

## Teoriniai profesinės karjeros valdymo aspektai

Aistė Stancikienė

Mykolo Romerio universitetas  
Ateities g. 20, LT-08303 Vilnius

*Straipsnyje teoriniu aspektu analizuojamas šiuolaikinis požiūris į profesinę karjerą, akcentuojant, kad sparčiai kintant ekonominei, socialinei ir technologinei aplinkai, kinta ir „karjeros“ sąvokos samprata. Pateikta teorinė apžvalga remiasi sisteminiu požiūriu į karjerą, manant, kad jos negalima siekti fragmentiškai. Aptariami objektyvūs ir subjektyvūs arba vidiniai ir išoriniai veiksniai, į kuriuos būtina atsižvelgti planuojant ir siekiant profesinės karjeros. Aptarus svarbiausius karjeros elementus, straipsnyje pateikiamas papildytas karjeros modelis.*

**Raktažodžiai:** karjera, (moterų) profesinė karjera, žmonių ištekliai, vadyba.

**Keywords:** career, vocational career, human resources, management.

### Įvadas

Ekonominės, socialinės ir technologinės aplinkos pokyčiai turi didelę įtaką ir dirbančiųjų karjerai. Šie pokyčiai verčia darbdavius ir dirbančiuosius nuolat tobulinti kvalifikaciją ir prisitaikyti prie kintančios aplinkos. Tokiame kontekste *karjeros* sąvoka įgyja naujų bruožų.

Paprastai terminas *karjera* siejamas su aukštesnėmis pareigomis, aukštesniu statusu, prestižu, įtakos didėjimu. Kartu šis terminas susijęs ir su padidėjusiu darbo užmokesčiu. Tai yra vertikalios karjeros pagrindas. Karjera neatsiejama nuo *vadovavimo* sąvokos tiek teigiama, tiek neigiama šio žodžio prasme.

Viešajame sektoriuje karjera planuojama ir įforminama atskirais kvalifikaciniais reikalavimais ir kategorijomis. Svarbiausias tokio oficialaus įforminimo dokumentas Lietuvoje yra *Valstybės tarnybos įstatymas* [14], apibrėžiantis: 1) valstybės tarnybos veiklos principus; 2) valstybės tarnautojo statusą; 3) valstybės tarnybos valdymo teisinius pagrindus.

Apskritai karjeros valdymas – sudėtingas procesas, kurį sąlygoja daugelis veiksnių. Siekiant išryškinti viešojo sektoriaus tarnautojų karjeros valdymo ypatybes dabartiniu laikotarpiu, šiame straipsnyje teoriniu aspektu analizuojamas šiuolaikinis požiūris į profesinę karjerą.

*Aistė Stancikienė* - Mykolo Romerio universiteto Valdymo teorijos katedros doktorantė.

E. paštas aistes@mr.uni.eu

Straipsnis įteiktas redakcijai 2009 m. birželio mėn.; recenzuotas; parengtas spaudai 2009 m. rugpjūčio mėn.

### Šiuolaikiniai požiūriai į profesinę karjerą

Vakarų autoriai, pavyzdžiui, D. Klinger ir J. Nalbandian [24] pažymi, kad vis tik dauguma viešųjų įstaigų neskiria pakankamo dėmesio šiai žmonių išteklių valdymo sričiai ir kad taip atsitinka dėl dviejų priežasčių: 1) jos paprastai prognozuoja personalo poreikį, sudarydamos biudžetą vieneriems metams į priekį, todėl negalvojama apie tolimą ateitį ir 2) darbuotojams dažnai labiau rūpi dabartinės pareigos nei perėjimas į naujas, t. y. kartais patys darbuotojai nėra suinteresuoti kelti savo kvalifikacijos, domėtis galimybėmis ir taip planuoti savo profesinę karjerą. Taip nutinka dėl to, kad darbo rinkos svyravimų ir neapibrėžtumo kontekste kai kurios viešojo sektoriaus organizacijos laikosi nuomonės, kad darbuotojai neturėtų per daug rūpintis karjeros planavimu. Taip manydamos organizacijos labiau rūpinasi, kad jų nariai būtų patenkinti atliekamu darbu, o ne galvotų apie būsimąjį [1].

A. Sakalas ir V. Šilingienė teigia, kad karjera yra natūralus kilimas tarnybos laiptais paties darbuotojo iniciatyva [21]. Tačiau ne visada darbuotojas siekia eiti vadovaujamas pareigas, kartais jis tiesiog yra patenkintas savo darbine veikla ir siekia toje srityje geresnių rezultatų, našesnio darbo ir tobulėjimo. Kartais tai yra kažkas daugiau nei prestižinės pareigos ar didesnis atlyginimas; kartais tai tiesiog darbo suradimas, kurį malonu dirbti. Kartais karjera yra daugiau asmeninis, individualus tobulėjimas sėkmingai pasirinktos veiklos kryptimi ir pozityvus jos vertinimas tiek asmeniniu, tiek visuomeniniu požiūriu.

