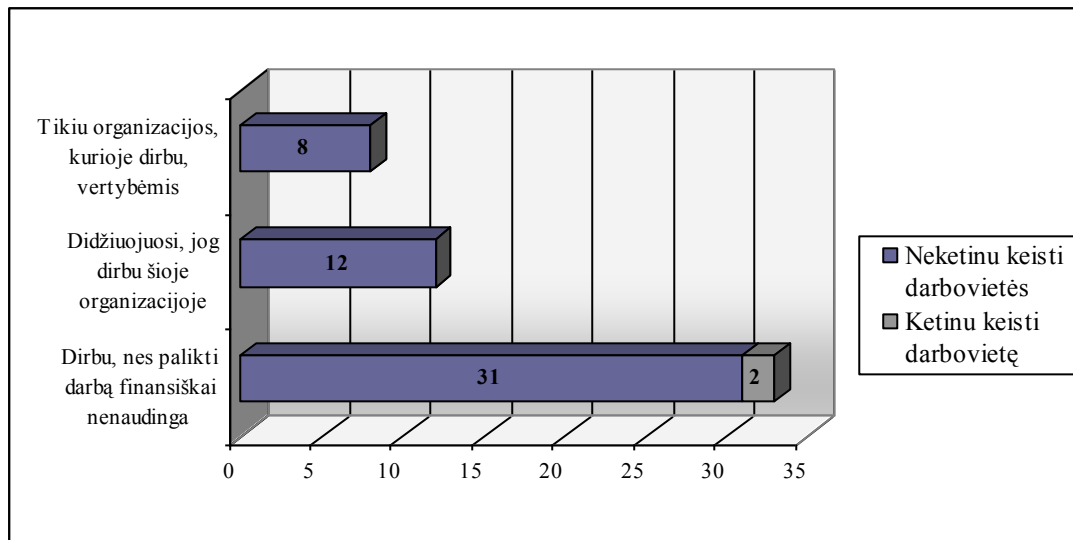
	Reikšmė	p-reikšmė
Nominal by Nominal Φ^2	.684	.000
Cramer'io	.684	.000
Reikšmių skaičius	54	

Šaltinis: sudaryta autorės.

Iš pastarojoje lentelėje pateikiamų duomenų matyti, kad tarp kintamųjų *požiūris į darbovietę* ir *darbovietėje užimamos pareigos* yra stiprus ryšys. Gautas Cramer'io ryšio stiprumo koeficientas (Cramer's V), lygus 0,684, šį teiginį patvirtina.

Respondentų buvo klausama, ar artimiausiu metu jie nežada keisti darbovietės. Tyrimo rezultatai parodė, jog vos 2 respondentai pažymėjo greitu laiku ketinantys keisti darbovietę ir vienas apklausos dalyvis teigia šiuo klausimu neturįs nuomonės, tuo tarpu 51 respondentas darbovietės keisti neketina. Tačiau, atsižvelgiant į esamą situaciją darbo rinkoje, negalima teigti, jog pastarieji rezultatai atspindi respondentų prisirišimą prie jų dabartinės darbovietės. Todėl tikslinga pastarojo klausimo

rezultatus palyginti su darbuotojų požiūriu į darbovietę, t.y. jau minėtomis skirtingomis įsipareigojimo organizacijai dimensijomis. Šie rezultatai matomi 11 paveiksle.

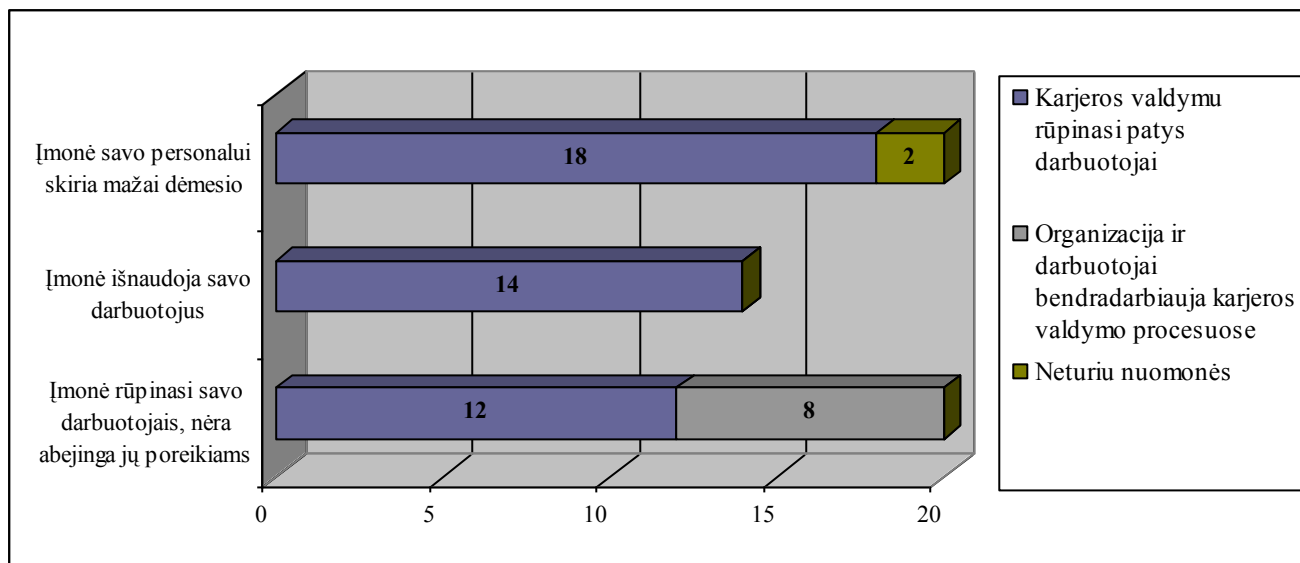


Šaltinis: sudaryta autorės.

11 pav. Respondentų ketinimas keisti/nekeisti darbovietės atsižvelgiant į jų požiūrį į darbovietę

Iš pastarojo paveikslo matyti, jog 31 iš 51 apklausos dalyvio, teigiančio, jog neketina keisti darbovietės, prie organizacijos, kurioje dirba, yra prisirišę tik ekonominiu aspektu, t.y. jie suvokia, jog palikti darbą yra finansiškai nenaudinga. Tai žymi žemą prisirišimo prie organizacijos lygį, kadangi tokio tipo darbuotojai, paprastai, linkę pasinaudoti patrauklesniais kitų darbdavių pasiūlymais bei kitomis palankiomis progomis. Pastarąjį teiginį pagrindžia ir atliktas tyrimas – 22 iš 33 respondentų, t.y. 67 %, teigiančių, jog dirba dabartinėje darbovietėje dėl finansinės naudos, visiškai nepitaria arba nepitaria teiginiams, kad nekeistų darbovietės, net jei pasitaikytų palankesnė galimybė, ir kad nesidomi kitų darbdavių pasiūlymais, ir 19 – kad pritaria arba visiškai pritaria patys reguliariai savo iniciatyva besidomintys situacija darbo rinkoje bei kitų darbdavių pasiūlymais.

Taip pat apklausos dalyvių buvo klausama, kas jų dabartinėse darbovietėse yra atsakingas už karjeros valdymą. Atlikus tyrimą paaiškėjo, jog net 44 respondentai (81,5 %) teigia, jog yra patys atsakingi už savo karjerą, 8 respondentai pažymėjo, jog jų darbovietėse darbuotojai ir organizacija bendradarbiauja karjeros valdymo procesuose, o du respondentai pažymi šiuo klausimu neturį nuomonės. Tuo tarpu, derėtų paminėti, jog nei vienas apklausos dalyvis nepažymėjo, jog karjeros valdymo iniciatyva yra sutelkta organizacijos rankose. Pastaruosius duomenis tikslinga palyginti su respondentų pateiktu savo darboviečių vykdomos personalo politikos vertinimu. Tai matoma 12 paveiksle.



