

## PASITENKINIMO KARJERA VEIKSNIAI

### Dr. Aistė Dromantaitė

Mykolo Romerio universitetas  
Politikos ir vadybos fakultetas  
Vadybos katedra  
Valakampių g. 5, LT-08303 Vilnius, Lietuva  
Telefonas (8 5) 2740 637  
Elektroninis paštas aistes@mrui.eu

*Pateikta 2012 m. rugsėjo 15 d.  
Parengta spausdinti 2012 m. lapkričio 15 d.*

### **Anotacija**

*Karjeros vadybos analizė rodo, jog asmens savęs pažinimas yra vienas svarbiausių individo socialinio ir psichinio gyvenimo aspektų. Juo grindžiamas nuoseklus ir logiškas profesinio pasirinkimo procesas. Daugelis profesinio orientavimo ir profesinio konsultavimo specialistų teigia, kad karjerą reikia pradėti planuoti nuo savęs pažinimo, kad jis svarbus tinkamos profesijos pasirinkimo veiksnys ir suteikiantis pasitenkinimą karjera. Geresnis asmenybės pažinimas padeda labiau suprasti save ir taip lengviau nustatyti, kokia darbo aplinka priimtinesnė ir kiek sėkmingai bus galima dirbti pasirinktoje srityje. Savo poreikių, ambicijų, tikslų, vertybių, gyvenimo filosofijos įvertinimas padeda individui geriau suprasti, ko jis nori gyvenime. Psichologų ir sociologų tyrimų duomenys rodo, kad jis turi gerai įsiklausyti į savo noriu ir galiu ir juos įvertinęs suderinti. Įvertinimas turi apimti asmens polinkius bei interesus, gebėjimus, individualias psichologines ypatybes, žinias, mokėjimus ir įgūdžius. Kitaip tariant, ieškant pasitenkinimo karjera reikėtų siekti, kad pasirinktoji profesija atitiktų asmenybės individualias savybes. Šio **straipsnio tikslas** – aptarti pasitenkinimui karjera įtakos turinčius veiksnius. **Tyrimo metodas:** sisteminė mokslinės literatūros analizė ir sintezė, mokslinė turinio analizė. **Išvados.** Apibendrinant mokslinių vadybos teorijų argumentus ir susisteminant lietuvių bei užsienio mokslininkų teorijas galima teigti, kad pasitenkinimui karjera įtakos turi dalykinė kompetencija (teorinės ži-*

*nios bei praktinio darbo patirtis), asmeninės savybės (smalsumas, lankstumas, atvirumas patirčiai), socialinės kompetencijos bei mokymasis visą gyvenimą.*

**Reikšminiai žodžiai:** *pasitenkinimas karjera, asmens savybės.*

## Įvadas

Esmingiausi kasdienio gyvenimo prigimties pokyčiai, pavyzdžiui, vertybių persiuktūravimas, lyties koncepto virsmas, gyvenimo kelio ir supančio socialinės veiklos pasaulio rekonstravimas turi ryškios įtakos individui, siekiančiam karjeros. Postmodernizmo laikotarpiu įvairių darbo pasirinkimų perspektyvoje, sparčiai kintančioje darbo aplinkoje kinta ir pačios sąvokos *karjera* samprata. Mokslininkai pabrėžia naujas karjeros galimybes, kurios leistų tikslingiau siekti profesinės karjeros sparčiai besikeičiančiame pasaulyje. Atlikti moksliniai tyrimai byloja, kad vis svarbesnis tampa savęs pažinimas ir suvokimas, ko norime iš gyvenimo *per se* ir kas suteikia pasitenkinimą karjera. Tiesa, ne kiekvienas individas gali būti savo karjeros vadybos specialistu ir patarėju. Neretai tokioje perspektyvoje į pagalbą pasitelkiami karjeros konsultantai, koučerai, mentoriai ir kiti karjeros specialistai, kad būtų tikslingai suplanuotas karjeros kelias ir juntamas pasitenkinimas jo procesu bei visu gyvenimu sudėliojant visa tai pagal asmeninį individo vidinį kompasą ir turimas jo metakompetencijas.

## 1. Subjektyvūs ir objektyvūs pasitenkinimo karjera veiksniai

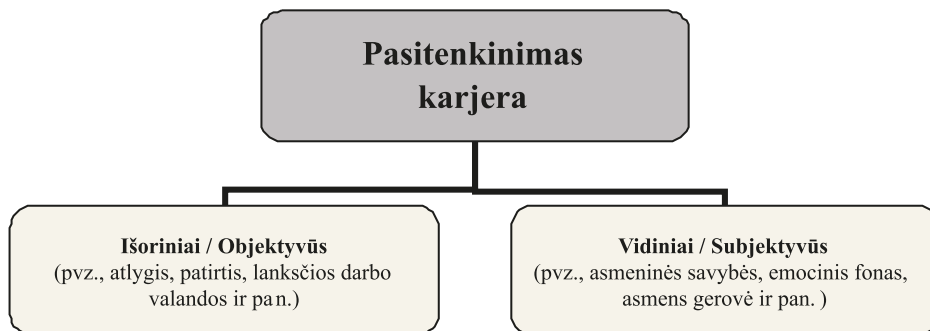
Karjera prasideda, kai individas suvokia, ko konkrečiai siekia gyvenime, formuojasi jo supratimas apie asmeninę ateitį, galimus saviraiškos būdus, darbo vietą gyvenime. Jos pasirinkimui įtakos turi artimoji aplinka (šeima, artimi draugai, mokykla, universitetas ir pan.), kuri sudaro sąlygas konstruoti pirmiesiems suvokimo apie karjerą žingsniams, kultūrinė aplinka, kurioje gyvenama, dirbama, veikiama, kurioje yra palanki arba nepalanki situacija siekti karjeros nuolat tobulėjant, bei asmeninės savybės. Paprastai karjera tęsiasi visą individo darbinį gyvenimą ir kiekviena konkreti darbinė patirtis yra atitinkamos karjeros sudėtinė dalis (Hall, 2007).

