MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS

VIEŠOJO VALDYMO FAKULTETAS

LYDERYSTĖS IR STRATEGINIO VALDYMO INSTITUTAS

RASA DRUNGILIENĖ

KELEIVIŲ SALONO ĮGULOS NARIŲ KARJEROS VYSTYMO GALIMYBĖS LIETUVOJE

Magistro baigiamasis darbas

Vadovas

Prof. dr. Brigita Žuromskaitė

VILNIUS

2020

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS

VIEŠOJO VALDYMO FAKULTETAS

LYDERYSTĖS IR STRATEGINIO VALDYMO INSTITUTAS

KELEIVIŲ SALONO ĮGULOS NARIŲ KARJEROS VYSTYMO GALIMYBĖS LIETUVOJE

Lyderystės ir pokyčių vadybos magistro baigiamasis darbas

Studijų programos kodas 6211LX067

Vadovas

_____ Prof. dr. Brigita Žuromskaitė

2020 -

Recenzentas

_____

2020

Atliko

_____ stud. Rasa Drungilienė

2020 - 04 - 27

VILNIUS

2020

TURINYS

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS 4
LENTELIŲ SĄRAŠAS 5
PRIEDŲ SĄRAŠAS 6
SANTRUMPOS 7
ĮVADAS 8
1. KELEIVIŲ SALONO ĮGULOS NARIŲ KARJEROS VYSTYMAS ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMO KONTEKSTE 11
1.1. Žmogiškųjų išteklių plėtra aviacinio turizmo sektoriuje 11
1.2. Svarbiausios žmogiškųjų išteklių strateginio valdymo kryptys 14
1.3. Karjeros vystymo veiksniai 17
1.4. Keleivių salono įgulos narių profesinės veiklos specifika 21
1.4.1. Keleivių salono įgulos narių veiklos reglamentavimas 22
1.4.2. Keleivių salono įgulos narių mokymo ir mokymosi galimybės 25
1.4.3. Keleivių salono įgulos narių atranka ir įdarbinimas 29
1.4.4. Keleivių salono įgulos narių pareigybių klasifikacija 35
2. KELEIVIŲ SALONO ĮGULOS NARIŲ KARJEROS VYSTYMO VEIKSNIŲ LIETUVOS ORO LINIJŲ BENDROVĖJE TYRIMO METODOLOGIJA 39
3. KELEIVIŲ SALONO ĮGULOS NARIŲ KARJEROS VYSTYMO VEIKSNIŲ LIETUVOS ORO LINIJŲ BENDROVĖJE TYRIMO REZULTATŲ ANALIZĖ 42
3.1. Respondentų socialinės – demografinės charakteristikos 42
3.2. Keleivių salono įgulos narių karjeros vystymo veiksniai 44
3.3. Tyrimo rezultatų aptarimas 55
IŠVADOS 57
BIBLIOGRAFIJOS ŠALTINIŲ SĄRAŠAS 60
SANTRAUKA 67
SUMMARY 68
PRIEDAI 69

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Turistai, pasinaudoję kelionių agentūrų ir kelionių organizatorių paslaugomis 13
2 pav. Keleivių salono įgulos narių mokymų programų seka 26
3 pav. Keleivių salono įgulos nario karjeros pareigybės hierarchine tvarka nuo apačios į viršų 38
4 pav. Tyrimo eigos planas 39
5 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal užimamas pareigas (proc.) 43
6 pav. Respondentų darbo vietų – oro linijų bendrovių skaičius (proc.) 44
7 pav. Karjeros apibrėžimo reikšmės individualus suvokimas (proc.) 45
8 pav. Skirtingų veiksnių reikšmingumas asmeninės karjeros vystymo kontekste (proc.) 46
9 pav. Veiksniai atsakingi už asmens karjeros vystymą 48
10 pav. Asmeninės karjeros vystymą lemiantys veiksniai..... 50
11 pav. Greitesnę karjeros sėkmę organizacijoje lemiantys veiksniai 51
12 pav. Asmeninių gebėjimų svarba siekiant karjeros vystymo keleivių salono įgulos darbe 52
13 pav. Keleivių salono įgulos narių savijauta esant darbe 54

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Oro linijų bendrovių reikalavimai kandidatams į keleivių salono įgulos nario poziciją 31
2 lentelė. Oro linijų bendrovių skelbimuose pateiktos skatinimo priemonės pritraukti naujus kandidatus 34
3 lentelė. Respondentų socio-demografinės charakteristikos 42

PRIEDŲ SĄRAŠAS

1 priedas. Anketa 69

2 priedas. Patvirtinimas apie atlikto darbo savarankiškumą 74

SANTRUMPOS

EASA – Europos aviacijos saugos agentūra (European Aviation Safety Agency)

TCAO (ICAO) – Tarptautinė civilinės aviacijos organizacija (International Civil Aviation Organization)

IATA – Tarptautinė oro transporto asociacija (International Air Transport Association)

TKA – Transporto kompetencijų agentūra

PTO (UNWTO) – Jungtinių Tautų pasaulio turizmo organizacija (United Nations World Tourism Organization)

ĮVADAS

Temos aktualumas ir naujumas. Pasaulinės turizmo asociacijos duomenimis turistų skaičius kasmet auga ir iki 2020 m. turėtų pasiekti 2 mlrd. rodiklį. Daugiau nei pusė pasaulio turistų savo kelionėms renkasi oro transportą („International Tourism Highlights“ 2019). Auganti aviacinio turizmo paklausa smarkiai išplėtė skraidančio personalo poreikį. 2019 m. pirmąjį ketvirtį mažiausiai šešios oro paslaugų bendrovės vykdė keleivių salono įgulos narių atrankas Lietuvoje, o kai kurios net po kelis kartus. Augant keleivių salono įgulos narių paklausai vis daugiau žmonių pasirenka keleivių salono įgulos profesinį kelią. Pasirinktas profesinis kelias nulemia gyvenimo būdą, materialinę situaciją, profesinį tobulėjimą, bei ateities karjeros perspektyvas.

Profesinis tobulėjimas bei karjeros vystymas vienodai svarbūs tiek darbuotojui, tiek darbdaviui. Darbuotojas, kuriam suteikiama galimybė save realizuoti, gilinti žinias, tobulinti savo įgūdžius, jaučiasi labiau savimi pasitikintis, dirba našiau ir siekia geresnių rezultatų. Tuo tarpu darbuotojų profesinis tobulėjimas taip pat svarbus ir organizacijoms. Organizacijos suinteresuotos rūpintis darbuotojų profesiniu augimu, jų tobulėjimu, nes tai tiesiogiai įtakoja organizacijos veiklos rezultatus, padeda pasiekti iškeltus tikslus ir uždavinius. Augantis keleivių salono įgulos narių poreikis skatina organizacijas, ieškančias šios srities darbuotojų, užtikrinti ne tik būtiniausias ir privalomas sąlygas, bet ir kurti motyvacines sistemas, suteikti papildomas naudas, kurios pritrauktų naujus darbuotojus, motyvuotų pasirinkti šią profesiją, o jau dirbantiems suteiktų galimybę tobulėti ir siekti karjeros.

Augantis keleivių salono įgulos narių poreikis darbo rinkoje skatina oro linijų bendroves tarpusavyje konkuruoti pritraukiant naujus darbuotojus. Vis dažniau pastebima, kad darbuotojo apsisprendimą dirbti vienoje ar kitoje įmonėje nulemia ne tik finansiniai rodikliai ar darbo sąlygos, bet ir galimybė tobulėti, mokytis ir siekti karjeros.

Lietuvos ir užsienio mokslininkai savo darbuose daug dėmesio skiria įvairiems žmogiškųjų išteklių aspektams skirtingose profesijose. Dažnai nagrinėjami įvairių profesijų karjeros modeliai, karjeros vystymo perspektyvos, planavimo veiksniai bei problemos su kuriomis susiduriama siekiant karjeros tam tikrose profesijose. Iki šiol užsienio mokslininkų darbuose keleivių salono įgulos profesijos aspektai nagrinėti retai ir fragmentiškai, tuo tarpu lietuvių mokslininkų darbuose šios profesijos ypatybės, karjeros galimybės ir vystymo veiksniai bei problemos, su kuriomis susiduriama profesinėje veikloje, nėra nagrinėta tema.

Temos išskirtinumas. Turizmo sektoriaus darbuotojų tobulėjimą skatinančios motyvacinės sistemos, karjeros vystymo galimybės, mokymosi ir tobulėjimo galimybės nagrinėjamos tiek užsienio, tiek Lietuvos autorių darbuose. Tačiau svarbu akcentuoti, kad apie keleivių salono įgulos narių karjeros vystymo

galimybes, mokymąsi ir profesinį tobulėjimą darbo aplinkoje nėra plačiai nagrinėjama mokslininkų literatūros darbuose. Darbuotojų karjeros vystymas yra vienas pagrindinių žmogiškųjų išteklių valdymo veiksnių, kuris leidžia efektyviai panaudoti turimus žmogiškuosius išteklius ir jų potencialą. Bortnikas (2017), Adomonienė (2009), Stankevičienė ir Šarupčiūtė (2014), Išoraitė (2011) pastebi, kad žmogiškieji ištekliai yra svarbus veiksnys organizacijų veikloje, lemiantis gebėjimą konkuruoti ir sėkmingai veikti. Todėl atsiranda poreikis strateginiam žmogiškųjų išteklių valdymui, kurio vienas iš elementų yra darbuotojų karjera (Juodeikaitė ir Fominienė 2016; Pikturnaitė 2013). Karjeros įvairiapusiškumas skatina įvairių sričių mokslininkus stebėti ir nagrinėti skirtingus karjeros aspektus. Balčiūnaitienė, Petkevičiūtė ir Urbanskaitė (2013), Staniulienė ir Sandu (2013), Dromantaitė (2012), Kaya ir Ceylan (2014), Palujanskienė (2008) nagrinėja karjerą įvairiais aspektais – kompleksinės veiklos, profesinio tobulėjimo, asmeninio tobulėjimo, tikslų įgyvendinimo.