Šaltinis: sudaryta autorės.

12 pav. Vykdomos personalo politikos vertinimas atsižvelgiant į karjeros valdymo iniciatyvą

Iš pateikto paveikslo matyti, jog dauguma darbuotojų, neįsitraukusių organizacijos palaikymo karjeros valdymo procese, organizacijos politiką vertina neigiamai – 18 respondentų teigia, kad įmonė savo personalui skiria per mažai dėmesio, o 14 respondentų savo darbuočių personalo politiką vertina kaip išnaudojančią darbuotojus. Pasak respondentės, su kuria buvo kalbama kiek plačiau ir kuri taip pat linkusi sutikti su teiginiu, jog savo darbovietėje ji jaučiasi išnaudojama, ši situacija daugiausiai yra įtakota pastaruosiu metu ganėtinai ženkliai sumažėjusiais atlyginimais, kuriuos darbdaviai teisina prasta šalies ekonomine padėtimi. Taip pat, derėtų paminėti, jog visi apklausos dalyviai jaučiantys organizacijos palaikymą karjeros valdymo procesuose ir teigiantys, jog jų darbovietėse organizacija ir darbuotojai bendradarbiauja šių procesų valdyme, savo darbovietes apibūdina kaip besirūpinančias savo personalu ir neabejingas jo poreikiams.

Atliekant karjeros valdymo įtakos Kauno kelionių agentūrų darbuotojų lojalumui, buvo siekiama identifikuoti darbuotojams reikšmingiausias karjeros valdymo elementus. Gauti rezultatai apibendrintai matomi 10 lentelėje.

Karjeros valdymo elementų vertinimas

Karjeros valdymo aspektas	Respondentų vertinimas %			M (Įverčių vidurkis)	Mo (Moda)	SD (Standartinis nuokrypis)
	Svarbu	Nei svarbu, nei nesvarbu	Nesvarbu			
Galimybė kilti pareigose	92,6 %	7,4 %	0 %	3,52	4	0,637
Didėjantis atlyginimas	94,4 %	5,6 %	0 %	3,87	4	0,478
Informacijos apie laisvas darbo vietas organizacijoje prieinamumas	50,0 %	9,3 %	40,7 %	2,07	0	1,768
Teisingas darbuotojų vertinimas	74,0 %	9,3 %	16,7 %	3,07	4	1,226
Darbuotojų motyvavimo priemonės	83,3 %	3,7 %	13,0%	3,24	4	1,132
Profesinis orientavimas	18,5 %	68,5 %	13,0 %	2,00	2	0,911
Konsultavimas karjeros klausimais	46,3 %	37,0 %	16,7 %	2,44	2	1,058
Mokymai ir kvalifikacijos kėlimo galimybės	74,0 %	22,2 %	3,8 %	3,15	4	0,960
Išėjimo į pensiją ruošimosi programos	22,2 %	11,1 %	66,7 %	1,20	0	1,571
Bendri (Jūsų ir organizacijos) karjeros tikslai	72,1 %	16,7 %	11,2 %	2,76	3	0,910
Raštiški darbuotojų karjeros planai	22,2 %	18,5 %	59,3 %	1,24	0	1,413
Galimybių dalintis sukaupta patirtimi sudarymas	38,8 %	38,9 %	22,3 %	2,17	2	1,077
Karjeros seminarai	40,7 %	7,4 %	51,9 %	1,69	3	1,210
Darbo užtikrinimas	96,3 %	3,7 %	0 %	3,59	4	0,567
Įdomus darbas	77,8 %	22,2 %	0 %	3,22	4	0,793
Teisingas, motyvuojantis darbo užmokestis	96,2 %	0 %	3,8 %	3,59	4	0,765
Vidutinis vertinimo procentas:	62,5 %	17,6 %	19,9 %			

Skaičiavimai atlikti sujungus kategorijas *labai svarbu* ir *svarbu* bei *nesvarbu* ir *visiškai nesvarbu*. N=54

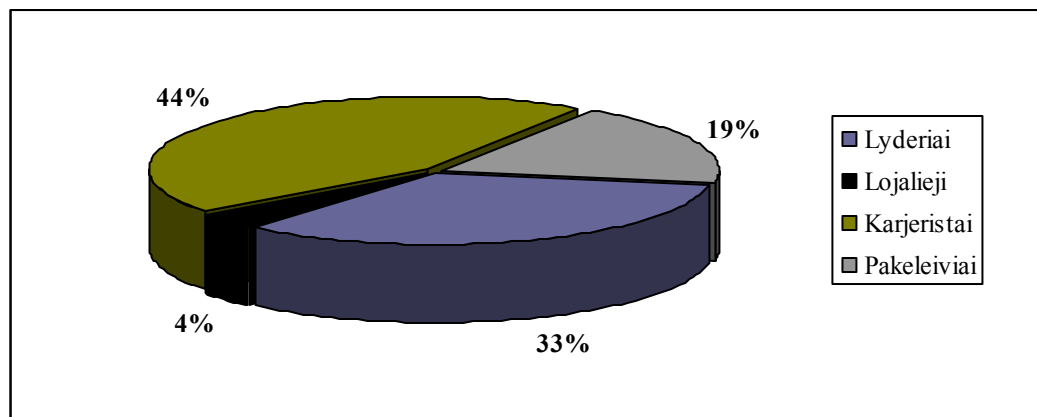
Šaltinis: sudaryta autorės.

Iš 10 lentelėje pateikiamų duomenų matyti, jog skirtingus karjeros valdymo elementus respondentai yra linkę vertinti kaip reikšmingus jiems asmeniškai. 16-likos pirminių požymių vidutinis vertinimas „*svarbu*“ pasiekia 62,5 %, kai tuo tarpu vertinimas „*nesvarbu*“ surenka tik 19,9 % įverčių. Tikslinga akcentuoti, jog kaip itin svarbūs karjeros valdymo elementai respondentų yra įvardinami: *galimybė kilti pareigose, didėjantis atlyginimas, darbo užtikrinimas, teisingas bei motyvuojantis darbo užmokestis, darbuotojų motyvavimo priemonės, įdomus darbas, teisingas darbuotojų vertinimas, mokymai ir kvalifikacijos kėlimas bei bendri su organizacija karjeros tikslai*. Vertinimo „*svarbu*“ procentas pagal minėtuosius požymius viršija 70,0 % ribą. Pastarosios tendencijos matomos ir analizuojant modalines (Mo) minėtųjų požymių reikšmes. Jos rodo, kad dažniausiai pasitaikantys respondentų atsakymai yra 4 bei 3, konkrečiu atveju reiškiantys „*labai svarbu*“ bei „*svarbu*“. Taip pat

akcentuotina, kad respondentų nuomonė minėtaisiais aspektais yra ganėtinai vieninga. Tai atskleidžia nedidelės standartinio nuokrypio (SD) reikšmės, rodančios menką atskirų tyrimo dalyvių vertinimų svyravimą apie vidurkį.

Galiausiai pabrėžtina, kad kaip mažiausiai reikšmingos lojalumo dedamosios tyrimo dalyvių vertinamos: *išėjimo į pensiją ruošimosi programos* (šį aspektą svarbiu įvardino tik vyresnio amžiaus respondentai), *raštiški karjeros planai bei karjeros seminarai*. Įverčių „nesvarbu“ procentas pagal minėtuosius požymius viršija 50 %. Analogiškos tendencijos matomos ir nagrinėjant modalines reikšmes (Mo) bei standartinio nuokrypio įverčius (SD).

Sudaryto klausimyno 7 – 12 klausimai skirti respondentų lojalumo organizacijai, kurioje dirba lygiui nustatyti. Pagal kompanijos *Factum Group* apibūdintus skirtingus darbuotojų lojalumo lygius, apklausos dalyviai, atlikus tyrimu gautų rodiklių įverčių vertinimą, taip pat buvo suskirstyti į 4 esminius segmentus, atspindinčius jų lojalumą organizacijai, t.y. lyderius, lojaliuosius, karjeristus ir pakeleivius, kurių lojalumo darbovietai laipsnis yra atitinkamai labai aukštas, aukštas, žemas ir visiškai žemas. Pastarasis respondentų pasiskirstymas matomas 13 paveiksle.