Karjera yra vienas pagrindinių šiuolaikinio žmogaus siekių, siejamų su kokybišku gyvenimu, kokybę suvokiant kaip materialines ir socialines garantijas, finansinę laisvę ir atsiveriančias naujas tobulėjimo bei vystymosi galimybes, psichologinį pasitenkinimą. Tokia raida priklauso nuo nuolatinių individo pastangų, nes ji nėra pareiga – dažniausiai pats asmuo yra suinteresuotas siekti karjeros.

Pasitenkinimas karjera nėra labai plačiai analizuojamas mokslininkų kaip kad pasitenkinimas darbu (Brief, 1998; Locke, 1976; Smith, Kendall, Hulin, 1969 ir kt.). Pasitenkinimas darbu yra susijęs su konkrečiomis profesijomis, su organizacijos veiksniais, turinčiais įtakos pasitenkinimui (pavyzdžiui, įsitraukimas į darbą, įsipareigojimas organizacijai, pasitenkinimas darbu). Tuo tarpu pasitenkinimas karjera atspindi individo pasitenkinimo ar nepasitenkinimo jausmus visos tęstinės karjeros procesu (Loundsbury, Steel, Gibson, Drost, 2008).

Tačiau mokslininkai pastebi, kad sėkmė nebūtinai reiškia pasitenkinimą karjera (Helsin, 2005). Sėkminga karjera ir sėkmė, patirta gyvenime ir vertinama kaip objektyvus veiksnys, nebūtinai susijusi su pasitenkinimo jausmu. Jį dažniausiai sudaro ne taip lengvai įvardinami ir realiai apčiuopiami subjektyvūs aspektai, kaip psichologinė būseną, emocinis fonas profesinėje veikloje, asmens gerovė ir viso to suderinimas su asmens vertybėmis, atitiktis joms. Mokslininkai įrodė, jog sąryšis tarp pasitenkinimo karjera ir šių veiksnių yra labai glaudus (McGregor, McAdams, Little, 2006; Luthans, Avey ir kt., 2006).

Judge et al. (1995) suskirstė pasitenkinimo karjera veiksnius į vidinius ir išorinius. Vidiniai veiksniai susiję su „individualiomis subjektyviomis reakcijomis į savo karjerą“, kas iš esmės ir pabrėžia pasitenkinimo karjera suvokimą. Išoriniai veiksniai gali būti įvairi darbo patirtis, atlyginimo augimas, mentorystė, darbo valandų lankstumas, galimybės pasiekti karjeros tikslus (Seibert, Crant, Kraimer, 2001; Kram, 2007). Baudreau ir Boswell (2001) nustatė, jog tokios asmeninės savybės, kaip nuolaidumas, sąžiningumas ir atvirumas patirčiai yra tiesiogiai susiję su pasitenkinimu karjera. Apibendrinti išoriniai ir vidiniai veiksniai pateikti 1 paveiksle.



**1 pav.** Subjektyvūs ir objektyvūs pasitenkinimo karjera veiksniai  
**Fig.1.** Subjective and objective factors of career satisfaction

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis Sinclair, V. (2009).

Pasitenkinimo karjera tyrimai apima individo jausmus apie viso gyvenimo pasiekimus, darbą ir juos apibendrina. Kuo laimingesnis žmogus, dirbdamas savo darbą, tuo labiau patenkintas jis yra. Daugiausia įtakos pasitenkinimui karjera turi darbo stiliaus atradimas, nuo ko priklauso paties darbo kokybė, džiugina darbo procesas ir praturtina karjeros metu įgytą patirtį. Taigi karjeros vadybos analizė rodo, jog asmens savęs pažinimas yra vienas svarbiausių individo socialinio ir psichinio gyvenimo aspektų. Juo grindžiamas nuoseklus ir logiškas profesinio pasirinkimo procesas.