Augantis oro transporto turizmo sektorius reikalauja sistemingo darbuotojų karjeros vystymo mechanizmo, kuris būtinas siekiant gerinti oro linijų bendrovių veiklą ir išlaikyti konkurencingumą. Analizuojant mokslinę literatūra pastebėta, kad lietuvių mokslininkai nelinkę plačiai tyrinėti civilinę aviaciją atstovaujančių profesijų. Užsienio mokslininkų susidomėjimas keleivių salono įgulos narių profesija pastebimas pastarąjį dvidešimtmetį, kurį galėjo lemti auganti oro transporto ir turizmo rinka. Užsienio mokslininkai daugiausia dėmesio skiria nagrinėjant profesinius veiksnius, kurie daro įtaką keleivių salono įgulos narių sveikatai, psichologinei būsenai ir emociniam stabilumui (Filipieva 2012; Noriko 2017; Ulufer ir Semik 2019). Nedidelė dalis mokslininkų tyrinėja keleivių salono įgulos profesinio tobulėjimo aspektus. Yang (2017), Kim ir Park (2014), Kim ir Back (2012) nagrinėja keleivių salono įgulos narių profesiją kompetenciniu požiūriu.

Lietuvoje karjeros vystymas ir jį lemiantys aspektai nagrinėti valstybės tarnautojų (Valickas ir Gražulis 2011), karininkų (Raudeliūnas ir Valickas 2018), atskirų organizacijų darbuotojų veikloje, tačiau keleivių salono įgulos narių karjeros vystymo galimybės Lietuvoje nebuvo nagrinėtos.

Tyrimo objektas. Karjeros vystymo galimybės keleivių salono įgulos narių profesijoje.

Problema. Šiame magistriniame darbe išanalizavus mokslinę literatūrą bendruoju aspektu apie karjeros vystymą ir karjeros vystymo aspektus turizmo sektoriuje, lieka pakankamai neišnagrinėtas klausimas: *kas įtakoja keleivių salono įgulos narių karjeros vystymo galimybes?* Ši problema nagrinėjama visos teorinės ir praktinės analizės metu. Suformuluoti uždaviniai ir tikslas padeda atsakyti į iškeltą probleminį klausimą.

Tyrimo hipotezė. Iškeliamos dvi hipotezės, kurios bus patvirtintos arba paneigtos tyrimo eigos metu:

Hipotezė Nr.1. Asmeninės keleivių salono įgulos nario savybės lemia karjeros vystymo perspektyvas. (*Sukaupta patirtis yra lemiantis faktorius siekiant karjeros vystymo keleivių salono įgulos nario profesijoje*)
Hipotezė Nr.2. Karjeros vystymo galimybė turi didelę motyvacinę reikšmę keleivių salono įgulos nario atliekamo darbo kokybei. (*Keleivių salono įgulos nario karjeros vystymo galimybė priklauso tik nuo organizacijos, bet ne nuo individo asmeninių savybių ir indėlio)*

Darbo tikslas. Išanalizuoti keleivių salono įgulos narių karjeros vystymo galimybes Lietuvoje.

Darbo uždaviniai. Siekiant atsakyti į probleminį klausimą ir įgyvendinti iškeltą tikslą, suformuoti šie uždaviniai:

1. Išanalizuoti karjeros sampratą ir karjeros svarbą profesinėje veikloje;
2. Atskleisti keleivių salono įgulos narių profesinės veiklos ir rengimo ypatumus;
3. Išnagrinėti Lietuvoje vykdytų keleivių salono įgulos narių atrankų kriterijus;
4. Ištirti keleivių salono įgulos narių karjeros galimybių vertinimą Lietuvos oro linijų bendrovėje.

Tyrimo metodai. Šio darbo rengimui naudota mokslinės literatūros analizė, teorijų palyginimas, duomenų rinkimas, apdorojimas ir analizavimas.

Darbo struktūra. Šį magistrinį darbą sudaro įvadas (kuriame pristatoma nagrinėjama tema), teorinės analizės dalis (analizuojama mokslinė literatūra ir teisės aktai pasirinkta tema), metodologinė analizė (pristatoma tyrimo specifika, eiga), praktinė analizė (analizuojami tyrimo rezultatai) ir išvados. Darbo apimtis (be priedų) 68 puslapiai, pateikta 13 paveikslų, 3 lentelės, 2 priedai, analizuota 81 šaltinis.

1. KELEIVIŲ SALONO ĮGULOS NARIŲ KARJEROS VYSTYMAS ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMO KONTEKSTE

1.1. Žmogiškųjų išteklių plėtra aviacinio turizmo sektoriuje

Turizmas – vienas iš svarbiausių ir sparčiausiai augančių XXI amžiaus ekonomikos sektorių. Kaip pažymi Romikaitytė ir Kiseliauskas (2012), turizmas – viena stambiausių pasaulio ekonomikos šakų, kuri Jungtinių Tautų Pasaulio turizmo organizacijos (toliau - PTO) duomenimis, kasmet įdarbina iki 10 proc. pasaulio darbo jėgos bei sukuria 7 proc. pasaulinio bendrojo vidaus produkto. Ščiglienės (2014) teigimu, turizmo veiklos tampa vis svaresne tarptautinės ekonomikos dalimi, kuri pritraukia didelį kapitalą ir pagal savo finansinę išraišką yra greta svarbiausių pramonės šakų. Turizmas yra neatsiejama daugelio besivystančių šalių ekonominių sunkumų šalinimo galimybė, leidžianti šalies ekonomikai augti ir plėtotis (Bakker ir Masserli 2017, 384).

Ekonomikos augimas ir technologijų tobulėjimas sudarė puikias sąlygas žmonėms keliauti ir pasiekti net tolimiausius pasaulio kraštus. „Turizmas skatina socialinę integraciją, naujų darbo vietų kūrimąsi, daro įtaką bendruomenių gyvenimo kokybei, ugdo pilietines vertybes, toleranciją, stiprina tapatumo ir kultūrinio savitumo raišką, gyvina kultūrinį gyvenimą“ (Ščiglienė 2014, 141). Tačiau didėjanti globalizacija paspartino ir inovacijų raidą, turizmo industrija susiduria su tokiais iššūkiais kaip naujausios technologijos, labiau patyrę turistai, pasaulinės ekonomikos restruktūrizacija, aplinkosauginiai apribojimai. Turizmo įmonės ir visa turizmo industrija taip pat patiria didžiulį konkurencinį spaudimą. Todėl vienas iš pagrindinių turizmo įmonių tikslų – išlikti geriausiais šių dienų konkurencinėje rinkoje.

Mokslininkai pažymi, kad organizacijų konkurencingumą lemia personalo mokymo ir mokymosi procesai, kurie padeda organizacijoms ir individams sėkmingai veikti pokyčių erdvėje (Dačiulytė 2011), lanksčiau pasirinkti žmonių išteklių mokymo(si), karjeros ar tobulinimo(si) programas (Trakšelys 2011).

Augant turistų skaičiui ir besiplečiant visam turizmo sektoriui, auga poreikis ir įvairaus profilio turizmo sektoriaus darbuotojų. 2016 m. statistikos duomenimis Europoje daugiau nei 13 milijonų žmonių dirbo turizmo sektoriuje, iš jų 2 mln. transporto sektoriuje („Tourism industries – employment“ 2018). Remiantis PTO 2019 m. paskelbtos ataskaitos duomenimis laisvalaikio kelionės yra pagrindinis keliautojų tikslas, o oro transportas yra pagrindinė šių kelionių priemonė. PTO duomenimis nuo 2000 m. iki 2018 m. kelionės oro transportu išaugo nuo 46 proc. iki 58 proc. („International Tourism Highlights“ 2019). Romikaitytės ir Kiseliausko (2012) teigimu, dar niekada, per visą žmonijos istoriją, kelionės fenomenas nebuvo tokia svarbi kiekvieno mūsų ekonominio bei socialinio gyvenimo dalis. Autorių teigimu, tą nulėmė

daugelis veiksnių, tokių kaip „komercinių oro linijų sukūrimo sąlygotas internacionalinių kelionių paplitimas ir augimas, transporto sistemos bei infrastruktūros tobulėjimas, naujos informacinės bei logistinės technologijos, turto bei disponuojamų pajamų daugelyje pasaulio šalių padidėjimas, naujas gyvenimo stilius, padidėjęs laisvalaikio kiekis, internacionalinis atvirumas ir globalizacija“ (Romikaitytė ir Kiseliauskas 2012, 125).

Globalios ekonomikos sąlygomis vis labiau išrankūs tampa ir turistai, kurie siekia gauti aukštos kokybės paslaugas. Kaip pažymi Vaškaitis ir Armaitienė (2013), turizmo sektorius tapo rinka, kuriai reikia inovacijų ir naujų paslaugų. Kadangi turizmas yra sudėtinė paslaugų sektoriaus dalis, autoriai skiria pagrindinius turizmo paslaugų bruožus: 1) paslaugos gamybos ir vartojimo vientisumas; 2) informacijos intensyvumas; 3) žmogiškojo veiksnio svarba; 4) organizaciniai veiksniai“ (Vaškaitis ir Armaitienė 2013, 22). Taigi, vienu iš svarbiausiu veiksniu, galinčiu turizmo įmonėms išlikti konkurencingomis yra žmogiškieji ištekliai. Kaip teigia autoriai, turizmo sektoriuje svarbus ne tik darbuotojų skaičius, bet ir jų kvalifikacija, lemianti turistinę patirtį. Duncan, Scott ir Baum (2013, 2) pastebi, kad augant ir sudėtingėjant turizmo sektoriaus vartotojų lūkesčiams, tampa sunku pritraukti ir išlaikyti tinkamus darbuotojus, kurie gebėtų šiuos lūkesčius įgyvendinti.

Pagrindinis turizmo sektoriaus produktas yra paslaugos, kurias teikia turizmo sektoriaus darbuotojai, todėl kaip pažymi mokslininkai (Kusluvan ir kt. 2010, 171-172), žmogiškieji ištekliai yra ypatingai svarbūs turizmo sektoriuje, kadangi nuo jų priklauso teikiamų paslaugų kokybė, klientų pasitenkinimas, lojalumas bei organizacijos veiklos pranašumas.