Šaltinis: sudaryta autorės.

13 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal lojalumo organizacijai laipsnį

Iš pateikto paveikslo matyti, jog labai lojalių ir lojalių savo darbovietai respondentų yra 20 (37 %), tuo tarpu didžiausia dalis respondentų (44 %) priskirtini karjeristams, o 10 iš 54 apklausos dalyvių (19 %) priklauso žemiausio lojalumo organizacijai, t.y. *pakeleivių*, grupei. Taigi, galima daryti išvadą, jog darbuotojų lojalumas Kauno kelionių agentūrose yra kiek auštesnis nei kompanijos *Factum Group* nustatytas visų Lietuvos darbuotojų lojalumo lygis, kur *pakeleiviai* sudarė net 61 % visų samdomų darbuotojų.

Toliau siekiama išsiaiškinti, ar organizacijoje taikomas karjeros modelis įtakoja darbuotojų lojalumą. Tam tikrinama pirmoji hipotezė:

H₁ – karjeros valdymo modelis ir darbuotojų lojalumas yra susiję kintamieji.

Rezultatai matomi 11 lentelėje.

11 lentelė

Pirmosios hipotezės tikrinimas

			Koks karjeros modelis taikomas Jūsų darbovietėje?	Lojalumas organizacijai
Spearman's rho	Koks karjeros modelis taikomas Jūsų darbovietėje?	Koreliacijos koef.	1.000	.277*
		Reikšmingumo koef.	.	.043
		Reikšmių sk.	54	54
	Lojalumas organizacijai	Koreliacijos koef.	.277*	1.000
		Reikšmingumo koef.	.043	.
		Reikšmių sk.	54	54

*. Patikimumo koef. lygus 0.05.

Šaltinis: sudaryta autorės.

Iš 11 lentelėje pateikiamų duomenų matyti, jog tarp dviejų pasirinktų kintamųjų (*Karjeros valdymo modelis* bei *Lojalumas organizacijai*) egzistuoja statistiškai reikšmingas ryšys. Nulinė hipotezė, jog *Karjeros valdymas* ir *Lojalumas organizacijai* nėra susiję, atmetama, nes $p=0,043 < 0,05$. Spirmeno koreliacijos koeficientas $r = 0,277$. Tad galima daryti išvadą, jog tarp stebėtų dydžių (*Karjeros valdymas* bei *Lojalumas organizacijai*) egzistuojantis ryšys yra silpnas.

Respondentų pasiskirstymas pagal jų darbovietėje taikomus karjeros modelius bei lojalumo tipus matomas 12 lentelėje.

12 lentelė

Respondentų pasiskirstymas pagal darbovietėje taikomus karjeros modelius bei lojalumo tipus

	Lyderis	Lojalusis	Karjeristas	Pakeleivis
Vertikalus karjeros modelis	4	0	16	5
Horizontalus karjeros modelis	6	1	4	3
Šių modelių kombinacija	8	1	4	0

Šaltinis: sudaryta autorės.

Iš pateiktos lentelės matyti, jog stipriausią lojalumą jaučiančių respondentų grupėje vertikalios ir horizontalios karjeros modelio kombinacijos taikymas paplitęs labiausiai, tuo tarpu, *pakeleivių* kategorijoje pastaroji karjeros modelių kombinacija iš vis nėra taikoma. Taigi, galima teigti, jog vertikalios ir horizontalios karjeros principų taikymas išplečia darbuotojų akiratį ir sudaro didesnes galimybes įgyti visapusiškesnių gebėjimų, reikalingų vadovams.

Taip pat norima išsiaiškinti ryšį tarp darbuotojų lojalumo ir to, kas įmonėje prisiima karjeros valdymo iniciatyvą. Tam tikrinama trečioji hipotezė:

H₃ – organizacijos dalyvavimas karjeros valdymo procese didina lojalumą.

Atliktos ryšio tarp dviejų kintamųjų, t.y. darbuotojų lojalumo ir to, kas organizacijoje prisiima karjeros valdymo iniciatyvą, analizės rezultatai matomi 13 lentelėje.

13 lentelė

Ryšio tarp darbuotojų lojalumo ir to, kas organizacijoje prisiima karjeros valdymo iniciatyvą, analizės rezultatai

			Lojalumas organizacijai	Kas Jusu darbovietėje atlieka pagrindini vaidmeni karjeros valdyme?
Spearman's rho	Lojalumas organizacijai	Koreliacijos koef.	1.000	.126
		Reikšmingumo koef.	.	.363
		Reikšmių sk.	54	54
	Kas Jusu darbovietėje atlieka pagrindini vaidmeni karjeros valdyme?	Koreliacijos koef.	.126	1.000
		Reikšmingumo koef.	.363	.
		Reikšmių sk.	54	54

*. Patikimumo koef. lygus 0.05.

Šaltinis: sudaryta autorės.

Iš lentelėje pateikiamų duomenų matyti, jog tarp kintamųjų (*Lojalumas organizacijai* ir *Karjeros valdymo iniciatyvos organizacijoje prisiėmimo*) egzistuoja silpnas ryšys, kuris statistiškai nėra reikšmingas, kadangi gautasis Spirmeno koreliacijos koeficientas $r = 0,126$. Taigi, galima teigti, jog tai, ar darbuotojų karjeros valdyme iniciatyvą prisiima darbovietė ar patys darbuotojai, reikšmingai darbuotojų lojalumo neįtakoja. Pastarąjį faktą nulemia tai, jog darbuotojai patys ganėtinai noriai prisiima atsakomybę už karjeros valdymą, taip galėdami valdyti savo karjerą atsižvelgdami į išsikeltus karjeros tikslus, gebėjimus, polinkius ir pan.

Taigi, apibendrinant atliktu tyrimu gautus rezultatus derėtų paminėti, jog beveik pusė tirtų Kauno kelionių agentūrų darbuotojų priskirtini *karjeristų* kategorijai, pasižyminčiai ganėtinai silpnu lojalumo organizacijai laipsniu, tačiau trečdalis darbuotojų apibūdintini kaip labai lojalūs ir atsidavę tiek savo darbui, tiek įmonei, kurioje dirba. Taip pat nustatyta, jog kaip itin svarbius karjeros valdymo elementus, kelionių agentūrų darbuotojai įvardija *galimybę kilti pareigose, didėjantį atlyginimą, darbo užtikrinimą, teisingą bei motyvuojantį darbo užmokestį, darbuotojų motyvavimo priemones, idomų darbą, teisingą darbuotojų vertinimą, mokymų ir kvalifikacijos kėlimo galimybes bei bendrą su organizacija karjeros tikslų turėjimą*.

Išsikelta pirmoji hipotezė (H_1 – karjeros valdymo modelis ir darbuotojų lojalumas yra susiję kintamieji) patvirtinama, nustačius, jog tarp karjeros valdymo modelio, taikomo įmonėje, ir darbuotojų lojalumo egzistuoja statistiškai reikšmingas ryšys. Pastarasis ryšys yra silpnas, tačiau atlikus

respondentų pasiskirstymo pagal darbovietėje taikomus karjeros modelius bei lojalumo tipus analizę tapo aišku, jog stipriausią lojalumą jaučiančių respondentų grupėje skirtingų vertikalios ir horizontalios karjeros modelių kombinacijų taikymas, leidžiantis išplėsti darbuotojų akiratį ir sudarantis didesnes galimybes įgyti visapusiškesnių gebėjimų, reikalingų vadovams, paplitęs labiausiai.