## 2. Savęs pažinimas – pasitenkinimo karjera sėkmės prielaida

Daugelis profesinio orientavimo ir profesinio konsultavimo specialistų (R. Petruskaitė, J. Holland, D. Super, A. Roe ir kt.) teigia, kad karjerą reikia pradėti planuoti

nuo savęs pažinimo, kad jis svarbus tinkamos profesijos pasirinkimo veiksnys. Geresnis asmenybės pažinimas padeda labiau suprasti save ir taip lengviau nustatyti, kokia darbo aplinka priimtinesnė ir kiek sėkmingai galės dirbti pasirinktoje srityje (Petrauskaitė, 1996). Savo poreikių, ambicijų, tikslų, vertybių, gyvenimo filosofijos įvertinimas padeda individui geriau suprasti, ko jis nori iš gyvenimo, pajusti pasitenkinimą karjera. Psichologų ir sociologų tyrimų duomenys rodo, kad jis turi gerai išsiklausyti į savo *noriu* ir *galiu* ir juos įvertinęs suderinti. Toks įvertinimas turi apimti asmens polinkius bei interesus, gebėjimus, individualias psichologines ypatybes, žinias, mokėjimus ir įgūdžius. Kitaip tariant, reikėtų siekti, kad pasirinktoji profesija atitiktų asmenybės individualias ypatybes. Ypač svarbi savianalizė, leidžianti suvokti savo tinkamumą tam tikrai profesijai remiantis savęs pažinimu ir reikalavimais, keliamais konkrečiai pasirinktai profesinei sričiai. Asmens nuostatų koregavimas ir savitobulėjimas yra nuolatinis tęstinis individo darbas visą karjeros laiką.

Kita vertus, šiuolaikiniame gyvenime ypatingą reikšmę įgyja ir gyvenimo stiliaus samprata, kuri siejama su pakitusiu pasitikėjimo diskursu. Plėtojantis masinei, o ypač elektronei, komunikacijai, pasaulis, kuriame gyvename, tampa „kitokiu“ nei ankstesniais istorijos tarpsniais. Realus socialinis gyvenimas tolsta nuo individo, o šis menkai jį kontroliuoja arba iš viso nekontroliuoja pasimesdamas galimybių ir pasiūlos gausoje.

Anot Z. Baumano (1989), individualūs asmeninės autonomijos, savęs pabrėžimo, autentiško gyvenimo ar asmeninio tobulėjimo poreikiai virto poreikiu *turėti* ir *vartoti* rinkos siūlomas gėrybes. Rinkos dominavimas sukuria realiai jaučiamą atotrūkį tarp žmogaus poreikių ir individualių troškimų. Todėl karjeros siekis neretai suprekinamas, iš saviraiškų sukuriami „paketai“ ir paskirstomi pagal rinkos kriterijus. Šiai problemai spręsti siūloma valdyti ateitį, kas „leistų atverti tai, kas nežinoma, ir tai kontroliuojant ištraukti į socialinį pasaulį“ (Bauman, 1989). Kitaip tariant, siūloma planuoti karjeros kelią ir jį valdyti numatant veiksnius netolimoje ateityje, kurie leistų dalyvauti socialiniame gyvenime, būti aktyviais rinkos dalyviais neišsizadant asmeninių vertybių.

Organizacijų vadybos kontekste analizuojant karjerą, be pačios asmenybės savybių, savęs valdymo, akcentuojamas noras nuolat mokytis, savo kompetencijų išlaisvinimas ir pritaikymas intensyviai kintančiame socialiniame kontekste, t. y. ten, kur gali įnešti didžiausią indėlį. Vieni mokslininkai, siūlydami įsivertinti save, rekomenduoja pasinaudoti SSGG (angl. SWOT) analize (Goldstein, 1994). Kiti rekomenduoja atlikti Myerso-Briggso asmenybių tipologijos ar Hollando profesijos atitikimo testus (Sinclair, 2009).

Anot P. F. Druckerio (1999), vienas svarbiausių bruožų yra savo stipriųjų pusių pažinimas, kad individas suvoktų, kokiam darbui labiausiai tinka. Vienas iš būdų nustatyti savo stipriąsias puses yra *grįžtamojo ryšio analizė*, t. y. priėmus vienokį ar kitokį svarbų sprendimą, atlikus veiksmą, reiktų užregistruoti lūkestį, ko tikimasi iš šio proceso. Peržiūrėjus lūkesčius po kelerių metų paaiškėja, ar faktiniai rezultatai atitinka lauktuosius. Tokia procedūra per kelerius metus atskleidžia individo stipriąsias puses, o tai, anot P. Druckerio, yra svarbiausia, ką reikia žinoti apie save. „Šis procesas leidžia atskleisti, kas iš daromų ar nedaromų darbų trukdo iki galo panaudoti savo stipriąsias puses. Jis parodo, kuriose srityse jie nėra kompetentingi, [...] kuriose srityse neturi stipriųjų pusių ir negali pasiekti gerų rezultatų“ (Drucker, 1999).

Remiantis mokslinių šaltinių analize ir atskleidus stipriąsias individo puses, kiekvienam individui siekiant pasitenkinimo karjera siūloma tokia strategija:

- susikoncentruoti ties savo stipriosiomis savybėmis, t. y. siūloma pasirinkti tokią veiklos sritį, kuri leistų efektyviai atsiskleisti toms stipriosioms savybėms ir pasiekti gerų rezultatų;
- tobulinti savo stipriąsias savybes, t. y. savęs tyrimo proceso metu atsiskleidžia sritys, kuriose reikia įgyti naujų žinių ar kompetencijų, kuriose dar reikia tobulėti, kokios kvalifikacijos dar trūksta ir ką reiktų atnaujinti;
- nuolat gilintis į savo pasirinktą sritį siekiant kiek galima įvairesnio požiūrio į ją;
- koreguoti sąvybes, kurios neleidžia efektyviai veikti ir siekti užsibrėžtų rezultatų, t. y. pašalinti kliūtis, neleidžiančias siekti užsibrėžtų tikslų (Drucker, 1999).