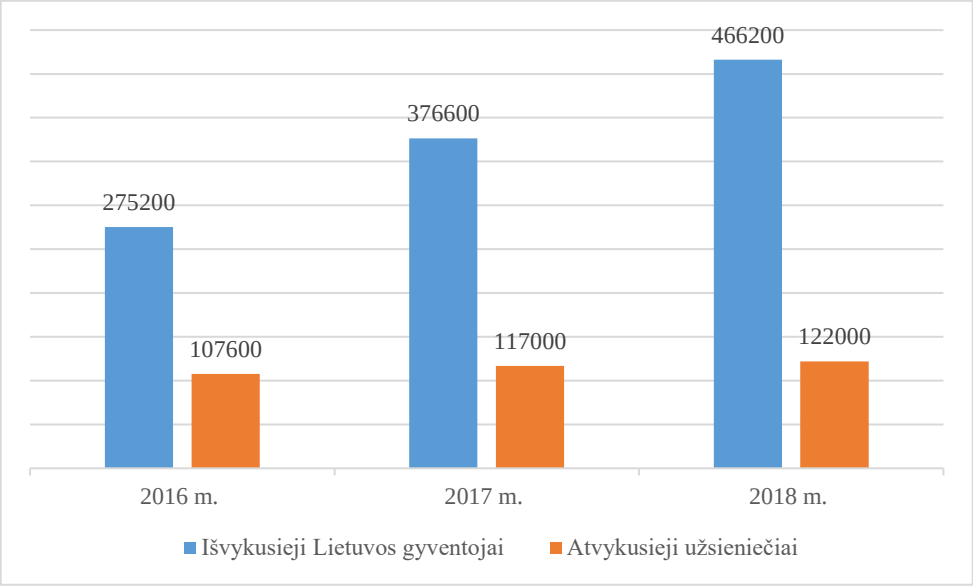
Kitos mokslininkės (Paulauskienė 2013) teigimu, turizmo plėtra yra dinamiškas procesas, todėl vieni svarbiausių sėkmės faktorių, siekiant efektyvumo turizmo valdyme, yra konkurencingumas bei darni plėtra, t.y. nuolatinis konkurencinių pranašumų vertinimas bei žinių vadybos diegimas (reguliarūs tyrimai, gerosios praktikos pavyzdžių analizė, personalo mokymai, inovacijų diegimas). Kitaip tariant, svarbu išlaikyti balansą tarp investicijų į infrastruktūrą ir žmogiškojo kapitalo.

Turizmo sektoriaus augimas pastaraisiais metais pastebimas visame pasaulyje, tad ne išimtis ir Lietuva. Tokią išvadą leidžia daryti šių rodiklių augimas:

- Kasmet vis daugiau turistų pasinaudoja kelionių agentūrų ir kelionių organizatorių paslaugomis;
- Auga keleivių skaičius Lietuvos oro uostuose.

Lietuvos statistikos departamento duomenimis turistų skaičius, kurie naudojosi kelionių agentūrų ar kelionių organizatorių paslaugomis kelionėms iš Lietuvos ir kelionėms į Lietuvą, 2016 – 2018 m. kasmet augo (žr. 1 paveikslą). Nuo 2016 m. ypatingai sparčiai augo Lietuvos gyventojų skaičius besinaudojančių išvykstamojo turizmo paslaugomis, kurias teikia turizmo keliones organizuojančios ir paslaugas teikiančios

įmonės. Šių turistų skaičius išaugo beveik dvigubai („Atvykstamasis, išvykstamasis ir vietinis turizmas, kai keliones organizuoja ir paslaugas teikia turizmo įmonės“ 2019).



1 pav. Turistai, pasinaudoję kelionių agentūrų ir kelionių organizatorių paslaugomis

Sudaryta darbo autoriaus pagal oficialiosios statistikos portalo duomenis

Apie augančius turistų srautus byloja ir išaugęs keleivių skaičius Lietuvos oro uostuose. Nuo 2017 m. keleivių skaičius Lietuvos oro uostuose kasmet augo. Didžiausias keleivių skaičiaus augimas užfiksuotas 2018 m. – 19% lyginant su 2017 m. duomenimis, o mažiausias 2019 m. – 4%, 2017 m. – 10% („LOU aviacijos statistikos apžvalga“ 2020).

Taigi, turizmui užimant vis didesnę ekonomikos dalį atsirado poreikis nuspėti turizmo kryptis, prognozuoti pokyčius, kurti turizmo politiką, valdyti turizmo ekonomiką, remti turizmo vystymąsi, naudoti turistinius resursus tam, kad būtų sukurtas konkurencinis pranašumas ir sėkmingai pasipelnyta iš sparčiai augančios ūkio srities.

Romikaitytė ir Kiseliauskas (2012, 127) pažymi, kad progresuojant globalizacijai ir kultūrų difuzijai, sėkmingiausiai turizmo sektorių valdo šalys, turinčios tvirtas ekonomikas ir galinčios pasiūlyti aukštos kokybės turizmo produktus. Turizmo sektoriaus valdymui vadyboje atsiranda nauja mokslo šaka – strateginis turizmo valdymas, kuris yra orientuojamas į konkurencinio pranašumo kūrimą turizmo sektoriuje.

Augantis keleivių skaičius turi tiesioginę įtaką aviacijos sektoriaus augimui, nes augant paklausai reikia užtikrinti tinkamą paslaugų pasiūlą. Galima daryti prielaidą, kad augantis turistų skaičius ir padidėjęs keleivių skaičius Lietuvos oro uostuose turi tam tikrą sąryšį, kadangi dalis turistų atvykstančių į

Lietuvą arba išvykstančių iš Lietuvos renkasi oro transportą savo kelionėms. Augant oro transporto paklausai plečiasi aviacijos sektorius, todėl daugėja skrydžių, kurie reiškia ir didėjantį aukštos kvalifikacijos keleivių salono įgulos narių poreikį darbo rinkoje.

1.2. Svarbiausios žmogiškųjų išteklių strateginio valdymo kryptys

Globalizacijos sukelti pokyčiai darbo rinkoje, padidėjusi konkurencija, darbuotojų judumas turi įtakos ne tik kiekvienam asmeniui, bet ir organizacijoms (Cuturela 2012). Kad organizacija galėtų įgyvendinti savo misiją, ji turi turėti unikalių išteklių, o pagrindinis iš jų – žmogiškieji ištekliai.

Nuolat besikeičiančioje aplinkoje formuojasi naujas požiūris į organizaciją kaip sistemą, kurioje žmogiškieji ištekliai tampa esmine aktyviąja jos dalimi, lemiančia organizacijos sėkmę. Žmogiškieji ištekliai – tai tam tikras kompetencijas turintys organizacijos darbuotojai, kurie priimdami ir realizuodami įvairius sprendimus, daro įtaką organizacijos veiklos efektyvumui bei pelningumui ir yra vienas iš pagrindinių veiksnių, skatinančių ekonomikos augimą. Pasak Bortniko (2017), žmogiškieji ištekliai – tai esminis pranašumas moderniame ir nuolatinių permainų gausiame pasaulyje ir jų valdymas turi neatsilikti nuo pasaulio ekonominės kaitos. Tyrėjai pažymi, kad žmogiškieji ištekliai yra „organizacijos turtas, kuris lemia sėkmingą organizacijos veiklą, tikslų įgyvendinimą, konkurencingumą“ (Bortnikas 2017, 339) ir tai yra pagrindinis įmonės kapitalas (Adamonienė 2009). Autorės teigimu, „nuo darbuotojų kvalifikacijos bei turimos kompetencijos, priklauso teikiamų paslaugų kokybė ir sėkminga organizacijos veikla. Visa tai kelia naujus reikalavimus tiek pačiam darbuotojui, tiek jo darbui“ (Adamonienė 2009, 12).

Kaip pažymi Išoraitė (2011), žmogiškieji ištekliai yra sunkiausiai pakeičiamas konkurencinis elementas, o „žmogiškųjų išteklių valdymas, tai strateginis, nuoseklus ir visapusis žmonių išteklių valdymas, tai ideologija“ (Išoraitė 2011, 54). Kaip pabrėžia Stankevičienė ir Šarupčiūtė (2014), vienas iš esminių įmonės vidinio potencialo šaltinių yra žmogiškasis kapitalas, o gebėjimas jį valdyti strategiškai svarbus įmonės veiklos plėtros procese. Žmogiškųjų išteklių valdymo kokybė tapo vienu didžiausių iššūkių viešajam sektoriui, kas suponuoja viešojo sektoriaus organizacijų poreikį tobulinti žmogiškųjų išteklių valdymo sistemas, kurios pasak Valicko ir Gražulio (2011) padėtų sėkmingiau konkuruoti dėl vertingiausių darbuotojų. Todėl šiuolaikinės organizacijos norėdamos išlaikyti konkurencinį pranašumą ir didinti veiklos efektyvumą privalo ieškoti veiksmingų žmogiškųjų išteklių valdymo būdų, taikyti šiuolaikinės žmogiškųjų išteklių valdymo praktikas, viena iš kurių yra karjeros valdymas (Raudeliūnas ir Valickas 2018).

Pasak tyrėjų (Chlivickas, Papšienė, ir Papšys 2010), naujos tendencijos skatina glaudžiau sieti žmogiškųjų išteklių valdymą ir organizacijos strategiją. Strateginis valdymo ir žmogiškųjų išteklių vadybos

metodų derinimas padeda organizacijai prisitaikyti prie naujų konkurencijos sąlygų, naudotis šiuolaikinio mokslo ir technologijų teikiamais privalumais ir siekia ilgalaikių subalansuotų korporacinių tikslų. Kaip pažymi Juodeikaitė ir Fominienė (2016, 35), „veiksmingiausia organizacijai kurti integruotą žmogiškųjų išteklių strategijos ir organizacijos strategijos valdymo modelį, kai organizacijos strategijos kūrimas yra derinamas su žmogiškųjų išteklių valdymo strategija ir vyksta abipusė sąveika įgyvendinant veiklos procesus“.

Strateginis žmogiškųjų išteklių valdymas yra tarpusavyje integruotų nuostatų, funkcijų ir priemonių sistema (modelis), orientuotas į organizacijos strateginių tikslų įgyvendinimą (Pikturnaitė 2013). Chlivickas, Papšienė ir Papšys (2010, 54) pažymi, kad žmogiškųjų išteklių valdymą kaip tam tikro proceso modelį galima skaidyti į sudėtines dalis, atitinkančias svarbiausias šio proceso funkcijas: personalo priėmimą, atlyginimą, karjeros realizavimą, ugdymą, vertinimą, karjeros planavimą, diversifikavimą, skatinimą ir motyvaciją.