Anot M. Fogarty, R. Rapoport ir R. N. Rapoport, karjera yra apibūdinama kaip kokybės vystymosi procesas, net jei vyksta retrospektyviai. Darbo nuoseklumas karjeroje daro įtaką reikšmingos visumos susiformavimui, kas yra didelio susidomėjimo ir atsidavimo bei progreso siekti vertingų tikslų rezultatas“ [9].

Ne vienas mokslininkas pabrėžia, kad siekiant karjeros labai svarbu pradėti nuo savęs, t. y. svarbu pažinti save, suvokti savo lūkesčius ir tik nuo to priklauso tiek pačios karjeros planavimas, tiek jos sėkmė [2]. Tai akcentuojama naujosiose karjeros planavimo arba projektavimo (angl. *career guidance*) ir konsultavimo karjerai (angl. *career counselling*) teorijose, Jomis remiantis steigiami karjeros planavimo ir konsultavimo centrai, kuriuose dirbantys profesionalūs specialistai padeda žmonėms, ypač baigusiems mokyklas ar universitetus, atrasti ir susiplanuoti savo asmeninės karjeros kelią [23].

Karjeros planavimo, raidos ir prisiderinimo teoriją (angl. *the theory of work adjustment, TWA* [5]) yra daug [25]: struktūrinė teorija, dar kitaip vadinama galimybių teorija, kurios atstovai P. M. Blau ir J. M. Roberts; bihevioristinė (elgsenos) teorija, dar kitaip vadinama socialinio mokymosi teorija, kurios atstovas J. Krumboltz ištobulino karjeros sprendimų priėmimo ir tobulėjimo metodus, grindžiamus socialiniu mokymusi; bendruomeninės sąveikos teorija, kurios atstovas B. Law išryškino ženklų skirtumą tarp savivokos ir struktūrinių galimybių teorijų; asmenybės teorija, kuri, anot A. Roe, siejama su biologiniais, psichologiniais ir sociologiniais veiksniais, lemiančiais individo asmenybę; sprendimų priėmimo arba taikomosios teorijos, iš kurių kai kurios remiasi hipoteze, kad kiekvieno žmogaus gyvenime esama kritinių periodų, kada priimami sprendimai daro didelę įtaką ir asmeninei karjerai; kognityvinės teorijos, kurios, remiantis reakcija į gaunamą informaciją, padeda susikurti ar patobulinti mąstymo ir sprendimo priėmimo įgūdžius, darančios įtaką karjeros projektavimui; Kelly konstrukto teoriją, kuri grindžiama poreikiu suprasti asmens požiūrį ir suvokimą; S. Fukujamos racionalaus profesijos pasirinkimo teorija, teigianti, jog žmogus gali kokybiškai dirbti tik tuomet, kai jo atliekamas darbas teikia malonumą; mokymosi karjerai teorija, kuri, anot jos kūrėjo B. Law, apima jutimo, atrinkimo, fokusavimo ir supratimo etapus; J. L. Holland profesijos pasirinkimo pagal šešių asmenybės tipų schemą (kuri dažniausiai trumpinama *RIASEC*) teorija; D. Super profesinio pasirinkimo teorija, besiremianti prielaida, kad asmenys, pereidami visus profesinės raidos etapus, kiekviename iš jų atlieka tam tikrus uždavinius pasiremdami skirtingais daugialybiais vaidmenimis ir jų sąveika; E. Ginzberg teorija, kurioje dėmesys kreipiamas į karjeros pasirinkimą,

vykstantį trijuose – fantazijos, pasirengimo ir realistiename - etapuose ir t. t.

Visos šios teorijos priklauso pagrindinei *P-E* (angl. *Person-Environment*) teorijų grupei [7] (lietuviškai - *A-A (Asmuo-Aplinka)* teorijos, tačiau dėl mažesnės painiavos toliau bus pateikiamos daugelyje kitų darbų vartojamos raidės *P-E*). Tose teorijose išskiriami du pagrindiniai elementai: asmuo - vidinis elementas ir aplinka – išorinis elementas. Yra begalė *P* ir *E* Kombinacija *P-E* atskleidžia tam tikrą konkretų elgesį ar tokio elgesio pasekmes. *P-E* teorijos vartoja dvi konstrukcijas: *prisitaikymą* ir *sąveiką*. *Prisitaikymas* nurodo laipsnį, kuriuo *P* charakteristikos atitinka *E* charakteristikas, kurių dimensijos (paralelinės ar lygiavertės) įvertintos proporcingai. Pavyzdžiui, skirtingi darbuotojai (*P*) pasižymi skirtingais įgūdžiais ir skirtingiems darbams (*E*) reikalingi skirtingi įgūdžiai. *Prisitaikymas* reiškia tai, kad kai kurie darbuotojai turi tam tikrus įgūdžius, kurie reikalingi darbui, o kiti jų neturi. *Sąveika* susijusi su *P* ir *E* veiksmu ir reakcija į vienas kitą abipusiu davimu ir gavimu. Darbuotojai ir darbo aplinka nėra statiški. Todėl darbo prisitaikymo teorija yra kartu ir *P-E* prisitaikymo, ir *P-E* sąveikos teorija [5]. Šios teorijos pagrindas buvo asmenybinių skirtumų teorija [6] ir pasisavino nemažai jos priemonių, pavyzdžiui, psichonomoterinius matavimo instrumentus, koreliacinius metodus ir statistinę analizę [26]. Psichologiniuose karjeros modeliuose ir jų pagrindu parengtuose asmenybės ir profesijų pažinimo metodikose nagrinėjami individualieji, subjektyvieji karjeros veiksniai [17]. Socialinių karjeros prielaidų arba socialinio karjeros konteksto pažinimo metodai iki šiol palyginti mažai nagrinėti, tačiau jie padeda paaiškinti daugelį individualių karjeros pasiekimų priežasčių.