Siekdami pasitenkinimo karjera, individai įpareigoti nuolatos ugdyti(s) asmenybę ir mokytis. Mokymasis šiame kontekste suvokiamas kaip aplinkos stebėjimas ir domėjimasis įvairiais aplinkos reiškiniais, procesais. Tai naujų patirčių ir atradimų poreikis. Kitaip tariant, tai yra smalsumas viskam, kuris, kaip pažinimo variklis, kursto dvasinę, mokslinę ir technologinę pažangą. Smalsumą (angl. *serendipity* – „įžvalgumas, gebėjimas atskleisti ką nors įdomaus“) suvokiame kaip asmeninio profesinio tobulėjimo veiksnį. Mokslininkai skiria pasyvųjį *kas* ir aktyvųjį *kaip* smalsumą. Siekiančiam pasitenkinimo karjera individui labai svarbu užduoti klausimus *kaip* ir *kodėl*. Tai atvirumas pasauliui ir idėjoms, padedantis efektyviai mokytis, greičiau įsisavinti žinias, siekti daugiau ir atrasti kažką naują sau, o kartais ir globalesne prasme visiems. Anot D. Latumahina (2010), smalsumas turi keletą pozityvių ir labai svarbių savybių profesiskai tobulėjančiam asmeniui:

- pasyvų mąstymą paverčia aktyviu,
- leidžia greičiau pastebėti naujas idėjas,
- atskleidžia naujas galimybes,
- išsklaido gyvenimo nuobodulį.

Smalsumas yra profesinės karjeros variklis. *Kaip* smalsumas, norint viską išardyti ir sužinoti, *kaip veikia*, išbandyti savą konstrukciją, naują metodą, kitokią formą. Kartu tai lavina kritišką mąstymą. Įpratęs užduoti klausimus *kaip* ir *kodėl*, individas ieško priežasčių ir vykstančių procesų šaknų. *Kaip* smalsumas nepriima teiginių „viskas jau atrasta“, taip pat jis nekelia tikslų apversti pasaulį. Iš esmės toks gilinimasis, ieškojimas, domėjimasis ir tobulėjimas skirtas atrasti ir pasidalinti, tokiems *kaip* tyrėjams pasaulis yra įdomus. Todėl visuomenėje tampa populiarūs individų profesinio tobulėjimo, arba saviugdų, mechanizmai, teikiantys įvairiausias informacijos, medžiagos tobulėjimui patenkinant *kaip* ir *kodėl* smalsumą (pavyzdžiui, profesinės saviugdų klubai ir pan.).

### 3. Karjeros projektavimo svarba pasitenkinimui karjera

Karjeros siekimas ir jos gilinimas yra nemažai susijęs ir su jos projektavimu. Mokslininkai šiuo atveju siūlo gana elementarų karjeros planavimo planą:

1. Pasiruošimas karjerai;

2. Startinės/pradinės pozicijos su(si)radimas;

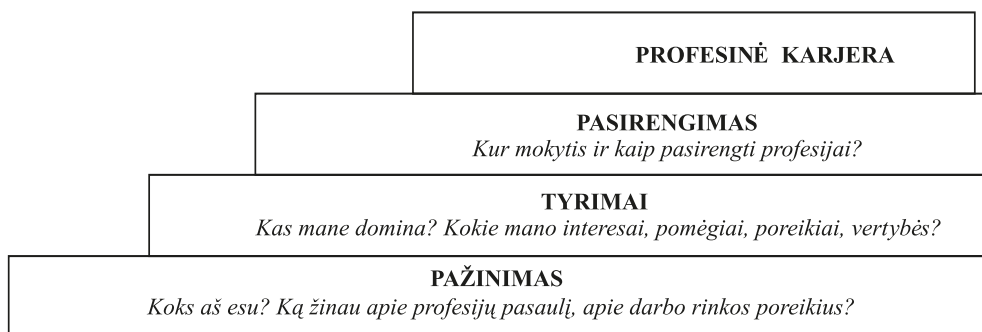
3. Darbas karjeros link (Brown ir kt., 2005).

Tokios schemos atitikmenis galima rasti lietuvių mokslininkės N. Petkevičiūtės (2006) knygoje „Karjeros valdymas“, kurioje skiriami tokie planavimo etapai:

1) startinė pozicija, arba atitikimo procesas. Šis etapas galėtų būti siejamas su jau minėtu pasiruošimo 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) karjeros pasirinkimas, arba vystymosi procesas, sprendimų priėmimų procesas ir socialinės ir kultūrinės įtakos funkcija; kaip atitikmuo tai galėtų būti profesinės karjeros gilinimo etapas.

Šiuos etapus apibendriname ir pateikiame karjeros planavimo laiptus(2 pav.).



**2 pav.** Karjeros planavimo laiptai  
**Fig.2.** Main “steps” of career planning

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis Karjeros projektavimo vadovu (2005), p. 15.

Ši karjeros piramidė paaiškina ir akcentuoja, kokius klausimus reiktų kelti renkantis profesiją. Toks karjeros planavimas yra suprantamas kaip kryptingas asmens pasirengimas profesijos pasirinkimo apsisprendimui.