Antroji hipotezė, teigianti, jog *užimamos pareigos ir įsipareigojimo organizacijai stiprumas yra priklausomi kintamieji*, taip pat priimama. Nustatyta, jog tarp šių kintamųjų egzistuoja stiprus ryšys. Tampa aišku, jog aukštas pareigas įmonėje užimantys darbuotojai su darboviete yra susiję stipriu emociniu ryšiu, tuo tarpu eilinių darbuotojų prisirišimą prie organizacijos daugiausia įtakoja ekonominis aspektas.

Trečioji hipotezė (H_3 – organizacijos dalyvavimas karjeros valdymo procese didina lojalumą) taip pat priimama, tačiau tarp darbuotojų lojalumo ir karjeros valdymo iniciatyvos prisiėmimo įmonėje pastebėtas silpnas, statistiškai nereikšmingas ryšys, rodantis, jog darbuotojai patys ganėtinai noriai prisiima atsakomybę už karjeros valdymą, taip galėdami valdyti savo karjerą atsižvelgdami į išsikeltus karjeros tikslus, gebėjimus, polinkius ir pan.

IŠVADOS

1. Karjera – tai visą žmogaus gyvenimą trunkantis procesas, stimuliuojantį individą nuolat mokytis, gilinti profesines žinias ir suteikiantį jam galimybę realizuoti save, savo gebėjimus bei patenkinti savo poreikius.
2. Karjeros valdyme vienodai svarbius vaidmenis atlieka ir darbuotojai, ir organizacija. Individai karjerą vysto atsižvelgdami į asmeninius motyvus, gebėjimus, išsikeltus karjeros tikslus, tuo tarpu organizacijos vaidmuo darbuotojų karjeros valdyme galėtų būti apibrėžtas kaip nukreipiamasis, kadangi kompanija, konsultuodama darbuotojus karjeros klausimais ir sudarydama jiems galimybes siekti karjeros, nukreipia juos organizacijai naudinga linkme. Atsiskleidžia ir tai, jog darbuotojas reaguoja į organizacijos jam teikiamą pagalbą karjeros valdymo srityje ir nuo to, ar ši reakcija yra pozityvi, ar negatyvi, priklauso didėjantis/mažėjantis lojalumas organizacijai.
3. Yra išskiriami du pagrindiniai karjeros modelių tipai: konservatyvioji (tradicinė) ir šiuolaikinė karjera. Šiuolaikinė karjera neapsiriboja vien vertikaliu ar horizontaliu karjeros vystymo suvokimu. Anksčiau gyvavusi tradicinė karjera, pasižymėjusi stabilumu, darbuotojų atsidavimu bei kilimu karjeros laiptais transformavosi į daugiakryptę, į pasiektus rezultatus koncentruotą karjeros suvokimą, kur darbuotojai siekdami karjeros neapsiriboja viena organizacija, o lygiuojasi į savo potencialo išnaudojimo ir nuolatinio tobulėjimo galimybes.
4. Išskiriamos 7 pagrindinės karjeros strategijos, padedančios individams valdyti karjeras: dabartinio darbo kompetencija, išplėstas domėjimasis darbu, įgūdžių plėtra, galimybių plėtra, paramos ir palaikymo tinklo plėtra, įvaizdžio kūrimas ir organizacijos politika. Konkrečios strategijos pasirinkimas priklauso nuo individo karjeros tikslų bei darbuotojų asmenybės.
5. Darbuotojų lojalumo sąvoka siejasi su tokiais kriterijais kaip įsipareigojimo laipsnis, savanoriškumas ar aukštas organizacijos vertinimas ir jis gali būti apibrėžtas kaip savanoriškas individo apsisprendimas, įsipareigojimas organizacijai, jos vertybėms, atsidavimas ir atkaklus darbas, siekiant bendrų (individualių ir organizacinių) tikslų.
6. Darbuotojų lojalumas išsivysto per ilgą laikotarpį. Pereinant skirtingus įsipareigojimo organizacijai etapus formuojasi ir nuolat stiprėja individo bei organizacijos ryšiai, kurie galiausiai transformuojasi į bendros kompanijos ir darbuotojo vertybių sistemos susikūrimą. Tampa aišku, jog įsipareigojimas organizacijai kuriamas ne tik materialiniame lygmenyje. Šiuo atveju svarbus vidinis kompanijos klimatas (santykiai su vadovais bei kolegomis), organizacijos

- reagavimas į priklausomai nuo karjeros įmonėje stadijos kintančius individų poreikius bei aiškus karjeros galimybių žinojimas, t.y. perspektyvų esamame darbe suvokimas.
7. Egzistuoja teorinis ryšys tarp karjeros valdymo ir darbuotojų lojalumo. Pastebima, jog karjeros galimybių sudarymas, vadovų bendradarbiavimas su darbuotojais karjeros valdymo klausimais, palankios sąlygos individų gebėjimams vystytis bei kvalifikacijai kelti, kaip motyvacinės priemonės, padedančios tenkinti aukščiausio lygio darbuotojų poreikius, sąlygoja pasitenkinimo darbu didėjimą, kuris atitinkamai stiprina ir individų lojalumą organizacijai.
 8. Atliktu tyrimu nustatyta, jog beveik pusė tirtų Kauno kelionių agentūrų darbuotojų priskirtini *karjeristų* kategorijai, pasižyminčiai ganėtinai silpnu lojalumo organizacijai laipsniu, tačiau trečdalis darbuotojų apibūdintini kaip labai lojalūs ir atsidavę tiek savo darbui, tiek įmonei, kurioje dirba.
 9. Atlikus tyrimą, nustatyta, jog kaip itin svarbius karjeros valdymo elementus, kelionių agentūrų darbuotojai įvardija galimybę kilti pareigose, didėjantį atlyginimą, darbo užtikrinimą, teisingą bei motyvuojantį darbo užmokestį, darbuotojų motyvavimo priemones, įdomų darbą, teisingą darbuotojų vertinimą, mokymų ir kvalifikacijos kėlimo galimybes bei bendrą su organizacija karjeros tikslų turėjimą.
 10. Nustatyta, jog tarp karjeros valdymo modelio, taikomo įmonėje, ir darbuotojų lojalumo egzistuoja statistiškai reikšmingas ryšys. Pastarasis ryšys yra silpnas, tačiau atlikus respondentų pasiskirstymo pagal darbovietėje taikomus karjeros modelius bei lojalumo tipus analizę tapo aišku, jog stipriausią lojalumą jaučiančių respondentų grupėje skirtingų vertikalios ir horizontalios karjeros modelių kombinacijų taikymas, leidžiantis išplėsti darbuotojų akiratį ir sudarantis didesnes galimybes įgyti visapusiškesnių gebėjimų, reikalingų vadovams, paplitęs labiausiai.
 11. Nustatyta, jog tarp darbuotojų užimamų pareigų ir įsipareigojimo organizacijai stiprumo yra egzistuoja stiprus ryšys. Tapo aišku, jog aukštas pareigas įmonėje užimantys darbuotojai su darbovieta yra susiję stipriu emociniu ryšiu, tuo tarpu eilinių darbuotojų prisirišimą prie organizacijos daugiausia įtakoja ekonominis aspektas.
 12. Atliktu tyrimu nustatyta, jog tarp darbuotojų lojalumo ir karjeros valdymo iniciatyvos prisiėmimo įmonėje pastebėtas silpnas, statistiškai nereikšmingas ryšys, rodantis, jog kelionių agentūrų darbuotojai patys ganėtinai noriai prisiima atsakomybę už karjeros valdymą, taip galėdami valdyti savo karjerą atsižvelgdami į išsikeltus karjeros tikslus, gebėjimus, polinkius ir pan.