## Moterų profesinė karjera

Moterų karjeros pasirinkimas seniau dažniausiai buvo siejamas su tradiciškumu (užsiėmimais, būdingais daugeliui moterų) ir prestižu (socio-ekonomine padėtimi) [7]. Moterys, kurios siekė tradicinės ar mažiau prestižinės karjeros, buvo mažiau orientuotos į laimėjimus nei jų kolegės, kurios siekė vyriškų dominuojančių užsiėmimų. Šiuolaikinėje visuomenėje, siekiant lygių vyrų ir moterų teisių, moterų požiūris į karjerą labai pasikeitė.

Pirmą kartą karjera kaip lyčių ginčo objektas, mokslinėje literatūroje pradėta nagrinėti apie 1980 m. [3]. Pavyzdžiui, K. Haynes išskyrė keletą psichologinių ir socializacinių procesų, kurie sukuria tam tikras kliūtis moterims užimti vadovavimo pozicijas [8]. Ji nurodė, kad tam trukdo baimė pasinaudoti pasitaikiu-

sia proga tapti vadove ir išmokti tuo manipuluoti, tikėjimas, kad sėkmė priklauso nuo laimės, o ne nuo pačių ryžtingumo, ir pan. Kaip priešingybę ši autorė teigia, kad vyrai yra linkę galvoti apie karjeros sėkmę kaip jų talento, sunkaus darbo ir planavimo vaisių ir tuo puikiai pasinaudoja. G. N. Powell [17] pabrėžė, kad moterims vis tik sunku rasti paramos, ypač iš tos pačios lyties. Toks reiškinys, kai moteris nemėgsta moters, engia ar stengiasi pakenkti, vadinama *mizginija*. Jis dažniausiai reiškiasi aukštesniu karjeros lygmeniu ir dažniausiai tuomet, kai pradėta plėtoti asmeninė moters profesinė karjera. Moterys turi dirbti daug daugiau ir labiau save „viešinti“, kad pasiektų toki lygį, kaip ir jų kolegos vyrai.

Visame pasaulyje vyrai užima geresnes ir aukštesnes pozicijas nei moterys, nepaisant to fakto, kad vis tik daugiau moterų nei vyrų nuolat mokosi. Žinoma, egzistuoja stereotipai, kurie neišvengiamai koreguoja tiek vadovaujančių moterų pozicijas, tiek apskritai moterų, siekiančių profesinės karjeros, skaičių. Užimti svarbias profesinės veiklos pozicijas moterims daugeliu atvejų trukdo visuomenėje tebegaliojanti nuomonė, kad šeima ir namai yra didesni ir tarsi pagrindiniai tikslai moters gyvenime nei karjera.

Moterų profesinės karjeros teorijoje keliami abejonė, ar jos turi konkuruoti dėl tų pačių tikslų kaip vyrai. J. Bernard apibrėžia *seksizmą* kaip „priešaidą, kad vyrų standartai, vertybės ir sugebėjimai yra geriausi arba vertingiausi. Tačiau žmonės ne visada tiki, kad tai yra priežastis moterims išsilaisvinti“ [4]. Apskritai, *seksizmas* apibūdinamas kaip žmonių diskriminacija ar neapykanta dėl lyties, ignoruojant kitas asmens savybes. Paprastai tai siejama su bet koku asmens išskirimu ar vertinimu remiantis vien jo lytimi. Vyrauja nuomonė, kad viena lytis yra viršesnė, svarbesnė ar vertingesnė už kitą. Paprastai taip esti profesinės karjeros kelyje, kur neįmanoma išvengti stereotipų. Todėl manoma, kad moterys turi turėti maskulinistinių savybių, kad galėtų lygiavertiškai būti priimtoms vadovavimo sferoje. Moterys tokiais pat būdais ir tokiomis pat vertybėmis kaip vyrai turi siekti tikslų. Panašiai teigia ir G. Purvaneckienė [20], kad lengviausias būdas prisitaikyti prie vyrų diktuojamų taisyklių yra pamiršti moteriškus reikalus. Tokio tipo moteris vyrai labiausiai toleruoja ir joms yra galimybė ilgiau išsilaikyti valdžioje.