Žmogus, įgydamas profesiją, gauna tik tam tikrą kvalifikaciją su pirminiais įgūdžiais tam tikroje profesinėje veikloje. Savo kompetenciją demonstruoja ir ją vysto vėliau – atlikdamas ir tobulindamas savo profesinę veiklą, siekdamas tiek horizontalios, tiek vertikalios profesinės karjeros. Šiuolaikinėje besikeičiančioje visuomenėje nuolatinis mokymasis tampa ypač svarbiu darbuotojui kaip išlikimo darbo rinkoje sąlyga ir karjeros siekimo galimybė.

Žmogiškųjų išteklių valdymas gali padėti įmonei įgyti konkurencinį pranašumą ir prisidėti prie organizacijos problemų sprendimo. Žmogiškųjų išteklių valdymas ir tobulinimas yra būtinas norint sėkmingai valdyti įmonę (Rakštelytė ir Valickas 2018). Kaip pažymi autoriai, vystant žmogiškuosius išteklius, „ypatingas dėmesys turėtų būti skiriamas darbuotojų vertinimo bei karjeros galimybėms. Kiekvienas darbuotojas yra suinteresuotas kilti karjeros laiptais, todėl susiejęs darbuotojų vertinimą su rezultatais užtikrinsime, kad realūs darbuotojų pasiekimai yra įvertinami“ (Rakštelytė ir Valickas 2018, 666).

Tyrėjų teigimu, moderni organizacija dabartinėmis sąlygomis turi labiau nei bet kada rūpintis savo žmogiškaisiais ištekliais, užtikrinti geras darbo sąlygas ir tobulėjimo galimybes (Gižienė ir Račelienė 2012). Kaip pažymi autorės, tinkamai atrinkti, įgiję tinkamas kompetencijas ir išsilavinimą žmogiškieji ištekliai yra organizacijos konkurencinio pranašumo šaltinis, nes kuriant, įgyvendinant, valdant bei kontroliuojant pačios organizacijos strategiją dalyvauja organizacijos darbuotojai.

Tyrimai rodo, kad gerai suprojektuotos karjeros vystymo sistemos sukuria prielaidas organizacijoms iškelti į aukščiausius valdymo lygmenis žmones, kurie geba kurti ir įgyvendinti naujas idėjas, padedančias organizacijai prisitaikyti prie greitai besikeičiančios aplinkos (Fitz-Enz 2002; Higgins ir Dillon 2007, cit. iš Raudeliūnas ir Valickas 2018, 299). Pažymima, kad organizacijoje nauji darbuotojai, turėdami galimybę

siekti karjeros, atsineša ir skleidžia savo supratimą apie organizacijos struktūrą, strategiją, kultūrą bei socialinius santykius.

Organizacijų struktūriniai pokyčiai, orientacija į besimokančios organizacijos kūrimą, turi tiesioginę įtaką darbuotojų karjeros vystymui: mažėja vertikalios karjeros galimybės, didėja kompetencijos svarba, darbuotojų judėjimas organizacijoje sunkiai prognozuojamas, jų individuali karjera neįtvirtinama vienoje organizacijoje (Chreptavičienė ir Starkutė 2012). Autorės pažymi, kad siekdama išsaugoti žmogiškąjį potencialą, organizacija privalo turėti aiškią žmogiškųjų išteklių valdymo strategiją, kuri būtų orientuota į personalo karjeros valdymą, nes tai geriausiai užtikrina pusiausvyrą tarp organizacijos ir kiekvieno darbuotojo poreikių ir lūkesčių.

Tyrimai (Petkevičiūtė 2006) rodo, kad organizacijų sugebėjimas efektyviai valdyti žmogiškuosius išteklius priklauso nuo to, kaip sėkmingai organizacija įsisavina darbuotojų karjeros poreikius ir padeda jiems efektyviai valdyti karjerą. Organizacija turi suprasti, kokią karjerą ji siūlo ir kokios karjeros vertybės yra svarbiausios organizacijos sėkmei bei pasitenkinimu organizacija. Pasak autorės, organizacija, kuri supranta tiek patyrusių, tiek naujų darbuotojų poreikius, turi didesnes sėkmės galimybes (Petkevičiūtė 2006).

Taigi, visuomenėje vykstantys pokyčiai keičia ne tik organizacijų veiklą, bet ir požiūrį į karjeros organizavimą ir vystymą jose. Pasak Adamonienės (2009), šiuolaikinės organizacijos sudaro prielaidas karjeros formavimo transformacijoms. Jos privalo sugebėti įvertinti rinkas, kultūrą, darbuotojus ir naujus valdymo stilius, o tai reiškia, kad keičiasi ne tik požiūris į darbą ir jo vertinimą, bet ir į karjerą. Kaip pažymi Adamonienė (2009, 13), „Karjera – pagrindinis mechanizmas leidžiantis integruoti darbuotojo poreikius, asmeninius tikslus ir lūkesčius į kryptingą organizacijos veiklą“.

Vadinasi, organizacijos privalo reikšmingai prisidėti prie darbuotojų karjeros transformavimo ir valdymo. Pasak mokslininkų (Raudeliūnas ir Valickas 2018, 299), karjeros vystymo sistema numato pagrindinius principus, kuriais vadovaujantis darbuotojai siekia karjeros organizacijoje ar platesnėje socialinėje sistemoje ar struktūroje. „Atspindėdama dinaminius žmogiškųjų išteklių valdymo aspektus ir palaikydama individo karjeros vystymąsi, karjeros valdymo sistema apima ir į visumą integruoja daugelį žmogiškųjų išteklių valdymo procesų“ (Raudeliūnas ir Valickas 2018, 299).

Taigi, viena vertus, karjera yra laikoma individo, kurį veikia naujos socialinės normos, „nuosavybe“, tačiau reikia pažymėti, kad jau dirbančių žmonių karjerą daugiausia planuoja ir valdo organizacijos. Tyrimai (Korsakienė ir Smaliukienė 2014) rodo, kad kai kuriose šiuolaikinėse organizacijose, šalia naujos karjeros sampratos susijusios su paties individo plėtojama karjera, aktualia išlieka tradicinė karjeros samprata, siejama su organizacijos įsipareigojimais dėl darbuotojų karjeros. Autorių teigimu, „Individai siekia karjeros, kurią formuoja konkrečių organizacijų ribos, todėl diskutuotinas požiūris, kad karjera yra beribė.

Todėl negalima absoliučiai ignoruoti organizacijų įtakos karjeros valdymui, kuris iš esmės turėtų transformuotis į sistemingą paramą karjerai“ (Korsakienė ir Smaliukienė 2014, 90).

Mokslininkai pabrėžia karjeros vystymo svarbą žmogiškųjų išteklių valdymo sistemoje. Pasak Valicko ir Gražulio (2011), karjeros vystymas yra sudėtinė valstybės tarnybos žmogiškųjų išteklių valdymo sistemos dalis. Todėl šiuo intensyvių pokyčių ir ekonominio nestabilumo laikotarpiu darbuotojų karjeros vystymas sukuria prielaidas darbo santykių bei įsipareigojimų tarp darbuotojo ir organizacijos optimizavimui (Barach 2004, cit. iš Valickas ir Gražulis 2011, 115).

Apibendrinant galima teigti, kad kai kurie mokslininkai karjeros sistemos sąvoką vartoja organizacijos žmogiškųjų išteklių valdymo kontekste, apibrėždami ją kaip žmogiškųjų išteklių valdymo politiką ir praktiką. Darbuotojų karjeros plėtra yra integrali žmogiškųjų išteklių valdymo sistemos dalis, todėl šiuolaikinėms organizacijoms tenka svarbus vaidmuo skatinant ir remiant darbuotojų karjeros vystymo pasirinkimus, paliekant pakankamai vietos pačių darbuotojų iniciatyvai ir kartu skatinant karjeros transformacijas pagal organizacijos poreikius.

1.3. Karjeros vystymo veiksniai

Analizuojant karjeros vystymo sampratą svarbu pažymėti, kad Lietuvos mokslininkų tarpe nėra vieningo susitarimo dėl angliško termino *career development* vertimo. Pasak Rosinaitės (2008), Lietuvių mokslininkų publikacijose galima aptikti įvairių vertimo variantų, kurie vartojami sinonimiškai: karjeros vystymas / valdymas / projektavimas ir pan. Šiame darbe pasirinkta vartoti karjeros vystymo sąvoką.

Valstybinė švietimo 2013 – 2022 m. strategija (2014), skatina operatyviau reaguoti į pokyčius darbo rinkoje, gebėti savarankiškai vystyti karjerą ir rinktis perspektyvesnes karjeros kryptis.

Karjera apibūdinama kaip įvairiapusė ir apimanti daugelį gyvenimo sričių, todėl analizuojama įvairių sričių mokslininkų. Daugiausia darbų karjeros tema publikuoja edukologijos, psichologijos, sociologijos ir kitų socialinių mokslų atstovai.

Dera pastebėti, kad karjeros samprata yra kintanti – karjeros suvokimas priklauso nuo socioistorinio konteksto. Kaip teigia Rosinaitė (2010, 22), „Karjeros samprata tiesiogiai sietina su tam tikro laikmečio diktuojamomis darbo vertybėmis, todėl jos raida, suvokimas ir apibrėžimas skirtingose visuomenėse skirtingu laikmečiu skiriasi“.