Tačiau karjera ir jos pasirinkimas negali užtikrinti visiškos karjeros sėkmės. Kaip vienas svarbiausių elementų, nuo kurių ji yra priklausoma, yra bendrosios žmogaus kompetencijos (lot. *competere* – sutapti), t. y. jau minėtosios asmens savybės. Dažniausiai karjerai įtakos turi šie trys pagrindiniai elementai, arba kompetencijos, priklausančios nuo individo:

1. Dalykinės savybės (t. y. teorinės žinios ir praktinio darbo patirtis);
2. Asmeninės savybės;
3. Socialinė kompetencija (Gruževskis ir kt., 2003).

Visos šios kompetencijos yra lygiavertės pagal svarbą karjerai, nes neišmanant dalyko negalima atlikti funkcijų, be socialinės kompetencijos negalima tinkamai elgtis ir bendrauti; asmeninės savybės negali užgožti neišmanymo. Sudarius palankias sąlygas, visi šie veiksniai kartu gali padėti siekti ir gilinti karjerą, taip pat suteikti pasitenkinimo ja.

Mokslininkai pabrėžia, kad šiame kontekste labai svarbus tampa pusiausvyros tarp asmeninio/šeimos ir profesinio gyvenimo buvimas. Toks asmeninio gyvenimo ir karjeros suderinamumas XXI a. tampa daugelio individų prioritetu (Greenhaus, Foley, 2007; Law, Meijers, Wijers, 2002). Darbo-gyvenimo balansas (angl. *work-life balance*) apima profesinės veiklos kokybės ir asmeninio gyvenimo kokybės santykį, nuo kurio priklauso žmogaus požiūris į profesinę karjerą. Ši išvada išplaukia ir iš Scheino (1996) tyrimų, kurie remiasi individų požiūrių skirtumais į karjerą ir jai suteikiamomis vertybėmis bei svarba. Šis modelis įvardijamas individų skirtumų modeliu (angl. *an individual differences model*), arba tiesiog „karjeros inkarais“ (angl. *career anchors*). E. Scheinas išskyrė 5 karjeros inkarus, kurie apima asmens gabumus, motyvus, vertybes ir požiūrius, suteikiančius stabilumo ir nukreipiančius asmeninės karjeros link ir pasitenkinimo ja. Taigi nustatydamas karjeros tikslus, asmuo turi juos suderinti ir su savo kitomis veiklos sritimis. Karjeros tikslams užgožus kitas gyvenimo sritis, neišvengiamai ilgainiui nukentčia ir pati karjera.

Pasitenkinimas karjera vis labiau priklauso nuo tų asmeninių savybių, kurios pasireiškia per įvairias bendrąsias kompetencijas. Pačia bendriausia prasme, kompetencija (lot. *competere* – sutapti) – tai gebėjimas atlikti tam tikrus veiksmus arba išmanyti kokius nors dalykus, sritį. Kalbant mokslinė kalba, kompetencija – funkcinis gebėjimas adekvačiai atlikti tam tikrą veiklą, turėti jai pakankamų žinių, įgūdžių, motyvacijos/energijos. Žmogaus kompetencijos svarba tuo didesnė, kuo reikšmingesnis jo socialinis/profesinis vaidmuo.

Anksčiau darbinei veiklai reikalinga kompetencija buvo suprantama kaip dalykinės, profesinės žinios, įgyjamos formalaus mokymosi būdu. Tačiau pastaruoju metu norint įsitvirtinti ir išlikti darbo rinkoje bei kilti karjeros laiptais vien išsilavinimo, žinių ir įgūdžių nebepakanka. Vis didesnę reikšmę įgyja asmeninės savybės bei socialinė kompetencija, kuri dažniausiai siejama su socialiniais įgūdžiais. Pretendento dalykinės kompetencijos apibrėžiamos ir įvertinamos patikrinant, ar pretendento socialinės elgesys yra efektyvus, ar jis sugeba prisitaikyti prie besikeičiančios aplinkos ir priimti pokyčius atitinkančius sprendimus.

Dažniausiai socialinė kompetencija yra tapatinama su turimais socialiniais įgūdžiais, kurie garantuoja socialinių situacijų kokybę ir dėl to daro didžiulį poveikį žmogaus asmeniniam gyvenimui, profesinei karjerai ir apskritai asmens gerovei. Šiems įgūdžiams priskiriami gebėjimai pakeisti griaunantį/nenaudingą elgesį; nutraukti nepageidaujamus kontaktus; pripažinti silpnybes; išreikšti prieštaravimus; atsiprašyti; priimti kritiką; sakyti ir priimti komplimentus; mokėti save pristatyti kitiems; laiku ir tinkamai pradėti, palaikyti ir baigti pokalbį; paprašyti paslaugos ir daugybė kitų įgūdžių. Ne mažiau svarbus socialinės kompetencijos rodiklis yra individo gebėjimas pasiekti užsibrėžtus profesinius tikslus, komunikacija ir iniciatyva<sup>1</sup>. Šie gebėjimai kaip emocinio intelekto elementai turi tokias sudėtines dalis:

- savęs suvokimas: kaip suprantame, ką konkrečiai jaučiame; sugebėjimas tiksliai įvardinti jausmus ir su kitais kalbėti apie juos;

<sup>1</sup> Šias savybes kaip labiausiai pageidaujamas socialines kompetencijas samdant darbuotojus atskleidė atlikti daugiau kaip 500 organizacijų tyrimai.