Kadangi moterimis mažiau visuomenėje pasitikima, jos turi labai daug mokytis ir nuolatos įrodinėti esančios vertos vienokių ar kitokių pareigų vis tebeegzistuojančioje vyriškosios jėgos kultūroje. Vadinasi, viena iš jų stipriųjų pusių – nuolatinis tobulėjimas. Moterys karjeros aukštumą pasiekia ne dėl savo profesinių įgūdžių ar specifinių gebėjimų, bet nuolatos investuodamos į save daug daugiau pastangų,

laiko, nekurdamos šeimos, kol įgyja reikiamą kompetenciją. Pirmiausia moterų profesinė karjera reiškiasi saviraiška, kuri sustiprina moterų autonomiškumą ir socialumą [27]. Į tą kultūrą bandančios įsibrauti moterys, atliekančios valdininkų, politikų, teisininkų vaidmenis ir daugelį kitokių socialinių vaidmenų, griaua vyrų idealistines nuostatas, kad tik jiems priklauso valdžios erdvė. Tokios moterys, kurių profesiniai gabumai visuotinai pripažįstami, priskiriamos moters lyderės kategorijai, nes moteris, atlikdama šiuos ir kitus socialinius vaidmenis, tampa lydere [19]. Moterims bandant panaikinti ar bent jau pakeisti archetipiniu virtusių patelės įvaizdį visuomenėje, dažnai manoma, kad moters lyderės veiksmai vis tik orientuoti į vyrą ir „kopijuojami“ pagal jį. Tačiau tai taikytina tik tais atvejais, kai moteris bando įsitvirtinti toje srityje, kuri jau yra sukurta vyrų, o ne bando sukurti kažką naują. Pasak A. Maneghetti, moteris geidžia valdyti, daryti karjerą tik stereotipiškai kopijuodama vyrus, išlikdama lojali ir ištikima iki tol vyravusioms tradicijoms, kurių apsupta ji užaugo [15]. Moterų įžengimas į tokias sritis, kuriose dažniau dominuoja vyrai, reiškia nebe toki griežtą darbų pasiskirstymą. Darbuotojo lyties reikšmė mažėja, o tai tiek vyrams, tiek moterims suteikia didesnę karjeros galimybių pasirinkimą, ir taip, anot N. Petkevičiūtės, didėja ir efektyvaus karjeros valdymo reikšmė. Tokiu būdu vyrai ir moterys yra išlaisvinami iš jiems priskirtų tradicinių stereotipinių vaidmenų bei lyties sąlygotų suvaržymų ir yra orientuojami į save patį [16].

## Profesinės karjeros planavimas

Profesinės karjeros siekimas ir gilinimas yra nemažai susijęs su jos projektavimu. Užsienio mokslininkai [5] šiuo atveju siūlo pakankamai elementarų karjeros planavimo planą: 1) pasiruošimas karjerai; 2) pradinės pozicijos su(si)radimas; 3) darbas siekiant karjeros.

N. Petkevičiūtė išskiria šiuos karjeros planavimo etapus [16]: 1) pradinė pozicija arba atitikimo procesas - šis etapas galėtų būti siejamas su minėtu pasirėngimu karjerai etapu ir pradinės pozicijos susiradimu, nes dažniausiai žmogus pasirenka tokią profesinę karjerą, kuri atitinka jo vertybes, poreikius, išorinius ir vidinius motyvus bei talentus; 2) profesinės karjeros pasirinkimas arba vystymosi procesas – sprendimų priėmimų procesas bei socialinės ir kultūrinės įtakos funkcija; kaip atitikmuo tai galėtų būti profesinės karjeros gilinimo etapas. Papildant N. Petkevičiūtės siūlomą karjerų skirstymą, *asmeninės ir organizacinės* karjerų sugretinimas pateiktas *1 lentelėje*.

Asmeninės karjeros atveju pats darbuotojas geriausiai žino savo tikslus, galimybes, todėl objekty-

1 lentelė. Asmeninės, arba profesinės, ir organizacinės, arba tradicinės, karjeros sugretinimas

Asmeninė, arba profesinė, karjera	Organizacinė, arba tradicinė, karjera
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kiekvienas asmuo, norintis ir gebantis nuolat mokytis, gali modeliuoti ir valdyti savo karjerą.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Apima tik dalį darbuotojų ir yra gana didelėse ir hierarchinėse struktūrose.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dominuoja asmenybės vertybės, tikslai ir sprendimai, kurie tuo pačiu metu gali būti realizuojami keliose organizacijose.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dominuoja organizacijos vertybės, tikslai, siekiai ir sprendimai, kurie nebūtinai sutampa su darbuotojo.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Vienodai galimos ir vertikalioji, ir horizontalioji karjeros vystymo kryptys.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dominuoja vertikali ir nedaugeliui prieinama karjeros vystymosi kryptis.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Asmuo pats prisiima atsakomybę už savo karjeros valdymą.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Darbdaviai prisiima atsakomybę už ilgalaikius darbuotojų vystymo siekius.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Karjeros judėjimo greitis ir kryptys priklauso nuo asmens siekių, galimybių ir atitinka asmens vystymosi tempą.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Darbuotojų karjeros judėjimo greitį ir kryptį nulemia organizacija.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Beribis procesas dominuoja laike ir tęsiasi visą asmens gyvenimo laikotarpį.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Organizacinės karjeros trukmės laikas ribotas, dominuoja hierarchiškumas (organizacijos struktūra).</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Nuolatinis užimtumas nėra asmeninės karjeros vertybė, svarbiau pragmatinis ir emocinis pasitenkinimas karjera, užtikrinantis nuolatinį karjeros vystymą, asmenybės augimą ir pasitenkinimą gyvenimu.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dažnai garantuoja nuoseklų nuolatinį užimtumą, kuris ne visada skatina vystymąsi.</li> </ul>