Karjera suprantama kaip komplektas veiklų, kuriomis asmuo užsiima visą gyvenimą ir kurios sudaro jo karjeros kelią (Balčiūnaitienė, Petkevičiūtė, ir Urbanskaitė 2013), kaip įvairių asmens socialiai reikšmingų vaidmenų seka, kuri yra susijusi su asmeniniu profesiniu tobulėjimu bei saviraiška (Staniulienė

ir Sandu 2013). Kaip pažymi Dromantaitė (2012, 290), „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“. Teigiama, kad karjera – tai nuolatinė žmogaus pažanga, patirtis ir įgūdžių įgijimas konkrečioje darbo srityje. Pasak Kaya ir Ceylan (2014), karjera yra procesas, tiesiogiai susijęs su asmeniniais ir organizaciniais tikslais ir sukuriantis patirties bagažą, atsirandantį dėl asmens užduočių, darbų, pozicijų (paaukštinimai, perkėlimai), kuriuos asmuo išgyvena šiose pareigose. Karjera yra nuolatinio asmenybės tobulėjimo ir profesinės saviraiškos procesas. Pažymėtina, kad karjeros samprata apima ne tik individo veiklas, bet ir kintančius jo požiūrius, nuostatas, žinias ir mokėjimus; taip pat joje dera objektyvūs (nauda, darbo užmokestis) ir subjektyvūs (sėkmės jausmas, pasididžiavimas) aspektai (Palujanskienė 2008). Kaip pažymi Laužackas (2005, 17), „karjera – iš pašaukimo kylančių ir besitęsiančių visą gyvenimą įvairių žmogaus atliekamų socialiai reikšmingų vaidmenų, darbo vietų ir jose užimamų pareigų bei pasiekimų seka, susijusi su saviraiška ir individualiu tobulėjimu bei atspindinti asmenybės gyvenimo viziją ir stilių“. Ustinavičiūtė, Katkonienė ir Žemaitaitytė (2011, 170) teigia, kad karjeros suvokimas atskirų individų gali būti skirtingas. Vieniems karjera gali būti didelė sėkmė ar didelis atlyginimas, o kitiems tiesiog gerai mokamas ar įdomus darbas. Autorės pažymi, kad karjera susideda iš išorinės ir vidinės naudos. Išorinės naudos gali būti didelis atlyginimas, kvalifikacija, o vidinės tokios kaip pasitenkinimas, savirealizacija. Pažymima, kad paprastai terminas karjera siejamas su aukštesnėmis pareigomis, aukštesniu statusu, prestižu, įtakos didėjimu ar padidėjusiu darbo užmokesčiu (Stancikienė 2009). Tuo tarpu Barišauskienė (2006) teigia, kad karjera gali būti ne tik paaukštinimas pareigose, bet ir horizontalus perkėlimas į kitas pareigas, pažeminimas pareigose. Karjera iš individualios perspektyvos gali būti suvokiama kaip asmeninių tikslų įgyvendinimas ir individo tobulėjimas per visą gyvenimą, individo socialinis mokymasis, informacijos apdorojimas, planavimas ir sprendimų priėmimas. Darbo ir profesinėje srityje karjeros sąvoka vartojama individo ir organizacijos santykiams nusakyti ar kalbant apie organizaciją, jos struktūrą, darbų paskirtį, vadovavimo stilių, atlygio sistemą. Pasak Putauskienės (2014, 3), „tai visą žmogaus gyvenimą besitęsianti darbų seka, kilimas tarnybos laiptais, kartu tai ir mokymasis, tikslų siekimas, asmenybės tobulėjimas, sugebėjimas prisitaikyti prie ją supančios aplinkos, atsakomybės ugdymas, planingas ir tikslingas veikimas, tikslų įgyvendinimas“. Korsakienė ir Smaliukienė (2014, 85) pažymi, kad „mokslinėje literatūroje vis daugiau dėmesio imta teikti ne tradicinei karjerai, kuri suprantama kaip vertikalus progresas vienoje organizacijoje, bet paties individo sąmoningai plėtojamai karjerai“. Autorių teigimu, karjera reiškia galimybę patenkinti pagrindinius ekonominius individo poreikius ir socialinį statusą arba vertę visuomenėje.

Taigi, galima teigti, kad karjera yra su darbu susijusios patirties modelis, kuris apima visą žmogaus gyvenimo eigą. Vadinasi, bet kuris asmuo užsiimantis bet kokiu darbu, norom ar nenorom siekia karjeros. Karjerą suprantant kaip žmogaus profesinio tobulėjimo, jo autoriteto, valdžios įtakos, statuso, prestižo ir atlyginimo didėjimo, kilimo hierarchijos pakopomis procesą, akcentuotina karjeros vystymo organizacijoje svarba, nes tai padeda: patenkinti darbuotojų ugdymo ir profesinio augimo poreikius; efektyviai panaudoti darbuotojų galimybes; skatinti didesnį darbuotojų pasitikėjimą savo jėgomis; suformuoti vidinį profesinio tobulėjimo rezervą.

Karjeros sampratos analizė rodo, kad karjera yra suvokiama kaip visą gyvenimą trunkantis procesas reikalaujantis nuolatinio mokymosi ir visapusiško tobulėjimo. Pasak Rosinaitės (2008), pagrindiniai XX a. socialiniai pokyčiai lėmė pokyčius darbo rinkoje ir sąlygojo šiuolaikinės karjeros koncepcijos atsiradimą. Todėl sėkmingą karjerą dabar sunku įsivaizduoti kitaip nei paties žmogaus planuojamą, vystomą ir valdomą procesą. Karjeros vystymas, autorės teigimu, yra iškeliamas kaip vienas svarbiausių aktyvaus darbo rinkos dalyvio gebėjimų. Žmogus, siekiantis sėkmingos karjeros, turi tinkamai kontroliuoti karjeros siekimo procesą. Kaip pažymi tyrėjai, efektyvus karjeros vystymas reikalauja papildomų žinių, įgūdžių ir gebėjimų (Rosinaitė 2008, 64).

Karjeros vystymas apibrėžiama, kaip nuolatinis besitęsiantis procesas, kurio metu: asmuo planuoja, vysto, įgyvendina ir kontroliuoja karjeros tikslus ir strategijas (Petkevičiūtė 2006), planuoja darbo ir mokymosi patirčių seką, derina ją su kitomis gyvenimo sritimis, įgyvendina ir kontroliuoja (Valickas, Chomentauskas, ir Dereškevičiūtė 2014, 114). Dromantaitės (2012) teigimu, asmenybės pažinimas, profesinės karjeros planai, darbinė bei mokymosi patirtis leidžia tobulinti profesinės karjeros pasirinkimą bei patį profesinės karjeros kelią ir sukurti visavertį pasitenkinimą karjera. Galima tvirtinti, jog būtent karjera geriausiai atspindi asmens gyvenimo viziją (Rudžinskienė ir Paulauskaitė 2012, 203). Kito mokslininko teigimu (Pukelis 2003), karjeros vystymas – „nuolatinės žmogaus pastangos įžvelgti darbo rinkos kaitos tendencijas ir prognozuojamų pokyčių kontekste tirti, planuoti ir įgyvendinti savo profesinės veiklos tobulinimo procesus siekiant išlikti nuolat kintančioje darbo rinkoje bei įprasminti savo gyvenimą“ (Pukelis 2003, 68).

Taigi šiuo intensyvių pokyčių ir ekonominio nestabilumo laikotarpiu darbuotojų karjeros vystymas sukuria prielaidas darbo santykių bei įsipareigojimų tarp darbuotojo ir organizacijos optimizavimui (Barach 2004, cit. iš Valickas ir Gražulis 2011, 115).

Karjeros vystymas mokslinėje literatūroje yra dažnai tapatinamas su savęs pažinimu ir karjeros galimybių pažinimu, įgyvendinimas – su karjeros sprendimų priėmimu, karjeros plano įgyvendinimu, o karjeros tikslų kontrolė ir karjeros strategijų įgyvendinimas tiesiogiai susijęs su visais karjeros valdymo elementais, kurių kryptį nustato pats asmuo, vertindamas (įsivertindamas) karjerą ir planuodamas karjeros

strategijas (Rosinaitė 2008). Vadinasi, asmuo pažįsta save ir žino karjeros galimybes, planuoja karjerą ir tą planą įgyvendina, priimdamas tolimesniam karjeros plėtojimui reikalingus sprendimus.

Reikia pažymėti, kad asmens individualūs veiksmai ir gebėjimai, nėra vienintelis karjeros vystymo veiksnys. Karjera priklauso ne tik nuo asmens individualių gebėjimų bei pastangų, bet ir nuo aplinkos, kuri jį supa ir savo ruožtu – veikia. Kaip pabrėžia Stanišauskienė ir Večkienė (1999), sėkmingas karjeros vystymas priklauso nuo savęs pažinimo ir tinkamo pateikimo bei socialinių, edukacinių ir profesinių savybių. Taigi asmuo karjerą vysto individualioje sferoje, kur karjera priklauso nuo jo paties, tačiau ne mažiau svarbus karjeros vystymo veiksnys – jį supanti socialinė aplinka.

Karjera turi tam tikrus vystymosi lygius, pasak Petkevičiūtės (2006), šių lygių suvokimas įgalina darbuotoją savo asmeninę karjerą valdyti efektyviau, o organizacijai padedama lengviau valdyti ir vystyti žmogiškuosius išteklius. Taigi, dar vienas karjeros vystymo veiksnys – karjeros vystymo stadija. Darbuotojai turi skirtingus poreikius, atsižvelgiant į tai, kur jie yra savo karjeroje: ankstyvojoje, viduriniojoje ar vėlyvojoje. Todėl ankstyvojoje karjeros stadijoje dėmesys kreipiamas į savimonės, savęs valdymo, socialinio sąmoningumo gebėjimų stiprinimą (Brent ir Perez 2015). Mokslininkai (Pukelis 2012) pabrėžia, kad geras profesinių galimybių išmanymas, darbo aplinkos suvokimas užtikrina asmeninių savybių ir poreikių realizavimą renkantis karjerą. Pažymėtina, kad mokslininkų darbuose, karjeros galimybių pažinimo elementas tiesiogiai įtakoja savęs pažinimo elementą ir užtikrina sėkmingą karjeros kelio pasirinkimą arba karjeros plano įgyvendinimą (Rudžinskienė ir Paulauskaitė 2012). Viduriniojoje karjeros stadijoje, autoriai rekomenduoja analizuoti karjeros pokyčius ir pasikeitusias aplinkybes, kurios gali lemti karjeros vystymą. Vėlyvojoje karjeros stadijoje darbuotojams siūloma atkreipti dėmesį į artėjantį neišvengiamą pasitraukimą iš karjeros. Su amžiumi silpnėjant žmogaus gebėjimams, prastėja ir darbo atlikimo kokybė (Beehr ir Bowling 2013, 46).