S U M M A R Y

Relevance of the topic. Highly skilled professionals choose their employers by themselves. Often they have a range of proposals go beyond Lithuania. Such employees value career development, ongoing training and leadership opportunities, as well as tasks requiring greater responsibility, etc. Only the loyal and proud of his organization person is motivated to work at full capacity and not search for other employers. Such individual believe in his efforts to rise in career path so he needs to create an enabling environment for that. How satisfied and loyal employees are, so satisfied and loyal customers become. So that's why it is so important to analyse and explore a career management impact on employee loyalty.

The object - a career management influence to employee loyalty.

The aim - to establish a career management impact to employee loyalty.

In order to achieve its goal, the following **tasks are analysed**:

- After defining the career management concept, highlight the essential individual and organizational career management features;
- Deliver career models and strategies;
- Reveal the relation between career management and employee loyalty from theoretical point of view;
- Develop a theoretical career management model of employees loyalty;
- Establish a career management impact for employees loyalty in Kaunas travel agencies.

The main results of the research. The investigation was to determine the impact of career management in Kaunas travel agencies, its employee loyalty. Study carried out the Kaunas travel agencies employee loyalty level, identified most significant elements of career management for workers, identified the career management aspects as a models companies use for career and organizational management processes, participation that influence employee loyalty.

The structure and largeness of work. The search work consists of introduction, three parts and conclusions. The main working materials described on 52 pages, including 13 charts and 13 pictures. The list of literature consists of 58 sources.

MOKSLINĖS LITERATŪROS SĄRAŠAS

1. AUGIENĖ, Dalia. (2009) *Karjera: nuo profesijos pasirinkimo iki profesinės veiklos organizacijoje*. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla. 195 p. ISBN 978-9986-38-962-0.
2. BAGDONIENĖ, Liudmila; JAKŠTAITĖ, Rasa. (2006) Customer loyalty programmes: purpose, means and development. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas, Nr. 37, p. 21-33. ISSN 1392-1142.
3. GRAUSLYTĖ, Danguolė. (2008) Darbuotojų motyvacijos modelis. *Vadovas ir pasaulis*, Vilnius: Pačiolis, vol. 138, no. 5, p. 6-10. ISSN 1392-4761.
4. GREENHAUS, Jeffrey H.; CALLANAN, Gerard A; GODSHALK, Veronica M. (2000) *Career management*. Fort Worth: Harcourt College Publishers. 491 p. ISBN 0-03-022418-7.
5. HARRIS, Michael M. (2007) *Handbook of research in international human resource management*. Cleveland: CRC Press. 271 p. ISBN 0-8058-4949-1.
6. YARNALL, Jane. (2008) *Strategic career management*. Amsterdam: Butterworth-Heinemann. 246 p. ISBN 978-0-7506-8369-2.
7. KARDELIS, Kęstutis. (2007) *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Šiauliai: Liucijus. 400 p. ISBN 9955-655-35-6.
8. KUČINSKIENĖ, Ramutė. (2003) Methodological foundation for rational individual career decision-making. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas, Nr. 25, p. 139-148. ISSN 1392-1142.
9. LIKER, Jeffrey K.; MEIER, David P. (2008) „Toyota“ talentas. Kaunas: Smaltija. 279 p. ISBN 9955-707-56-1.
10. MURTAGH, Niamh; LOPES, Paulo; LYONS, Evanthia. (2006) What makes a career barrier a barrier? *Industrial and commercial training*, London: University of Surrey, vol. 39 no. 6. p. 332-338. ISSN 0019-7858
11. PALUJANSKIENĖ, Aldona; PUGEVIČIUS, Albinas. (2004) Karjeros samprata pedagogo darbe. *Pedagogika*, Vilnius: Vilniaus pedagoginis universitetas, Nr. 70, p. 143-148. ISSN 2029-0551.
12. PETKEVIČIŪTĖ, Nijolė. (2006) *Karjeros valdymas : asmeninė / individualioji / perspektyva*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas. 171 p. ISBN 9955-12-156-4.
13. PETKEVIČIŪTĖ, Nijolė. (2003) Asmeninės karjeros projektavimas ir vystymas globalizacijos kontekste. *Profesinis rengimas: tyrimai ir realijos*, Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas, Nr. 7, p. 82 – 98. ISSN 1392-6241.

14. PETKEVIČIŪTĖ, Nijolė. (2002) Darbuotojų poreikiai įvairiuose karjeros vystymo perioduose. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas, Nr. 22, p. 219-230. ISSN 1392-1142.
15. PETKEVIČIŪTĖ, Nijolė; KALININA, Irina. (2004) Veiksniai, didinantys darbuotojų organizacinį išipareigojimą. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas, Nr. 31, p. 179-193. ISSN 1392-1142.
16. PUSVAŠKYTĖ, Lina. (2009) Nuo vidinės komunikacijos prie darbuotojų lojalumo. *Vadovas, verslas, vadyba*, Vilnius: Pačiolis, vol. 148, no. 3, p. 22-25. ISSN 2029-0861.
17. ROWOLD, Jens; KAUFFELD, Simone. (2007) Effects of career-related continuous learning on Competencies. *Personnel Review*, Vol. 38 No. 1, p. 90-101. ISSN 0048-3486.
18. SAKALAS, Algimantas; ČIUTIENĖ, Rūta. (2004) Career models comparative analysis. *Inžinierinė ekonomika*, Kaunas: Kauno technologijos universitetas, vol. 38, no. 3, p. 55-62. ISSN 1392-2785.
19. SAKALAS, Algimantas; ŠILINGIENĖ, Violeta. (2000) *Personalo valdymas*. Kaunas: Technologija. 205 p. ISBN 9986-13-818-3.
20. STANIŠAUSKIENĖ, Vilija; VEČKIENĖ, Nijolė. (2000) Rengimasis karjerai socialinių transformacijų laikotarpiu: Lietuvos gimnazijose egzistuojančių prielaidų analizė. *Socialiniai mokslai*, Kaunas: Kauno technologijos universitetas, Nr. 1(22), p. 85-93. ISSN 1392-0758.
21. TUULIK, Krista; ALAS, Ruth. (2005) The impact of values and management style upon subordinate commitment, effectiveness and satisfaction – ethical consideration. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas, Nr. 36, p. 221-234. ISSN 1392-1142.
22. VERŠINSKIENĖ, Renata, VEČKIENĖ, Nijolė (2007) Dėstytojų lojalumas organizacijai: teoriniai aspektai. *Profesinis rengimas: tyrimai ir realijos*, Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas, Nr. 13, p. 250 – 261. ISSN 1392-6241.
23. WILEY, Carolyn. (1995) What motivates employees according to over 40 years of motivation surveys. Iš *International Journal of Manpower*, MCB University Press: Manpower. Vol. 18 No. 3, p. 263-280. ISSN 0143-7720.
24. ZAREMBA, Denise Karen. (1994) The Managerial Plateau: What Helps in Developing Careers? *The International Journal of Career Management*, MCB University Press, Vol. 6 No. 2, p. 5-11.
25. Веснин, В. Р. (1998) *Практический менеджмент персонала*. Москва: Юрист. 495 p. ISBN 5-7975-0105-8.