viausiai gali planuoti savo profesinę karjerą. Nepaisant to, jo asmeniniai ir organizacijos tikslai turėtų būti suderinti tarpusavyje, kad nenukentėtų darbo kokybė, būtų laiku ir efektyviai įgyvendinti užsibrėžti tikslai, o svarbiausia – nebūtų patiriamas vidinis diskomfortas. Asmeninė, arba *profesinė karjera* – tai *individualiai* suvokiama ir suprantama seka nuostatų ir elgsenų, susijusių su darbine patirtimi ir veikla per visą asmenybės gyvenimo laikotarpį; tai tam tikras procesas, kurio metu asmuo gilina į jį supančią aplinką, susikuria vertybių ir norimo gyvenimo stilių, apsibrėžia konkretesnes domėjimosi ir talentų sritis, nusistato tikslus bei numato darbo, specializacijos ir organizacijos alternatyvas, kuria išskeltų tikslų įgyvendinimo strategijas bei rutulioja realius karjeros planus [16].

Organizacinė karjera siejama su darbo jėgos pokyčiais, kuriais laikomi keli veiksniai:

1) per *dideli lūkesčiai*, kurie kartais gali sukelti neigiamus padarinius pačiam darbuotojui (pyktį, nusivylimą, savęs neigiamą vertinimą ir pan.);

2) *autonomija*, kuri suvokiama kaip laisvė ir nepriklausomybė darbo vietoje. Galimybė laisvai pasirinkti darbo projektus, nuspręsti, kuris darbas turėtų būti atliekamas pirmiau, susidaryti savo darbotvarkę ir pan. kartais yra svarbiau už pareigų paaukštinimą;

3) *lyties reikšmės ribų silpnėjimas* – kai darbo sričių pasiskirstymas tarp vyrų ir moterų darosi nebe toks griežtas. Toks reikšmės mažėjimas suteikia vyrams ir moterims didesnę karjeros galimybių

pasirinkimą ir protingo pasirinkimo reikšmės didėjimą, todėl didėja ir efektyvi karjera;

4) *rūpinimasis bendru gyvenimo būdu* – subalansuotas gyvenimas tarp galimybės dirbti įdomų darbą, ieškoti iššūkių ir kartu turiningai leisti laisvalaikį, galimybės derinti šeimos ir karjeros poreikius;

5) *karjeros orientacijų skirtumai* - vienodos galimybės tų, kurie ateina į organizaciją, turėdami skirtingus lūkesčius ir orientacijas, t. y. jei vienas labiau vertina laisvę, kitas – gyvenimo subalansavimą ir saugumą; jos turėtų būti derinamos vykdant karjeros kūrimo ir valdymo procesus suteikiant galimybę siekti profesinės karjeros [16].

Profesinė karjera kaip procesas asmens gyvenime neabejotinai turi būti valdoma, tačiau kol kas daugiausia šia tematika nagrinėta tik organizacijų lygmeniu, vadovaujantis tradiciniu karjeros modeliu ir ieškant atitinkamų personalo valdymo tobulinimo galimybių [12]. Pasaulinė praktika rodo, kad efektyviai veikiančios organizacijos yra pačios suinteresuotos savo darbuotojų profesiniu tobulėjimu, rūpinasi jų karjera ir siūlo įvairias jos planavimo programas. Karjeros planavimas leidžia susieti darbuotojo profesinio augimo planus su organizacijos uždaviniais, o tai suteikia apčiuopiamą naudą tiek pačiai organizacijai, tiek darbuotojams. Kai atskirų darbuotojų karjera yra tiesiogiai susijusi su organizacija, jie aktyviau domisi iškilusiomis problemomis, dalyvauja jas sprendžiant, yra suinteresuoti visos organizacijos sėkme. Šiuo atveju darbuotojams patiems rūpi jų kva-

lifikacijos kėlimas, profesinių žinių gilinimas ir atnaujinimas, didesnis savo galimybių panaudojimas. Tad tokiu atveju pagrindinė organizacijos užduotis yra visapusiškai paremti darbuotojus, siekiančius karjeros, suteikti reikiamą informaciją ir mokymą. Tačiau, nepaisant to, kad darbuotojai nedalyvauja sudarant karjeros planų, nes yra vykdytojai, vis tik už galutinę sėkmę atsakingi yra jie patys. Anksčiau buvo įprasta, kad organizacija pasirūpins savo darbuotoju, užtikrins jam tobulėjimo ir karjeros perspektyvas. Ypač tai pasakytina apie perkvalifikavimą. Tačiau šiuolaikiniame, sparčiai besikeičiančiame pasaulyje darbuotojas turi suvokti, jog karjeros galimybes gali panaudoti tik jis pats ir, norėdamas išlikti naudingas konkurencinėje visuomenėje, jis yra pats atsakingas už savo kvalifikaciją ir jos lygį, pats turi planuoti laiką, ieškoti pažangių mokymosi metodų ir jais remtis.