Nors karjera, plačiąja prasme, yra apibrėžiama kaip visuma darbų per visą asmens gyvenimą, tačiau pasak Kaya ir Ceylan (2014) ji turi ir platesnę prasmę. Asmenų karjera yra ne tik darbas, kurį jie turi, bet ir jų mokymas ir mokymasis įgyvendinti lūkesčius, tikslą, emocijas ir norus, susijusius su jų darbo vaidmeniu. Darbuotojai, siekiantys karjeros konkrečioje veikloje, realizuoja naujus vaidmenis, prisiima naujus įsipareigojimus ir atsakomybę (Chreptavičienė ir Starkutė 2012). Kaip pažymi autorės, „didesnė atsakomybė susijusi su nuolatinės kompetencijos tobulinimu, karjeros priemonių komplekso planavimu, individualių karjeros tikslų nustatymu bei plano kaip juos pasiekti parengimu, didesnių įsipareigojimų priėmimu“ (Chreptavičienė ir Starkutė 2012, 171). Taigi, dar vienas karjeros vystymo veiksnys – organizacijos sudarytos sąlygos arba asmeninė iniciatyva nuolat mokytis.

Taigi, karjeros vystymas yra nuolatinis procesas, kurio metu asmuo planuoja darbo ir mokymosi patirčių seką, derina ją su kitomis gyvenimo sritimis, įgyvendina ir kontroliuoja siekdamas savo gyvenimo

vizijos ir /ar galimybės išlikti nuolat kintančioje darbo rinkoje. Karjeros vystymas priklauso nuo vidinių (asmeninių savybių, galių ir nusiteikimo mokytis) ir išorinių (socialinės aplinkos, karjeros stadijos ir organizacijos inicijuotų galimybių tobulinti kvalifikaciją).

1.4. Keleivių salono įgulos narių profesinės veiklos specifika

Civilinės aviacijos pradžia laikomas laikotarpis po Pirmojo pasaulinio karo, kai pasibaigus neramumams ir susirėmimams, pasaulyje liko daug nenaudojamų orlaivių ir bedarbių pilotų. Ieškant taikios galimybės technikos panaudojimui ir ją valdančių specialistų įdarbinimui, atsirado palankios sąlygos kurti transporto industriją, kuri leistų žmonėms taupyti laiką naudojantis oro transporto paslaugomis. Kaip pažymi Nilsson (2011), pirmieji komerciniai skrydžiai buvo visiškai nepanašūs į šiuo metu vykstančius: juose buvo mažai komforto – keleiviai sėdėjo atvirame orlaivyje, tad turėjo kęsti nepalankias oro sąlygas, o vieninteliai keleiviais besirūpinantys orlaivio darbuotojai buvo pilotai valdantys orlaivį. 1920-tųjų metų pradžioje atsiradus uždariems orlaiviams kelionės oro transportu tapo komfortiškesnės ir patrauklesnės klientams, skrydžiuose atsirado galimybė keleiviams suteikti aptarnavimo paslaugas, tokias kaip maisto ir gėrimų patiekimas (Nilsson 2011, 5). Tai buvo pradžia, leidusi aviacijai tapti turizmo ir svetingumo pramonės dalimi.

Keleivių salono įgulos nario profesijos atsiradimo pradžia laikoma 1912 m., kai Heinrich Kubis tapo pirmuoju keleivių salono įgulos nariu istorijoje, kuriam buvo pavesta rūpintis keleiviais Vokietijos oro linijų bendrovės skrydžiuose, vykdytuose dirižabliais (Law 2019, 2). Iki 1930-tųjų metų ši profesija buvo išskirtinai atstovaujama tik vyriškosios lyties atstovų ir prireikė beveik dvidešimties metų, kai į šias pareigas buvo priimta pirmoji moteris. 1930 m. Ellen Church tapo pirmąją moterimi pradėjusia savo karjerą kaip keleivių salono įgulos narė. Verta paminėti, kad į šias pareigas ji buvo priimta tik tada, kai oro transporto bendrovė atsisakė įdarbinti ją į piloto poziciją, nors ji turėjo tinkamą licenciją. Ellen Churh galima laikyti moterų karjeros pradininke komercinės aviacijos sektoriuje, kurios atsiradimas paskatino oro linijų įmones samdyti į šias pareigas ir moteris, kadangi anksčiau ši sritis buvo išskirtinai atstovaujama vyriškosios lyties atstovų (Swopes 2019). Per šiek tiek daugiau nei šimtmetį nuo šios profesijos atsiradimo, keitėsi profesijos pavadinimas, darbuotojams keliami reikalavimai ir atliekamos funkcijos bei pareigos. Šiai dienai oficialiai šios profesijos atstovai vadinami keleivių salono įgulos nariais, tačiau tiek rašytiniuose šaltiniuose, tiek šnekamojoje kalboje galime sutikti ir kitokių šios profesijos pavadinimų, kurie buvo naudojami praeityje: stiuardas, orlaivio palydovas, skrydžio palydovas.

1.4.1. Keleivių salono įgulos narių veiklos reglamentavimas

Keleivių salono įgulos narių veikla yra griežtai reglamentuojama įvairiais nacionaliniais ir tarptautiniais teisės aktais, įstatymais ir reglamentais (Komisijos Reglamentas (EU) Nr. 290/2012; Europos Parlamento ir Tarybos Reglamentas (EB) Nr. 2016/2008; Easy Access Rules for Air Operations (Regulation (EU) No. 965/2012) (EASA); Acceptable Means of Compliance (AMC) and Guidance Material (GM) to Part – ORO (EASA); Lietuvos Respublikos Aviacijos įstatymas Nr. VIII-2066 ir kt.). Lietuvoje aviacijos sektoriaus kontrolę vykdo valstybės įsteigta viešoji įstaiga Transporto kompetencijų agentūra (toliau – TKA), kuri vykdo aviacijos specialistų licencijavimą ir jų veiklos priežiūrą; prižiūri aviacijos sektoriaus ūkio subjektų veiklą, vykdo jų akreditavimą ir licencijavimą; planuoja transporto ir susisiekimo komunikacijas, vykdo jų stebėseną bei tyrimus. Be minėtų funkcijų, TKA yra atsakinga už Lietuvoje veikiančių aviacijos sektoriaus subjektų veiklos priežiūrą, užtikrina, kad Lietuvoje veikiančios oro transporto įmonės atitinka Lietuvos, Europos Komisijos ir Europos aviacijos saugos agentūros (toliau – EASA) įvairius teisės aktus bei reglamentus, kurie reguliuoja aviacijos sektoriaus veiklą. EASA, kaip ekspertinė agentūra civilinės aviacijos sektoriuje, teikia rekomendacijas Europos Komisijai rengiant su aviacijos sektoriaus veikla susijusias reglamento dalis, konsultuoja aviacijos saugos taisyklių klausimais. Be šios funkcijos, EASA taip pat atlieka ir kontrolinę funkciją - ji prižiūri kaip nacionalinės valstybių narių aviacijos institucijos taiko aviacijos saugos taisykles, vykdo patikrinimus; atlieka ugdomąją funkciją – teikia mokymus ir konsultacijas aviacijos sektoriaus darbuotojams. EASA savo veiklą organizuoja vadovaudamasi Tarptautinės oro transporto asociacijos (toliau – IATA) ir Tarptautinės civilinės aviacijos organizacijos (toliau – TCAO) rekomendacijomis ir reikalavimais. Aviacija – itin kompleksinė, struktūruota ir griežtai reglamentuojama sritis, kurioje vykdomą veiklą prižiūri ir reguliuoja tiek nacionalinės institucijos, kaip Lietuvoje TKA, tiek tarptautinės – EASA, TCAO ir IATA, kurių visų bendras tikslas užtikrinti aukštą saugos lygį visose aviacinės veiklos srityse.

Minėti teisės aktai ne tik reglamentuoja keleivių salono įgulos narių darbo veiklą, bet ir nustato būtinuosius reikalavimus, kuriuos privalo atitikti kiekvienas keleivių salono įgulos narys. Vadovaujantis Komisijos Reglamento (EU) Nr. 965/2012 visi keleivių salono įgulos nariai pradėdami pirminius mokymus turi atitikti amžiaus cenzą - būti ne jaunesni nei 18 metų, atitikti patvirtintą sveikatos lygį, kurį patikrinti ir išduoti pažymėjimą Lietuvoje gali tik Civilinės aviacijos administracijos patvirtinti gydytojai („Aviacijos medicinos gydytojų sąrašas“ 2019). Privalomas periodinis sveikatos patikrinimas vykdomas visą įgulos narių darbo laikotarpį. Be minėtų reikalavimų, kiekviena oro linijų bendrovė kandidatams į keleivių salono

įgulos nario poziciją numato papildomus reikalavimus pagal oro bendrovės specifiką, kultūrą ar vykdomos veiklos ypatybes.

Keleivių salono įgulos narių skaičius orlaivyje priklauso nuo orlaivio konfigūracijos, t.y. orlaivyje įmontuotų keleivių krėslų skaičiaus. Europos Parlamento ir Tarybos Reglamento (EB) Nr. 216/2008 IV priedo 7.a punktas numato, kad atsižvelgiant į orlaivio konfigūraciją, kai salone yra daugiau negu 19 keleiviams skirtų krėslų ir skrydyje yra bent vienas keleivis, orlaivyje privalo būti bent vienas keleivio salono įgulos narys. Vienam keleivių salono įgulos nariui maksimaliai skiriama 50 keleiviams skirtų sėdėjimo vietų. Jei orlaivyje yra įmontuota 51 vienas keleiviams skirtas krėslas, tokiame skrydyje privalo būti du keleivių salono įgulos nariai. Reglamente ar teisės aktuose nėra konkrečių reikalavimų keleivių salono įgulos nariams mokėti tam tikrą užsienio kalbą, tačiau Komisijos Reglamente (ES) Nr. 965/2012 numatyta, kad vežėjas (oro linijų bendrovė) turi užtikrinti, kad visi įgulos nariai galėtų bendrauti tarpusavyje bendra kalba, bei suprastų kalbą, kuria parašytos tos skrydžių vykdymo vadovo dalys, kurios yra susijusios su jų pareigomis ir atsakomybe. Tai įpareigoja oro linijų bendroves ieškoti būdų kaip lengviausiai įgyvendinti šį reikalavimą, todėl Pandarangga (2015, 91) pastebi, kad vienas iš pagrindinių oro linijų bendrovių reikalavimų, susijusių su naujų darbuotojų samdymu, yra gebėjimas kalbėti arba rašyti angliškai, nes tai užtikrina sklandų bendradarbiavimą ir komunikaciją tarp skirtingų kultūrų ir tautybių žmonių.