- empatija ir užuojauta: sugebėjimas suprasti kitų užuojautas ir užjausti pačiam;
- balansas: gebėjimas daryti sprendimus remiantis emocijų ir proto pusiausvyra;
- atsakomybė: prisiimti atsakomybę už savo jausmus ir išgyvenimus; negalvoti, kad kitų veiksmai mus „privertė“ vienaip ar kitaip jaustis (D. Goleman, H. Gardner, P. Solovej, J. D. Mayer, R. J. Sternberg ir kt.).

Emocinis intelektas nėra vien jausmų reiškimas ar supratimas. Tai yra savo jausmų valdymas įvairiose planuotose ir neplanuotose situacijose, kad būtų galima tinkamai ir efektyviai išreikšti save, pavyzdžiui, sugebėti tinkamai pasakyti tiesą, tinkamai išreikšti jausmą reikiamu momentu ir pan. Tai nėra vien tik savęs tobulinimas. Kaip teigia B. Gruževskis (2003), emocinio intelekto faktoriai yra tiesiogiai susiję su ekonominės veiklos (darbo) sėkme.

Su karjeros planavimu ir valdymu glaudžiai susijęs ir savęs vertinimas, teigiama emocinė būklė. Tai vienas svarbiausių asmenybės struktūros dalių, tiesiogiai veikiančių žmogaus elgesį ir veiklą, o kartu ir profesijos pasirinkimą. Anot G. Valicko (1991), įvertinti save reiškia susidaryti tam tikrą požiūrį į savo poelgį, nustatyti to poelgio svarbą ir jo atitiktį priimtoms visuomenėje elgesio normoms. Situacija, kelianti grėsmę asmens savigarbai, gali versti jį elgtis gynybiškai arba skatinti pasirodyti iš geresnės pusės. Karjeros raidos situacija ne vienam individui gali pasirodyti grėsminga, dėl ko atsisakoma svarbaus sprendimo, išsigąstama, pasiduodama ir nekovoama dėl savo pozicijų. Teigiamas savęs vertinimas sukuria individui pridėtinę vertę, leidžia patirti psichologinę karjeros sėkmę, kitaip tariant, pasitenkinimą karjera. Deja, dažniausiai individai nėra linkę save aukštai vertinti, trūksta pasitikėjimo savo gabumais, kvalifikacija, įgūdžiais. Tam įtakos turi kultūrinės sąlygos, visuomenėje veikiančios stereotipai ir jos vertybių sistema, kurių pagrindu individai formuoja(si) savo vertybes. Vertybės dažniausiai formuojamos įgimtų, o vėliau įgytų bazinių asmenybės struktūrų pagrindu ir iš pradžių remiamasi šeimos, mokyklos, socialinės aplinkos suformuotais stereotipais. Taip karjera tampa įvairių poreikių realizavimo šaltiniu.

Anot E. P. Cooko (1993), vyrų ir moterų karjeros planai skiriasi. Vyrai ir moterys susikuria skirtingas profesinių pasiekimų orientacijas, kurios yra veikiamos socialinių-kultūrinių normų. Vyrai labiau linkę apsibrėžti savo gyvenimo gaires, veiklą negu moterys, taip pat jie dažniau siekia išsilavinimo, finansinio saugumo, prestižo ir valdžios (Cook, 1993). Tyrinėdami dalinio darbo, išėjimo iš darbo dėl vaiko auginimo ir pasitenkinimo karjera ryšį, P. J. Burke ir J. E. Sets (2009) teigia, jog daugelis moterų dėl karjeros spragų dažniau negu vyrai patiria nepasitenkinimą karjera. Tad nemažai moterų savo karjerą pradeda planuoti vėlesniame amžiuje negu vyrai, joms dažniau reikia rinktis tarp šeimos ir karjeros (Burke ir kt., 2009).

Anot A. Sakalo ir A. Šalčiaus (1997), pradėdamas vidurinę karjeros etapą, individas tampa visiškai nepriklausomu, nuolatiniu darbuotoju. Jis gerai orientuojasi organizacijos veikloje ir yra suinteresuotas kilimu tarnyboje. Todėl būtina pateikti kuo daugiau naujų idėjų pasirinktoje veiklos srityje. Jei nepavyksta sėkmingai pereiti šios pakopos, jis neįgyja pasitikėjimo savimi. Kai kurie individai susiduria su karjeros ribos problema (tai tam tikra karjeros situacija, kai sunku tikėtis paaukštinimo). Vieni iš jų pasiekia šią ribą dėl to, kad netrokšta kilti į aukštesnes pareigas. Jie yra patenkinti



turimomis pareigomis, stengiasi jas gerai vykdyti ir nenori prisiimti papildomos atsakomybės. Ieškoma alternatyvių pripažinimo priemonių. Tai gali būti ypatingos ir specialios užduotys, dalyvavimas aptariant įvairias idėjas, darbuotojų mokymas, perkvalifikavimas. Sėkmingai karjeros galima siekti ir vėlyvuju laikotarpiu, kai dažniausiai jau užimamos vadovaujančios pozicijos.