Karjeros sąvoka apima darbuotojo tampa atsakingumą už savo karjerą. Ji apima ne tik vertikalų judėjimą, susijusį su darbuotojo tobulėjimu organizacijoje, bet ir horizontalų. Žmogus moko individualiai priimti sprendimus ir siekti užsibrėžtų tikslų, patenkinti ambicijas ir atlikti norimus, priimtinus socialinius vaidmenis. Pavyzdžiui, karjera gali būti ir nemokamas darbas – namų ruoša ar savanoriška veikla organizacijoje ar bendruomenėje [30]. Taigi galima teigti, karjeros ir profesinės karjeros sąvokos truputį skiriasi. Mokslinėje literatūroje kaip profesinės karjeros sinonimas aptinkama sąvoka „giluminė karjera“ - nuo darbo stažo ir profesionalumo lygio kitimo didėja tik atlyginimas. Kaip teigia N. Petkevičiūtė, profesinės karjeros pasirinkimas yra vienas iš esminių gyvenimo pasirinkimų, nes apibrėžia sėkmės ir nesėkmės, džiaugsmo ir nevil-

ties, darbo ir nedarbo sąvokas ir nulemia ekonominį kontekstą [16].

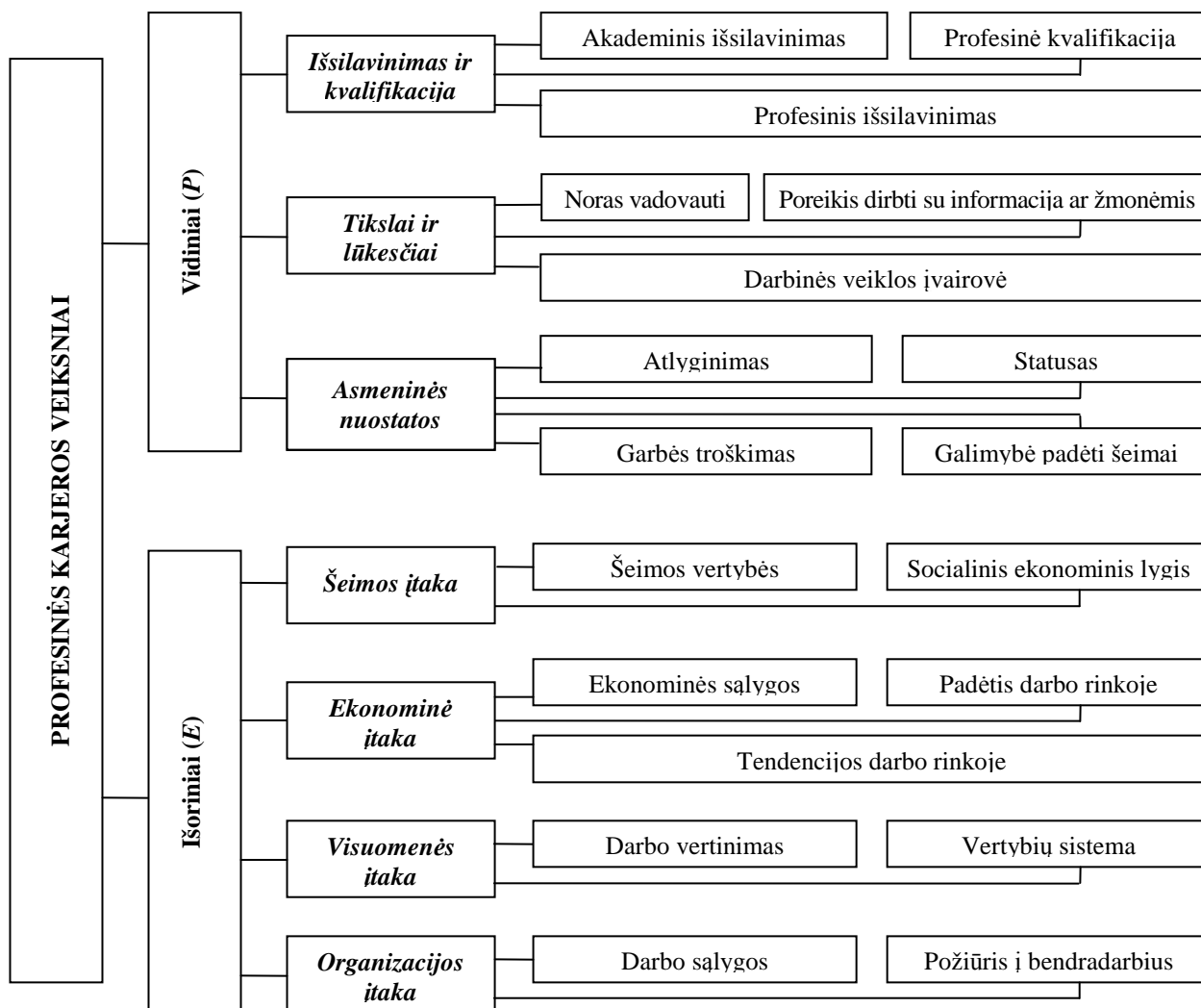
D. T. Hall pasiūlė dar vieną terminą *profesinei karjerai* apibūdinti – *kintamoji karjera* [11]. Jo nuomone, karjera yra ne vien pareigų kilimas. Visų pirma, kintamoji karjera – tai procesas, kuriam vadovauja ne organizacija, o asmuo. Ji apima individo patyrimą įvairiose srityse – išsilavinimo, išsiauklėjimo, darbinės veiklos ir pan. Karjera, pasak šio autoriaus, nuomone yra daugiau nei paaukštinimas tarnyboje, didesnis atlyginimas ar atsakingesnės pareigos. Karjera tęsiasi visą individo darbinį gyvenimą, o tai, kas vyksta vienoje organizacijoje, tėra tik atitinkama karjeros sudėtinė dalis. Sprendimas apie karjeros sėkmę visais atvejais yra individualus. Kintamosios ir tradicinės karjeros veiksmų palyginimas pateiktas 2 lentelėje. Iš esmės ir šiuo atveju išskiriama tai, kad *profesinė karjera* yra asmeninės atsakomybės dalykas, susijęs su savigarpa ir savęs suvokimu, ir svarbiausia – lankstumu bei optimalumuirinkai. *Karjera*, arba dar vadinama tradicinė karjera, yra siejama su organizacija ir, kaip minėta, svarbiausia – „kopimas“ aukštyn, t. y. vertikalusis aspektas. Vidiniai ir išoriniai veiksniai, į kuriuos būtina atsižvelgti planuojant profesinę karjerą, apibendrintai pateikti 1 pav.