„Keleivių salono įgulos narys – tinkamą kvalifikaciją turintis įgulos narys (išskyrus skrydžio arba techninės įgulos narius), vežėjo paskirtas skrydžių metu vykdyti su keleivių ir skrydžio sauga susijusias pareigas“ („Komisijos Reglamentas (ES) Nr. 290/2012“). Komisijos Reglamento pateiktame apibrėžime pažymėta, kad pagrindinė keleivių salono įgulos narių funkcija yra užtikrinti saugą, tačiau jų darbo pareigybės apima ir kitas svarbias pareigų funkcijas. Keleivių salono įgulos narių pareigas skrydžio metu galima sugrupuoti į tris pagrindines sritis: saugą, saugumą ir keleivių aptarnavimą (Damos, Boyett ir Gibbs 2013, 92). Svarbu pastebėti, kad tinkamas saugos reikalavimų vykdymas sumažina avarinių įvykių tikimybę, kurių metu prireikus orlaivio evakuacijos, keleivių salono įgulos nariai vaidina svarbų ir aktyvų vaidmenį. TCAO reguliariai leidžia saugos programas, kurių tikslas pagerinti skrydžių saugą, įtraukiant atskiras saugos gaires susijusias su keleivių salono įgulos narių darbu. 2017 – 2019 m. TCAO išleistoje saugos programoje įvardijami tikslai ir priemonės, kurias įgyvendinus, keleivių salono įgulos nariai galėtų užtikrinti didesnę keleivių ir skrydžių saugą:

- skatinti aukštesnį saugos lygį užtikrinant aukštą keleivių salono įgulos narių kompetenciją - plėtojant ir tobulinant mokymų programų turinį, vykdant kompetencija grįstų mokymų kontrolę;
- kelti keleivių saugos lygį pasitelkiant ir tobulinant keleivių kompetencijas ir budrumą – įtraukti papildomus mokymo elementus, kurie leistų atpažinti ir imtis veiksmų susidūrus su neteisėta veika orlaivyje – prekyba žmonėmis („ICAO Cabin Safety Programme“ 2017).

TCAO, IATA ir EASA teisės aktai susiję su keleivių salono įgulos narių pareigomis, kaip pagrindinę keleivių salono įgulos nario funkciją įvardija saugos užtikrinimą skrydžio metu. Tačiau čia galime įžvelgti tam tikrą prieštaravimą tarp darbo funkcijų: keleivių salono įgulos nario buvimo orlaivyje pagrindinė užduotis ir tikslas yra užtikrinti keleivių saugą avarinėse situacijose, tačiau darbo procese pagrindinė atsakomybė yra aptarnauti ir rūpintis keleiviais. Keleivių salono įgulos narių darbas paremtas komandinio darbo principais tiek vykdant standartines procedūras, tiek ekstremalių ir neeilinių situacijų metu. Grupėje kartu dirbantys keleivių salono įgulos nariai turi mokėti koordinuoti savo veiklą bendradarbiaujant ir siekiant bendro tikslo, kadangi komandinis darbas yra vienas iš veiksnių leidžiantis užtikrinti skrydžio saugą (Littlepage ir kt. 2016, 1276). Darbų pasidalijimas, bendradarbiavimas ir pagalba yra esminiai principai, kurie leidžia užtikrinti keleivių salono įgulos nariams aukštą saugos lygį vykdant pavestas pareigas. Filipieva (2012, 341-342) pastebi prieštaravimą tarp asmeninių savybių, kurių reikalauja keleivių salono įgulos nario pareigos: standartinėmis sąlygomis keleivių salono įgulos nariai matomi kaip padavėjai ir barmenai, kurie demonstruoja dėmesingumą, švelnumą ir kantrybę, komunikacinius įgūdžius, tuo tarpu grėsmės atveju jie privalo būti atkaklūs, griežti, demonstruoti lyderio savybes, prisiimti atsakomybę, būti drąsūs ir greitai reaguoti. Skirtingos situacijos reikalauja ypatingo keleivių salono įgulos narių lankstumo tinkamai reaguoti ir priimti teisingus sprendimus, demonstruojant tinkamas asmenines savybes. Bergman ir Gillbeg (2015, 24) teigia, kad nesvarbu kokio pobūdžio yra oro vežėjas – pigių skrydžių ar ne, keleivių salono įgulos narių pagrindinė pareiga yra rūpintis keleivių sauga ir aptarnavimu. Nors dalis keleivių salono įgulos narių darbo funkcijų apima klientų (keleivių) aptarnavimą, visgi šią profesiją atstovaujantys darbuotojai turi daugiau atsakomybių, nei kitų profesijų atstovai dirbantys paslaugų ir aptarnavimo srityje, kadangi pagrindinė keleivių salono įgulos narių paskirtis užtikrinti saugą skrydžio metu (Chen ir Chen 2012, 41). Tad šios skirtingos darbo funkcijos, kurios reikalauja įvairių, kartais prieštaraujančių asmeninių savybių, privalo būti derinamos tarpusavyje ir demonstruojamos atsižvelgiant į esamą situaciją. Nors keleivių salono įgulos narių pagrindinis pareigų tikslas yra sauga, visgi ekstremalios ar nestandartinės situacijos nėra šiuolaikinės civilinės aviacijos kasdienybė, tad keleiviams dažniausiai matoma šios profesijos pusė yra keleivių salono įgulos narių aptarnavimo įgūdžiai. Tungtakanpoung ir Wyatt (2013) taip pat įžvelgia šių pareigų kompleksiškumą, kuris atsiranda dėl keleivių salono įgulos narių skrydžio metu atliekamų daugybės skirtingų vaidmenų bei funkcijų. Pastebima, kad šis kompleksiškumas atsiranda dėl to, kad keleivių salono įgulos nariai yra vienintelis personalas, kuris turi tiesioginį kontaktą su keleiviais skrydžio metu. Priklausomai nuo situacijos, keleivių salono įgulos vaidmuo gali apimti slaugytojo, policininko, valytojo, psichologo ar mamos pareigas (Tungtakanpoung ir Wyatt 2013, 16).

Šiuolaikinės technologijos, dideli ir komfortiški lėktuvai leidžia keliones oro transportu paversti ne tik galimybe keleiviams nusigauti iš vieno taško į kitą, bet ir gauti įvairias paslaugas skrydžio metu, kurios

įsigyjamos kartu su kelionės bilietu. Bulbul ir Ergun (2017, 408) pastebi, kad orlaivio salone skrydžio metu teikiamos paslaugos yra svarbi oro transporto bendrovių teikiamos veiklos sritis.

Apibendrinus galima teigti, kad aviacijos sektorius – struktūruota, daugybe taisyklių ir įstatymų apibrėžta sritis, kurių pagrindinis tikslas reguliuoti aviacijos sektoriuje vykdomą veiklą užtikrinant saugą ir saugumą. Sauga yra pagrindinis prioritetas aviacijos sektoriuje, todėl šiame sektoriuje dirbantys asmenys, tarp jų ir keleivių salono įgulos nariai, privalo laikytis griežtų reikalavimų, veikti pagal nustatytas taisykles ir numatytas procedūras.

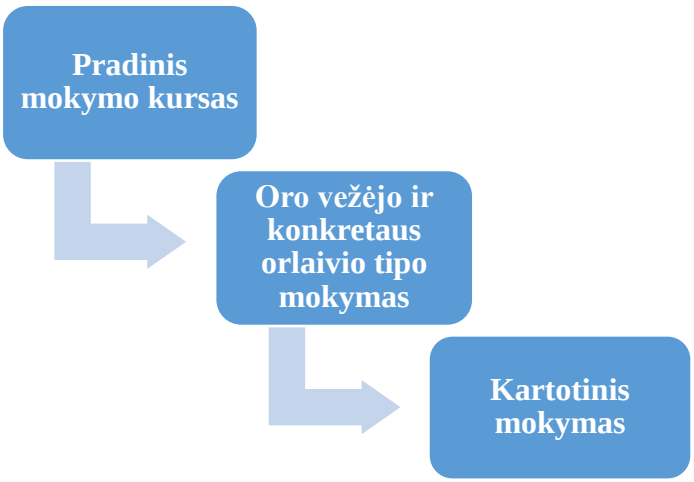
Keleivių salono įgulos nariams tenka svarbus vaidmuo, kadangi jie ilgiausiai bendrauja su keleiviais, suteikdami paslaugą, už kurią keleivis moka, todėl jų darbo kokybė turi tiesioginį poveikį keleivių suvokimui apie teikiamų paslaugų kokybę ir pasitenkinimą suteikta paslauga. Nėra abejonių, kad keleivių salono įgulos narių pareigos ir atliekamos funkcijos labai įvairiapusiškos ir reikalaujančios įvairių sričių teorinių žinių, praktinių gebėjimų bei stiprių asmeninių savybių.

1.4.2. Keleivių salono įgulos narių mokymo ir mokymosi galimybės

Norintys tapti keleivių salono įgulos nariais turi ne tik atitikti šiai pozicijai keliamus reikalavimus, bet ir praeiti privalomus mokymus. Pagal Europos Komisijos reglamento Nr. 965/2012 ORO.CC.110 pareigų skyrimo sąlygas, salono įgulos narys prieš pradėdamas eiti paskirtas pareigas turi atitikti šiuos reikalavimus:

- būti sulaukęs 18 metų amžiaus;
- būti įvertintas pagal taikomus Reglamento (ES) Nr. 1178/2011 IV priedo (MED dalies) reikalavimus ir nustatyta, kad jis fiziškai ir protiškai tinkamas saugiai atlikti savo pareigas;
- turi būti sėkmingai baigęs visus reikalaujamus tinkamus mokymus ir išlaikęs egzaminus ir būti kompetentingas eiti paskirtas pareigas pagal skrydžių vykdymo vadove nustatytas procedūras.