Organizacijų vadybos analizė byloja, kad labai svarbus karjeros aspektas yra aplinkos veiksniai – organizacijos įtaka, socioekonominis, politinis lygmuo valstybėje. Reikšminga ir tai, kokioje šeimoje individas augo, ir, jei šeima turėjo aukštus gyvenimo standartus, orientuotus į pasiekimą ir nepriklausomybę, toks asmuo ras savyje daugiau jėgų ir motyvacijos išvirtinti profesinėje veikloje. Ypač ši situacija aktuali moterims, siekiančioms karjeros. Anot R. Žukauskienės ir J. Šakalytės (2003), bihevioristinė teorija akcentuoja tėvų kaip elgesio modelio pavyzdžio reikšmę. „Tėvai yra pastiprinimo šaltinis, formuojantis normalų ar ydingą vaiko elgesį. [...] Tėvų nurodymai ir vertinimai programuoja vaiko protą. [...] Planą kuria tėvų nurodymai, asmenybės ypatumai, vaikiški sprendimai, dalyvavimas kokioje nors veikloje, kur patiriama sėkmė ar nesėkmė“ (Žukauskienė ir kt., 2003).

Karjeros valdymo tyrimai leidžia tvirtinti, kad asmens profesinės orientacijos kelyje nemažiau svarbūs aspektai yra išsilavinimas ir kvalifikacija, tikslai ir lūkesčiai bei noras mokytis ir tobulėti visą gyvenimą. Profesijos pasirinkimas, profesinės karjeros planavimas ir valdymas kaip visą gyvenimą trunkančio proceso svarba nenuginčijama. Darbo rinkos poreikių kaita pakankamai sparti ir individui dažnai tenka keisti veiklos pobūdį, todėl labai svarbu išlikti konkurencingam darbo rinkoje. Moterims tai derinti yra sudėtinga, nes šalia profesinio gyvenimo jos turi suderinti ir asmeninį bei šeimyninį. Tad nemažai jų suvokdamos, kad negalės suderinti šias sritis, dažniausiai atsisako vienos ar kitos. Paprastai tai būna karjera. Svarbiausiais karjeros planavimo ir valdymo gebėjimo aspektais laikomi bendravimo ir bendradarbiavimo gebėjimai, mokymosi planavimo gebėjimai (mokymosi poreikių įvertinimas ir planų parengimas, pagalba pasirenkant mokymosi institucijas), profesinio informavimo organizavimo gebėjimai, karjeros planavimo ir valdymo gebėjimai; profesinės karjeros tyrimų gebėjimai; įsidarbinimo planų rengimo ir įgyvendinimo gebėjimai (Pukelis, 2002).

## IŠVADOS

Apibendrinami mokslinių vadybos teorijų argumentus ir susistemindami lietuvių bei užsienio mokslininkų teorijas pateikiame tokias išvadas:

1. Karjeros planavimas ir valdymas apima asmenybės pažinimą, profesinės karjeros planus, darbinę bei mokymosi patirtį, kurie savo ruožtu veikia ir leidžia tobulinti profesinės karjeros pasirinkimą bei patį profesinės karjeros kelią ir sukurti visavertį pasitenkinimą karjera.
2. Mokėjimas kontroliuoti gyvenimo sąlygas ir gyventi pagal viduje esančias metakompetencijas, vidinio kompasos gaires ir referentinių sistemų parametrus tampa darnaus gyvenimo veiklos pagrindu (Hall, 2002).

3. Prasingumo jausmą papildo ir pasitikėjimas savimi, individualią patirtį skatina persikvalifikavimo, t. y. naujų žinių, įgūdžių, įgijimo procesas.
4. Pasitenkinimui karjera įtakos turi dalykinė kompetencija (teorinės žinios bei praktinio darbo patirtis), asmeninės savybės (smalsumas, lankstumas, atvirumas patirčiai), socialinės kompetencijos bei mokymasis visą gyvenimą.