1 pav. pateikta schema, suderinanti vidinių ir išorinių profesinės karjeros veiksmų suskirstymą, pritaikant P-E veiksmius aiškinančias teorijas bei kintamos ir tradicinės karjeros veiksmų lyginamąją analizę, priartina prie pagrindinių karjeros teorijos ištakų: planuojant profesinę karjerą svarbu atsižvelgti į asmens poziciją, siekius ir vertybes, išsilavinimą ir tikslus bei aplinką, t. y. supančius asmenis, esančias tendencijas visuomenėje bei politinę, ekonominę ir socialinę politiką. Tik tuomet, kai

2 lentelė. Kintamosios arba profesinės ir tradicinės karjeros veiksmų palyginimas

KINTAMOJI KARJERA	KRITERIJAI	TRADICINĖ KARJERA
Individas	1. Atsakingas	Organizacija
Veiklos laisvė ir galimybės augti	2. Vertybės	Valdžios galia ir paaukštinimas tarnyboje
Aukštas	3. Karjeros mobilumo laipsnis	Žemas; daugiausia priklauso nuo organizacijos
Psichologinė sėkmė	4. Užduoties atlikimo kriterijai	Atlyginimas, pareigos ir padėtis visuomenėje
Savigarpa ir savęs suvokimas	5. Asmeniniai kriterijai	Pripažinimas organizacijoje (kitų pagarba)
Lankstus prisitaikymas prie darbinės veiklos ir plati kompetencija (tinkamumas rinkai)	6. Prisitaikymas	Prisitaikymas prie organizacijos (įsitvirtinimas organizacijoje)

Šaltinis: modifikuota autorės pagal [22, p. 15].



1 pav. Vidiniai (P) ir išoriniai (E) profesinės karjeros veiksniai

Šaltinis: modifikuota autorės pagal [22, p. 15].

suderinami visi šie elementai, asmuo gali planuoti, formuoti ir vykdyti tokią profesinę karjerą, kuri nesikirs su supančia aplinka ir nesukels fizinio ar psichologinio diskomforto.

### Apibendrinimas

Tradicinės ir profesinės karjeros sampratų teorinė analizė byloja, kad karjeros sąvoka kinta. Tam įtakos turi socialiniai, ekonominiai, politiniai, technologiniai ir kultūriniai pokyčiai

Vienos karjeros planavimo, vystymo ir prisiderinimo teorijos išskiria patirties arba kritinių asmenybės momentų lemiamus sprendimų priėmimus, kurie turi įtakos karjeros projektavimui ir planavimui, kitos – profesijos pasirinkimo teorijas: remiasi hedonistiniais motyvais ar asmenybių tipų schemomis ir raidos etapais.

Karjeros planavimui ir sėkmei svarbus asmens sugebėjimas įvertinti savo lūkesčius, siekius ir ga-

limybes. Tai lemia naujus karjeros valdymo aspektus: karjeros planavimą arba projektavimo ir konsultavimo karjerai.

Karjera gali būti ir asmens pasitenkinimas darbine veikla bei tobulėjimas sėkmingai pasirinktos veiklos kryptimi. Tokia asmeninė, arba kitaip dar vadinama profesinė karjera, yra individualiai suvokiama ir suprantama seka nuostatų ir elgsenų, susijusių su darbine patirtimi ir veikla per visą asmenybės gyvenimo laikotarpį. Tad norint užtikrinti sėkmingą profesinės karjeros kelią, būtina atsižvelgti į visų jos elementų dermę.