26. *Oxford business english dictionary* (2005) Oxford: Oxford university press. 616 p. ISBN 9780194316170.
27. APPELBAUM, Steven H; AYRE, Heather; SHAPIRO, Barbara T. (2002) Career management in information technology: a case study. Iš *Career development international* [interaktyvi duomenų bazė]. vol. 7, no. 3 [žiūrėta 2009 m. sausio 7 d.], p. 142 – 158. Prieiga per internetą: <www.emeraldinsight.com/1362-0436.htm>. ISSN 1362-0436.
28. BARUCH, Yehuda (2004) Transforming careers: from linear to multidirectional career paths. Organizational and individual perspectives. Iš *Career development international* [interaktyvi duomenų bazė]. vol. 9, no. 1 [žiūrėta 2009 m. balandžio 4 d.], p. 58 – 73. Prieiga per internetą: <www.emeraldinsight.com/1362-0436.htm>. ISSN 1362-0436.
29. BARUCH, Yehuda. (2003) Career systems in transition: A normative model for organizational career practices. Iš *Personnel review* [interaktyvi duomenų bazė]. vol. 32, no. 2 [žiūrėta 2009 m. balandžio 4 d.], p. 231 – 251. Prieiga per internetą: <<http://www.emeraldinsight.com/0048-3486.htm>>. ISSN 0048-3486.
30. BOLTON, Robert; GOLD, Jeffrey. (1994) Career Management: Matching the Needs of Individuals with the Needs of Organizations. Iš *Personnel review* [interaktyvi duomenų bazė]. vol. 23, no. 1 [žiūrėta 2009 m. balandžio 4 d.], p. 6 – 24. Prieiga per internetą: <<http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewPDF.jsp?contentType=Article&Filename=html/Output/Published/EmeraldFullTextArticle/Pdf/0140230101.pdf>>. ISSN 0048-3486.
31. BORZAGA, Carlo; TORTIA, Ermanno. (2006) Worker motivations, job satisfaction, and loyalty in public and nonprofit social services. Iš *Sage publications* [interaktyvi duomenų bazė]. vol. 35, no. 2 [žiūrėta 2009 m. kovo 7 d.], p. 224 – 248. Prieiga per internetą: <<http://nvs.sagepub.com/cgi/content/abstract/35/2/225>>.
32. CLANCY, John J. (1996) *The old dispensation: loyalty in business. A Dissertation for the Degree Doctor*. Saint Louis. [interaktyvi duomenų bazė], [žiūrėta 2009 m. birželio 4 d.], 610 p. Prieiga per internetą: <<http://proquest.umi.com/pqdweb?index=0&did=743142401&SrchMode=1&sid=2&Fmt=2&VInst=PROD&VType=PQD&RQT=309&VName=PQD&TS=1245283142&clientId=110495>>.
33. ČIARNIENĖ, Ramunė; SAKALAS, Algimantas; VIENAŽINDIENĖ, Milita. (2005) *Strategic thinking in new public*. Iš *Frontiers of E-Business Research*. [interaktyvus]. [žiūrėta 2009 m. lapkričio 30 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.ebrc.fi/kuvat/760-774_05.pdf>.
34. ČIUTIENĖ, Rūta. (2006) *Darbuotojų ir organizacijos interesų derinimas formuojant karjerą. Daktaro disertacija* [interaktyvus]. Kaunas: ISM vadybos ir ekonomikos universitetas, [žiūrėta

- 2009 m. birželio 10 d.]. Prieiga per internetą: <<http://submit.library.lt/ETD-afiles/ISM/etd-LABT20060424-104830-90849/restricted/Interesuderinimas.pdf>>.
35. DAVEY, Caroline. (2008) Exploring individual and organisational factors that may influence radiation therapists' participation in career management strategies [interaktyvus]. Toronto: University health network, [žiūrėta 2009 m. birželio 10 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.camrt.ca/english/events/AGC08-presentations/Saturday/Caroline_Davey/Caroline_Davey.pdf>.
36. De VOS, Ans; DEWETTINCK, Koen; Buyens, DIRK. (2007) To move or not to move? The relationship between career management and preferred career moves. Iš *Employee relations* [interaktyvi duomenų bazė]. vol. 30, no. 2 [žiūrėta 2009 m. balandžio 7 d.], p. 156 – 175. Prieiga per internetą: < www.emeraldinsight.com/0142-5455.htm>. ISSN 0142-5455.
37. DOUGLAS, Raymond Jerome. (2008) *The influence of outsourcing on organizational loyalty: a phenomenological study in the aerospace industry. A Dissertation for the Degree Doctor*. Phoenix: University of Phoenix. [interaktyvi duomenų bazė], [žiūrėta 2009 m. birželio 4 d.], 379 p. Prieiga per internetą: < <http://proquest.umi.com/pqdweb?index=0&did=1633785751&SrchMode=1&sid=1&Fmt=6&VInst=PROD&VType=PQD&RQT=309&VName=PQD&TS=1245282138&clientId=110495>>.
38. GUTHRIE, James P.; COATE, Charles Joseph; SCHWOERER, Catherine E. (1998) Career management strategies: the role of personality. Iš *Journal of Managerial Psychology* [interaktyvi duomenų bazė]. vol. 13, no. 5/6 [žiūrėta 2009 m. balandžio 7 d.], p. 224 – 248. Prieiga per internetą: <<http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewPDF.jsp?contentType=Article&Filename=html/Output/Published/EmeraldFullTextArticle/Pdf/0500130507.pdf>>.
39. LINN, John Robert. (1992) *Complex organizations and their work force: An analysis of organizational characteristics and employee loyalty. A Dissertation for the Degree Doctor*. Delaware: University of Delaware. [interaktyvi duomenų bazė], [žiūrėta 2009 m. birželio 4 d.], 276 p. Prieiga per internetą: <<http://proquest.umi.com/pqdweb?index=0&did=746983861&SrchMode=1&sid=1&Fmt=2&VInst=PROD&VType=PQD&RQT=309&VName=PQD&TS=1245282620&clientId=110495>>.
40. ORPEN, Christopher. (1994) The Effects of Organizational and Individual Career Management on Career Success. Iš *International journal of Manpower* [interaktyvi duomenų bazė]. vol. 15, no. 1 [žiūrėta 2009 m. balandžio 4 d.], p. 27 – 37. Prieiga per internetą:

- <http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewPDF.jsp?contentType=Article&Filename=html/Ouput/Published/EmeraldFullTextArticle/Pdf/0160150103.pdf>>. ISSN 0143-7720.
41. PRESTON, Arthur P.; BIDDLE, Gary. (1994) "To Be or Not to Be?": Making a Professional Career Choice. Iš *International journal of career management* [interaktyvi duomenų bazė]. vol. 6, no. 1 [žiūrėta 2009 m. balandžio 7 d.], p. 28 – 32. Prieiga per internetą: <http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewPDF.jsp?contentType=Article&Filename=html/Ouput/Published/EmeraldFullTextArticle/Pdf/0760060104.pdf>>. ISSN 0955-6214.
42. SMITH, John. (2006) Career management - individual & organizational role [interaktyvus]. [žiūrėta 2009 m. balandžio 4 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.alagse.com/hr/hr4.php>>.
43. THITE, Mohan. (2001) Help us but help yourself: the paradox of contemporary career management. Iš *Career development international* [interaktyvi duomenų bazė]. No 6/6 [žiūrėta 2009 m. balandžio 12 d.], p. 312 – 317. Prieiga per internetą: <http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewPDF.jsp?contentType=Article&Filename=html/Ouput/Published/EmeraldFullTextArticle/Pdf/1370060602.pdf>>. ISSN 1362-0436.
44. VALACKIENĖ, Asta. (2005) *Profesinės karjeros procesas: teoriniai aspektai* [interaktyvus]. Panevėžys: Kauno technologijos universitetas, [žiūrėta 2009 m. balandžio 13 d.], p. 382 – 387. Prieiga per internetą: <http://www.smf.su.lt/documents/konferencijos/Galvanauskas%202005/2005%20m.%20leidinys/Valackiene1.pdf>>.
45. Van VELDHOVEN, Marc; DORENBOSCH, Luc. (2008) Age, proactivity and career development. Iš *Career development international* [interaktyvi duomenų bazė]. vol. 13, no. 2 [žiūrėta 2010 m. sausio 4 d.], p. 112-131. Prieiga per internetą: www.emeraldinsight.com/1362-0436.htm>. ISSN 1362-0436.
46. VARSHNEY, Hary B., 2002. *Career Management Services* [interaktyvus]. The university of British Columbia, [žiūrėta 2009 m. birželio 10 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.sauder.ubc.ca/CareersRecruiting/ForECMStudents/CareerManagementServices/default.htm>>.
47. WELCH, Jack. (2009) *Lojalumas be rezultatų nebereikalingas* [interaktyvus]. [žiūrėta 2009 m. gegužės 28 d.]. Prieiga per internetą: <http://manokarjera.cv.lt/Default4.aspx?ArticleID=96ad0b9a-b039-4b9c-a458-00e9008f9276>>.
48. ZHENG, Yan, KLEINER Brian H. (2001) Developments concerning career development and transition. Iš *Management research news* [interaktyvi duomenų bazė]. vol. 24, no. 3/4 [žiūrėta 2009 m. kovo 29 d.], p. 33 – 39. Prieiga per internetą:

<http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewPDF.jsp?contentType=Article&Filename=html/Output/Published/EmeraldAbstractOnlyArticle/Pdf/0210240307.pdf>.