## LITERATŪRA

- Baudreau, Boswell (2001) Bourdreau JW, Boswell WR. Effects of personality on executive career success in the United States and Europe. *Journal of Vocational Behavior*. 2001; 58:53-81.
- Bauman'o (1989) BAUMAN, Z. (1989). *Legislators and Interpreters*. Cambridge: Polity.
- Brown, B. S., Lent, R. W. (2005). *Career development and counseling. Putting theory and research to work*. John Wiley & Sons, Inc.
- Burke, P. J., Sets, J. E. (2009). *Identity Theory*. Oxford University Press, USA, (2009). *career studies*. London; Sage Publications Ltd; 2007.
- Cook, E. P. (1993). The Gendered Context of Life: Implications for Women's and Men's Career-Life Plans. *Career Development Quarterly*. Vol. 41, Issue 3, P. 227 – 238.
- Drucker, P. (1992). *Managing the Future*. New York: Dutton.
- Drucker, P. (1999). *Management Challenges for the 21st Century*. Oxford: Butterworth-Heinemann. P. 202.
- Goldstein, T. 1994. *Job Seeking Skills for People with Disabilities A Guide to Success*. <http://www.csun.edu/~sp20558/dis/acknowledgements.html>
- Greenhaus JH, Foley S. The intersection of work and family lives. In: Gunz H, Peiperl M. *Handbook of career studies*. London; Sage Publications Ltd; 2007.
- Gruževskis, B.; Čėsnaityė, B. Specialistų su aukštesniu išsilavinimu rengimo kiekybinės ir kokybinės kaitos tendencijos Lietuvoje. *Profesinis rengimas: tyrimai ir realijos*. 2003, 6: 164.
- Gruževskis, B.; Okunevičiūtė-Neveauskienė, L. Jaunimo integracijos į darbo rinką problemos. *Profesinis rengimas: tyrimai ir realijos*. 2003, 6: 174-189.
- Hall DT. Protean careers of the 21st century. In: Gunz H, Peiperl M. *Handbook of career studies*. London; Sage Publications Ltd; 2007.
- Hall, D. T. (2002). *Careers in Organizations*. Glenview, IL: Scott, Foresman.
- Helsin PA. Conceptualizing and evaluating career success. *Journal of Organizational Behavior*. 2005; 26:113-136.
- Jovaiša, L. *Profesinio konsultavimo psichologija*. Vilnius: Agora, 1999.
- Judge TA, Cable DM, Bourdreau JW, Brtz RD. An empirical investigation of the predictors of executive career success. *Personnel Psychology*. 1995; 48:485-519.
- Karjeros projektavimo vadovas. Sistemos, teorijos, praktika ir terminologija penkiose Europos šalyse. Leonardo da Vinčio programos projektas*. 2005. P. 15. LT/03B/F/LA-171023.
- Kram KE. Phases of the mentoring relationship. In: Gunz H, Peiperl M. *Handbook of career studies*. London; Sage Publications Ltd; 2007.
- Latumahina, D. (2010) LATUMAHINA, D. (2010). 4 Reasons Why Curiosity is Important and How to Develop It“. Interaktyvi nuoroda <http://www.lifehack.org/-articles/productivity/4-reasons-why-curiosity-is-important-and-how-to-develop-it.html> Prisijungimo laikas:2012-08-19.
- Law B, Meijers F, Wijers G. New perspectives on career and identity in the contem-

porary world. *British Journal of Guidance and Counselling*. 2002; 30(4):431-449.

Lounsbury JW, Gibson LW, Steel RP, Sundstrom ED, Loveland JL. An investigation of intelligence and personality in relation to career satisfaction. *Personality and Individual Differences*. 2004; 37:181-189.

McGregor I, McAdams DP, Little BR. Personal projects, life stories, and happiness: on being true to traits. *Journal of Research in Personality*. 2006; 40:551-572.

Management Executive. 1996; 10(4):80-88.

Petkevičiūtė, N. *Karjeros valdymas*. Kaunas: VDU leidykla, 2006.

Petrauskaitė, R. *Psichopedagogika profesijos pasirinkimui*. Vilnius: Žodynas, 1996.

Pukelis, K.; Pundzienė, A. Profesinis konsultavimas karjeros projektavimui:

paradigmu kaita. *Profesinis rengimas: tyrimai ir realijos*. 2002, 5: 96–106; 6: 10.

Sakalas, A.; Šalčius A. *Karjeros valdymas*. Kaunas: Technologija, 1997.

Schein EH. Career anchors revisited: implications for career development in the 21st century. *Academy*

Seibert SE, Kraimer ML, Liden RC. A social capital theory of career success. *The Academy of Management Journal*. 2001; 44(2):219-237.

Sinclair. V. (2009). How to maximize the chances of career satisfaction and career success. *Counselling at Work*. September, 19-25. ([http://www.mentalhealthacademy.com.au/journal\\_archive/bacpwp0917.pdf](http://www.mentalhealthacademy.com.au/journal_archive/bacpwp0917.pdf))

Žukauskienė, R.; Šakalytė, J. *Moterų profesinė karjera*. Lietuvos nacionalinė UNESCO komisija. Vilnius, 2003.

## FACTORS OF CAREER SATISFACTION

**Dr. Aistė Dromantaitė**

Mykolas Romeris University, Lithuania

### **Summary**

*Analysis of career management shows that personal self-knowledge is one of the most important individual, social and psychological aspects of life. The process of consistent and logical career choices is based on it.*

*A great deal of career guidance and professional counselling specialists claim that career planning should start from the process of self-knowledge. Besides, they claim that it is an important factor of appropriate career choice and a guarantee of career satisfaction. Deeper personal knowledge helps gain a better understanding of ourselves and thus it becomes easier to determine which working environment is more acceptable and how successfully will it be possible to work in a chosen field. The assessment of personal needs, ambitions, goals, values and philosophy helps people understand themselves and their wishes better. Psychological and sociological research data shows that individuals should listen very attentively to their "I wish" and "I can do," then evaluate and harmonize them.*

*Such assessment should consider personal aptitudes and interests, abilities, individual psychological characteristics, knowledge, abilities and skills. In other words, a person willing to reach greater career satisfaction should choose the profession best matching his or her personal traits or characteristics.*

*The purpose of this article is to discuss the factors potentially influencing career satisfaction. The methods used are a systemic scientific literature analysis and synthesis, scientific content analysis. The conclusions are that after summarizing the arguments of scientific management theories and structuring scientist theories it can be stated that career satisfaction is influenced by a subject competence (theoretical knowledge and experience of practical work), personal skills (curiosity, flexibility, openness), social skills and lifelong learning.*

**Keywords:** *career satisfaction, personal skills.*