### Literatūra

1. Adomonis V. Valstybės tarnybos reforma Lietuvoje. Kn.: *Viešasis administravimas Lietuvoje: profesionalumo ir efektyvumo paieškos*. Metinės konferencijos tekstai. 1998 m. lapkričio 20 d. Vilnius. Kaunas: Naujasis lankas, 1999.
2. Albrechtas J. *Asmenybė ir karjera*. Klaipėdos socialinių mokslų kolegija, 2005.

3. Austin, D. M. Women's Career Choices and Human Service Organizations. *Social Work*, 1998, No 33, 551-552.
4. Bernard, J. *Women and the Public Interest*. Chicago: Aldine, 1971.
5. Brown, B., Lent, S., and Robert, W. *Career Development and Counselling. Putting Theory and Research to Work*. John Wiley & Sons, Inc., 2005.
6. Dawis, R. V. The Individual Differences Tradition in Counselling Psychology. *Journal of Counselling Psychology*, 1992, No 39, 7-19.
7. Dawis, R. V. The Person-environment Tradition in Counselling Psychology. In: W. E. Martin Jr. and J. L. Swartz-Kulstad (eds.). *Person-environment psychology and Mental Health*. Mahwah, NJ: Erlbaum, 2000, 91-111.
8. Farmer, H. S. Model of Career and Achievement Motivation for Women and Men. *Journal of Counselling Psychology*, 1985, No. 32, 363-390. Harmon, L. W. What's new? A response to Atin. *The Counseling Psychologist*, 1984, No. 12, 127-128.; Nauta, N. M., Epperson, D. L., and Kahn, J. H. A multiple-groups analysis of predictors of higher level career aspirations among women mathematics, science, and engineering majors. *Journal of Counselling Psychology*, 1998, No. 45, 483-496.
9. Fogarty, M., Rapoport, R, and Rapoport, R. N. *Sex, Career and Family*. London: George Allen & Unwin, 1971.
10. Gutek, B. & Larwood, L. *Women's career development*. Newbury Park, CA: Sage. 1987.; York, R., Henley, H. & Gamble, D. *An empirical examination of barriers to female advancement in social work administration and strategies for reform*. Washington, DC: Council on Social Work Education, 1985.
11. Haynes, K. *Women Managers in Human Services*. New York: Springer, 1989.
12. Hall, D. T. *Careers in Organizations*. Glenview, IL: Scott, Foresman, 1976.
13. Harrison, R. Learner Managed Learning: Managing to Learn or Learning to Manage? *International Journal of lifelong education*, 2000, Vol. 19, Issue 4, 312-322. Herr, E. L., Cramer, S. H. *Career Guidance and Counselling throughout the Lifespan: Systematic Approaches* (5th ed.). New York: Harper Collins. 1997.
14. Kučinskienė R. *Ugdymo karjerai metodologija*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla, 2003.
15. Lietuvos Respublikos Valstybės tarnybos įstatymas. *Valstybės žinios*, 1999-07-30, Nr., 66-2130.
16. Meneghetti, A. *Женщина третьего тысячелетия*. Москва, 2002.
17. Petkevičiūtė N. *Karjeros valdymas*. Kaunas: VDU leidykla, 2006.
18. Powell, G. N. Career Development and the Woman Manager: A social Power Perspective. *Personnel*, 1980, 57; *Changes. Challenges. Choices. Conference Proceedings from the Inaugural International Women & Leadership Conference, Fremantle*, 16 and 17 November 2006, 22-32.
19. Рочепцов, Г. *Имиджелогия*. Ваклер, 2002.
20. Purvaneckienė G. Nepamirškime – mūsų dauguma. *Moters pasaulis*, 1995, Nr. 1, 3.
21. Sakalas A., Šilingienė. V. *Personalo valdymas*. Kaunas: Technologija, 2000.
22. Sakalas A., Šalčius A. *Karjeros valdymas*. Kaunas: Technologija, 1997..
23. Sharf R. S. *Applying Career Development Theory Counselling* (2nd. ed.). Pacific Grove, CA: Brooks/Cole, 1997.
24. Klingner, D., Nalbandian, J. *Strategic Human Resource Management. Public Personnel Management: Contexts and Strategies*, 1998. <http://www.lotsofsays.com/viewpaper/1684570.html> [2009-03-16].
25. *The Social Science Encyclopaedia*. Eds: Adam Kuper & Jessica Kuper. Taylor&Francis, 1985.
26. Tinsley, H. E. A., and Brown, S. D. *Handbook of Applied Multivariate Statistics and Mathematical Modeling*. San Diego, CA: Academic Press, 2000.
27. Valackienė A. Lietuvos moterų profesinės karjeros veiksniai: subjektyvus vertinimas. *Filosofija, sociologija*, 2003, Nr. 1, 50.

Aistė Stancikienė

### Theoretical Aspects of Professional Career Management

#### Summary

This article discusses the contemporary perspectives towards a professional career emphasizing that the fast changing economic, social and technological environment influences changes in perception of the concept of career. Theoretical analysis provided in the article is based on a systematic view towards a career and states that it is not possible to seek it fragmentally. Objective and subjective or internal and external factors, which are very important when planning and seeking a professional career, are discussed here as well. Following the author's discussion on the most important career elements, an adjusted career model is presented.