49. ZIKIC, Jelena;. NOVICEVIC, Milorad M; HARVEY, Michael; BRELAND, Jacob. (2006) Repatriate career exploration: a path to career growth and success. Iš *Career Development International* [interaktyvi duomenų bazė]. vol. 11, no. 7 [žiūrėta 2009 m. balandžio 7 d.], p. 633 – 649. Prieiga per internetą: www.emeraldinsight.com/1362-0436.htm. ISSN 1362-0436.

INFORMACINIŲ ŠALTINIŲ SĄRAŠAS

1. DONSKIS, Leonidas. (2005) *Ar Lietuva patiria lojalumo krizę?* [interaktyvus]. [žiūrėta 2009 m. gegužės 28 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.bernardinai.lt/index.php?url=articles/28710>>.
2. JAKUTAVIČIUS, Paulius. (2007) *Horizontalūs karjeros laiptai* [interaktyvus]. [žiūrėta 2009 m. balandžio 28 d.]. Prieiga per internetą: <<http://vilniaus.diena.lt/dienrastis/priedai/karjera/horizontalus-karjeros-laiptai-119128>>.
3. LOWENSTEIN, Michael (2007) *Employee loyalty can help optimize the customer experience* [interaktyvus].) [žiūrėta 2010 m. sausio 13 d.]. Prieiga per internetą: <<http://searchcrm.techtarget.com/answer/Employee-loyalty-can-help-optimize-the-customer-experience>>.
4. PEČIULIENĖ, Lina (2007) *Lojalumo prasmė ir vertė* [interaktyvus]. Vaičiulis: Human resources consulting. [žiūrėta 2009 m. gegužės 28 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.vaiciulis.lt/lojalumo-prasme-ir-verte.html>>.
5. Statistikos departamentas prie Lietuvos Respublikos vyriausybės [interaktyvus]. (2005) Stat.gov.lt. [žiūrėta 2010 m. sausio 17 d.]. Prieiga per internetą: <<http://db1.stat.gov.lt/statbank/default.asp?w=1192>>.
6. *Business dictionary* [interaktyvus]. (2007) [žiūrėta 2009 m. balandžio 13 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.businessdictionary.com/definition/career.html>>.
7. *Employee loyalty* [interaktyvus]. (2008) Iš Bayt.com. [žiūrėta 2010 m. sausio 13 d.]. Prieiga per internetą: <http://c1.bayt.com/images/uploads/article_docs/bayt_employee_loyalty_2008_final.pdf_20090609053018.pdf>.
8. *Lojalių darbui ir imonei darbuotojų Lietuvoje vos penktadalis* [interaktyvus]. (2007) [žiūrėta 2010 m. sausio 13 d.]. Prieiga per internetą: <<http://akademija.manager.lt/blog/article/lojaliu-darbui-ir-imonei-darbuotoju-lietuvoje-vos-penktadalis>>.
9. *What is Employee Loyalty?* [interaktyvus], (2006) Iš *The Loyalty Research Center*. [žiūrėta 2010 m. sausio 13 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.loyaltyresearch.com/media/thought-perspectives/4.3.3%20Employee%20Loyalty%20Part1.pdf>>.

Anketos turinys

Labą dieną, esu Lina Plytnikaitė, Vilniaus universiteto magistrantė, ir atlieku tyrimą, kurio tikslas - nustatyti karjeros valdymo įtaką darbuotojų lojalumui Kauno kelionių agentūrose. Anketa yra anoniminė, tyrimo metu surinkti duomenys bus naudojami tik apibendrinti. Labai prašau Jūsų sąžiningai atsakyti į anketoje pateikiamus klausimus (pasirinktą variantą pažymėkite taip: ☒)

1. Ar artimiausiu metu žadate keisti darbovietę?

- Taip Neturiu nuomonės
 Ne

2. Ar Jūsų darbovietėje Jums suteikiamos karjeros galimybės?

- Ne Yra, planuoju kelti kvalifikaciją
 Anksčiau buvo, tačiau jomis nepasinaudojau Yra, bet manęs jos nedomina
 Šiuo metu ne, tačiau ateityje matau tokią galimybę Kita (rašykite)

3. Koks karjeros modelis taikomas Jūsų darbovietėje?

- Savo kompetencijų ribose galite pakilti karjeros laiptais aukščiau
 Nekeisdami savo lygmens galite imtis kitos (gretutinės) veiklos
 Taikoma šių modelių kombinacija
 Neturiu nuomonės

4. Kas Jūsų darbovietėje atlieka pagrindinį vaidmenį karjeros valdyme?

- Karjeros valdymas sutelktas organizacijos rankose
 Karjeros valdymu rūpinasi patys darbuotojai
 Organizacija ir darbuotojai bendradarbiauja karjeros valdymo procesuose
 Neturiu nuomonės

5. Įvertinkite sekančius teiginius pagal svarbumą (nuo labai svarbaus iki visiškai nesvarbaus). Darbe Jums svarbu:

	Labai svarbu	Svarbu	Nei svarbu, nei nesvarbu	Nesvarbu	Visiškai nesvarbu
Galimybė kilti pareigose					
Didėjantis atlyginimas					
Informacijos apie laisvas darbo vietas organizacijoje prieinamumas					
Teisingas darbuotojų vertinimas					
Darbuotojų motyvavimo priemonės					
Profesinis orientavimas					
Konsultavimas karjeros klausimais					
Mokymai ir kvalifikacijos kėlimo galimybės					
Išėjimo į pensiją rušimosi programos					
Bendri (Jūsų ir organizacijos) karjeros tikslai					
Raštiški darbuotojų karjeros planai					
Galimybių dalintis sukaupta patirtimi sudarymas					
Karjeros seminarai					
Darbo užtikrinimas					
Įdomus darbas					
Teisingas, motyvuojantis darbo užmokestis					

6. Kurie iš praeitame klausime pateiktų karjeros valdymo elementų yra taikomi Jūsų darbovietėje?

	Taikoma	Netaikoma
Galimybė kilti pareigose		
Didėjantis atlyginimas		
Informacijos apie laisvas darbo vietas organizacijoje prieinamumas		
Teisingas darbuotojų vertinimas		
Darbuotojų motyvavimo priemonės		
Profesinis orientavimas		
Konsultavimas karjeros klausimais		
Mokymai ir kvalifikacijos kėlimo galimybės		
Išėjimo į pensiją ruošimosi programos		
Bendri (Jūsų ir organizacijos) karjeros tikslai		
Raštiški darbuotojų karjeros planai		
Galimybių dalintis sukaupta patirtimi sudarymas		
Karjeros seminarai		
Darbo užtikrinimas		
Įdomus darbas		
Teisingas, motyvuojantis darbo užmokestis		

7. Kaip vertinate įmonės, kurioje dirbate, vykdomą personalo politiką?

- Įmonė rūpinasi savo darbuotojais, nėra abejinga jų poreikiams
 Įmonė išnaudoja savo darbuotojus
 Įmonė savo personalui skiria mažai dėmesio
 Kita (įrašykite)

8. Apibūdinkite savo požiūrį į dabartinę darbovietę:

- Dirbu, nes palikti darbą finansiškai nenaudinga
 Didžiuojuosi, jog dirbu šioje organizacijoje
 Tikiu organizacijos, kurioje dirbu, vertybėmis
 Jaučiu pareigą dirbti šioje organizacijoje
 Kita (įrašykite)

9. Ar Jums patinka Jūsų darbo pobūdis?

- Darbas labai įdomus, jame pilnai save realizuoju
 Tai man patinkantis darbas
 Būna įdomu tik nestandartinėse situacijose
 Darbas neįdomus
 Kita (įrašykite)

10. Įvertinkite sekančius teiginius:

	Visiškai pritariu	Pritariu	Nei pritariu, nei nepritariu	Nepritariu	Visiškai nepritariu
Sutikčiau dirbti ir po darbo valandų					
Sutikčiau neštis papildomo darbo į namus					
Atlieku daugiau nei iš manęs reikalaujama					
Stengiuosi dirbti kokybiškai					
Rodau iniciatyvą					
Darau tik tiek, kiek iš manęs reikalaujama					
Esu atsidavęs (-i) savo atliekamam darbui, bet ne darbovietai					
Esu atsidavęs (-i) organizacijai, kurioje dirbu					
Nekeisčiau darbovietės, net jei pasitaikytų palankesnė galimybė					
Domiuosi situacija darbo rinkoje, reguliariai peržiūriu kitų darbdavių darbo pasiūlymus					
Siekiu kelti savo kvalifikaciją					
Siekiu išnaudoti savo potencialą					
Nesidomiu kitų darbdavių pasiūlymais					
Rekomenduočiau naudotis savo darbovietės teikiamomis paslaugomis					
Savo darbu jaučiuosi prisidedantis (-i) prie bendrų įmonės tikslų					
Noriai dalyvauju visose įmonės organizuojamose šventėse, susirinkimuose ir pan.					
Domiuosi pokyčiais, vykstančiais įmonėje					

11. Jūs esate: Vadovas Eilinis darbuotojas**12. Jūsų darbo stažas dabartinėje darbovietėje:** Mažiau nei 1 metai 5 – 10 metų 1 – 5 metai Daugiau nei 10 metų**13. Kiek darboviečių esate pakeitęs?** Tai mano pirma darbovietė 3 – 4 1 – 2 Daugiau nei 5**14. Jūsų amžius:** 18 – 25 46 – 55 26 – 35 Daugiau nei 56 36 – 45**15. Jūsų lytis:** Vyras Moteris**Dėkoju už atsakymus**

Atsakymų į anketos klausimus statistika (bendras atsakymų skaičius ir/arba teiginių vertinimo vidurkiai)

1. Ar artimiausiu metu žadate keisti darbovietę?

Taip	Ne	Neturiu nuomonės
2	51	1

2. Ar Jūsų darbovietėje Jums suteikiamos karjeros galimybės?

Ne	Anksčiau buvo, tačiau jomis nepasinaudojau	Šiuo metu ne, tačiau ateityje matau tokią galimybę	Yra, planuoju kelti kvalifikaciją	Yra, bet manęs jos nedomina	Kita
6	13	18	15	2	0

3. Koks karjeros modelis taikomas Jūsų darbovietėje?

Savo kompetencijų ribose galite pakilti karjeros laiptais aukštin	Nekeisdami savo lygmens galite imtis kitos (gretutinės) veiklos	Taikoma šių modelių kombinacija	Neturiu nuomonės
25	14	13	2

4. Kas Jūsų darbovietėje atlieka pagrindinį vaidmenį karjeros valdyme?

Karjeros valdymas sutelktas organizacijos rankose	Karjeros valdymu rūpinasi patys darbuotojai	Organizacija ir darbuotojai bendradarbiauja karjeros valdymo procesuose	Neturiu nuomonės
0	44	8	2

5. Įvertinkite sekančius teiginius pagal svarbumą (labai svarbu-5, visiškai nesvarbu-1) ir pažymėkite jų taikomumą Jūsų darbovietėse. Darbe Jums svarbu:

Aspektas	Įverčių vidurkis	Taikomumas įmonėje
Galimybė kilti pareigose	4,5	39
Didėjantis atlyginimas	4,9	43
Informacijos apie laisvas darbo vietas organizacijoje prieinamumas	3,1	19
Teisingas darbuotojų vertinimas	4,1	35
Darbuotojų motyvavimo priemonės	4,2	45
Profesinis orientavimas	3,0	28
Konsultavimas karjeros klausimais	3,4	18
Mokymai ir kvalifikacijos kėlimo galimybės	4,1	48
Išėjimo į pensiją ruošimosi programos	2,2	9
Bendri (Jūsų ir organizacijos) karjeros tikslai	3,8	27
Raštiški darbuotojų karjeros planai	2,2	4
Galimybių dalintis sukaupta patirtimi sudarymas	3,2	34
Karjeros seminarai	2,7	10
Darbo užtikrinimas	4,6	34
Įdomus darbas	4,2	47
Teisingas, motyvuojantis darbo užmokestis	4,6	36

6. Kaip vertinate įmonės, kurioje dirbate, vykdomą personalo politiką?

Įmonė rūpinasi savo darbuotojais, nėra abejinga jų poreikiams	Įmonė išnaudoja savo darbuotojus	Įmonė savo personalui skiria mažai dėmesio	Kita
20	14	20	0

7. Apibūdinkite savo požiūrį į dabartinę darbovietę:

Dirbu, nes palikti darbą finansiškai nenaudinga	Didžiuojuosi, jog dirbu šioje organizacijoje	Tikiu organizacijos, kurioje dirbu, vertybėmis	Jaučiu pareigą dirbti šioje organizacijoje	Kita
33	12	9	1	0

8. Ar Jums patinka Jūsų darbo pobūdis?

Darbas labai įdomus, jame pilnai save realizuoju	Tai man patinkantis darbas	Būna įdomu tik nestandartinėse situacijose	Darbas neįdomus	Kita
20	28	5	1	0

9. Įvertinkite sekančius teiginius (pateikiamas vidutinis įvertis):

Sutikčiau dirbti ir po darbo valandų	2,9
Sutikčiau neštis papildomo darbo į namus	2,7
Atlieku daugiau nei iš manęs reikalaujama	3,5
Stengiuosi dirbti kokybiškai	4,6
Rodau iniciatyvą	3,5
Darau tik tiek, kiek iš manęs reikalaujama	2,4
Esu atsidavęs (-) savo atliekamam darbui, bet ne darbovietei	2,9
Esu atsidavęs (-) organizacijai, kurioje dirbu	3,2
Nekeisčiau darbovietės, net jei pasitaikytų palankesnė galimybė	2,4
Domiuosi situacija darbo rinkoje, reguliariai peržiūriu kitų darbdavių darbo pasiūlymus	2,7
Siekiu kelti savo kvalifikaciją	4,6
Siekiu išnaudoti savo potencialą	4,6
Nesidomiu kitų darbdavių pasiūlymais	3,2
Rekomenduočiau naudotis savo darbovietės teikiamomis paslaugomis	4,3
Savo darbu jaučiuosi prisidedantis (-i) prie bendrų įmonės tikslų	3,1
Noriai dalyvauju visose įmonės organizuojamose šventėse, susirinkimuose ir pan.	3,4
Domiuosi pokyčiais, vykstančiais įmonėje	3,4

10. Jūs esate:

Vadovas	Eilinis darbuotojas
14	40

11. Jūsų darbo stažas dabartinėje darbovietėje:

Mažiau nei 1 metai	1 – 5 metai	5 – 10 metų	Daugiau nei 10 metų
8	28	14	4

12. Kiek darboviečių esate pakeitę?

Tai mano pirma darbovietė	1 – 2	3 – 4	Daugiau nei 5
6	30	14	4

13. Jūsų amžius:

18 – 25	26 – 35	36 – 45	46 – 55	Daugiau nei 56
14	21	10	9	0

14. Jūsų lytis:

Vyras	Moteris
11	43