Keleivių salono įgulos narių mokymo programa susideda iš pradinių, konkretaus orlaivio tipo ir oro vežėjo, bei kartotinių mokymų (žr. 2 paveikslą). Detalios mokymų programos pateiktos šiuo metu galiojančiame Komisijos Reglamente (ES) Nr. 290/2012.



2 pav. Keleivių salono įgulos narių mokymų programų seka

Sudaryta darbo autoriaus pagal Komisijos Reglamento (ES) Nr. 290/2012 nuostatas

Mokymų metu keleivių salono įgulos nariai įgyja specifines profesinės srities žinias, būtinus praktinius įgūdžius, taip pat ugdomos įvairios asmeninės individo savybės ir būtinos kompetencijos. Kim ir Park (2014) pabrėžia, kad kompetencijomis grįstos mokymų programos skatina keleivių salono įgulos narių tobulėjimą, todėl svarbu išskirti svarbiausias kompetencijas reikalingas šiame darbe, kurios būtinos keleivių salono įgulos nariams. Darbuotojų kompetencijų ugdymas ir plėtojimas profesinių mokymų metu svarbus ne tik organizacijai, kuri siekia gerų veiklos rezultatų, bet ir patiems darbuotojams, kurie karjerą vertina kaip galimybę tobulėti ir siekti gyvenimo tikslų, o ne tik gauti materialinę naudą (Kim ir Park 2013, 38).

Pirminiai keleivių salono įgulos nario mokymai yra privalomi visiems, norintiems gauti keleivių salono įgulos nario atestacijos pažymėjimą, kurį Lietuvoje išduoda VšĮ TKA. Komisijos Reglamente (ES) Nr. 290/2012 numatyta kokie elementai yra privalomi mokymų programoje, tačiau oro vežėjas ar kita įstaiga, turinti teisę vykdyti pirminius keleivių salono įgulos narių mokymus, gali įtraukti papildomus elementus savo nuožiūra, jei tam yra pagrindas. Mokymų programą sudaro teoriniai ir praktiniai mokymai, bei egzaminai. Privalomi pirminės mokymų programos elementai ir temos:

- bendroji aviacijos teorija, aviacijos taisyklės, keleivių salono įgulos narių pareigos, atsakomybės ir funkcijos;
- ryšiai – efektyvi keleivių salono ir skrydžio įgulos narių komunikacija, informacijos perdavimo būdai, terminų naudojimas;
- įvadinis kursas apie žmogiškuosius veiksnius aviacijoje ir įgulos išteklių valdymą;
- keleivių aptarnavimo, rūpinimosi, priežiūros ir minios valdymo taisyklės;
- aviacijos medicinos aspektai, pirmosios pagalbos principai ir tinkamos įrangos naudojimas orlaivyje;

- pavojingų krovinių gabenimas, atpažinimas ir klasifikacija;
- bendrieji aviacijos saugumo aspektai;
- būtinieji veiksmai gaisro ir dūmų atveju orlaivyje, tinkamos įrangos naudojimas, prevenciniai veiksmai;
- išsigelbėjimo principai, būtinieji veiksmai, įrangos naudojimas.

”Teisė organizuoti ir vykdyti pradinį mokymą gali būti suteikta mokymo organizacijoms ar vežėjams, kurie atitinka reglamentų reikalavimus“ („CAA direktoriaus įsakymas dėl keleivių salono įgulos nario pradinio...“ 2013/Nr. 4R-288). Asmuo, pabaigęs pirminius mokymus ir gavęs keleivių salono įgulos nario atestacijos pažymėjimą, gali kandidatuoti į darbo vietą oro vežėjo įmonėje. Tačiau oro linijų bendrovės gali vykdyti ir nepatyrusių kandidatų atrankas, kurie nėra baigę pradinių mokymų, pačios organizuodamos šiuos mokymus, jei turi tinkamą leidimą. Tokiu atveju būsimasis keleivių salono įgulos narys baigęs pirminius mokymus gali pradėti oro vežėjo ir konkretaus orlaivio tipo mokymus.

Komisijos Reglamentas (ES) Nr. 965/2012 numato, kad oro vežėjo ir konkretaus orlaivio tipo mokymas yra privalomas kiekvienam keleivių salono įgulos nariui, kad galėtų būti pirmą kartą vežėjo paskirtas eiti keleivių salono įgulos nario pareigas arba to vežėjo būti paskirtas dirbti kito tipo orlaivyje. Mokymus vykdo oro vežėjo patvirtinti kvalifikuoti instruktoriai, kurie yra susipažinę ir išmano įmonės vidaus taisykles ir procedūras susijusias su keleivių salono įgulos nario pareigomis, konkrečiu orlaivio tipu. Šių mokymų metu keleivių salono įgulos nariai supažindinami su oro vežėjo procedūromis, darbo tvarka, veiklos nuostatomis. Konkretaus orlaivio tipo mokymų metu supažindinama su konkretaus orlaivio specifikacija, įranga, saugos ir avarinėmis procedūromis. Mokymų programą sudaro teoriniai ir praktiniai mokymai. Teorinių mokymų metu mokiniai supažindinami su oro vežėjo saugos ir avarinėmis procedūromis, standartinėmis procedūromis, įrangos veikimo principais, keleivių aptarnavimo standartais, aviacijos saugumo procedūromis, efektyvios keleivių salono ir skrydžio įgulos komunikacijos principais ir kitomis su keleivių salono įgulos nario pareigomis susijusiomis taisyklėmis bei procedūromis. Praktiniai mokymai vyksta numatyto tipo orlaivyje arba treniruoklyje, kuris atitinka to tipo orlaivį. Mokiniai praktiškai mokomi atidaryti konkretaus orlaivio tipo duris ir avarines angas, skrydžio įgulos kabinos duris ir langus, išskleisti ir naudoti avarinę slydę, kitą orlaivyje esančią avarinę ir saugos įrangą. Keleivių salono įgulos nariai taip pat mokomi atlikti saugos instruktažą skirtą keleiviams, jei oro vežėjas tam atlikti nenaudoja vaizdo įrašų. Sėkmingai pabaigęs oro vežėjo ir konkretaus orlaivio tipo mokymus keleivių salono įgulos narys privalo atlikti praktinius mokymus realaus skrydžio metu, prižiūrimas kvalifikuoto instruktoriaus. Praktinių mokymų trukmė ir kiekis realiuose skrydžiuose priklauso nuo kompanijos vidaus taisyklių, mokinio darbo rezultatų ir patirties keleivių salono įgulos nario pozicijoje. Sėkmingai pabaigęs praktinius

mokymus skrydžiuose ir išlaikęs egzaminą mokinys paskiriamas dirbti savarankiškai be priežiūros.

Kartotinius mokymus privalo baigti kiekvienas keleivių salono įgulos narys dirbantis oro vežėjo bendrovėje ir einantis jam paskirtas pareigas. Pabaigęs oro vežėjo ir konkretaus orlaivio tipo mokymus keleivių salono įgulos narys po vienerių metų privalo praeiti kartotinius mokymus. „Kasmetinis kartotinis mokymas apima kiekvieno keleivių salono įgulos nario veiksmus per įprastas ir avarines procedūras ir treniruotes, atitinkančias kiekvieno tipo ir (arba) varianto orlaivius, kuriais bus vykdomi skrydžiai“ („Komisijos reglamentas (ES) Nr. 965/2012“). Kartotiniai mokymai taip pat turi trimetę mokymų programą, kuri yra privaloma ir turi būti įvykdyta ne rečiau kaip kas 3 metus ir apimti šiuos elementus: mokymą naudotis pirotechnika, praktinę demonstraciją kaip naudotis skrydžio įgulos kontroliniais sąrašais ir visa priešgaisrine įranga.

Be paminėtų trijų pagrindinių keleivių salono įgulos narių mokymų programų, Komisijos Reglamentas (ES) Nr. 965/2012 taip pat aprašo papildomas mokymų programas, kurios turi būti taikomos atsižvelgiant į situaciją:

- kvalifikacijos kėlimo mokymas – jei keleivių salono įgulos narys per paskutinius 6 mėnesius nevykdė jokių skraidymo pareigų arba nevykdė skraidymo pareigų konkretaus tipo orlaivyje. Prieš paskiriamas vykdyti skraidymo pareigas jis privalo baigti teorinius mokymus ir išlaikyti egzaminą;
- vyresniojo keleivių salono įgulos nario mokymas – keleivių salono įgulos narį skiriant vykdyti vyresniojo keleivių salono įgulos nario pareigas.

Komisijos Reglamentas (ES) Nr. 965/2012 aprašo tik būtinuosius mokymų programų elementus, kurie privalo būti įtraukti į kiekvieno oro vežėjo mokymų programą. Oro vežėjas formuodamas savo mokymų programą gali įtraukti papildomus elementus, tačiau būtinieji privalo išlikti. Jei reglamente nurodyta konkrečių mokymų trukmė – oro vežėjas negali jų daryti trumpesnių, nei nurodyta reglamente. Jei mokymų trukmė nenurodyta, oro vežėjas turi teisę nustatyti ją pats.

Keleivių salono įgulos nariai atlikdami standartines ir avarines procedūras susiduria su įvairiais veiksniais, kuriuos ne visada įmanoma numatyti iš anksto. Todėl mokymų programos nuolatos tobulinamos ir pildomos atsižvelgiant į esamą praktiką, įvykių analizę, ekspertų pastebėjimus. Sistemingas ir kasmetinis keleivių salono įgulos narių mokymas ugdo praktinius įgūdžius, padeda atnaujinti ir gilinti teorines žinias, taip pat ugdyti naujus įgūdžius ir vystyti kompetencijas. Atlikti tyrimai Azijos oro linijų bendrovėse atskleidžia, kad keleivių salono įgulos narių profesinis tobulėjimas (Chen ir Chen 2012), bei asmeninis produktyvumas ir kompetencijų ugdymas, kuris pasiekiamas per naujas patirtis ir mokymąsi (Kim ir Back 2012), daro tiesioginę įtaką keleivių salono įgulos narių pasitenkinimui darbu.

Institucijos reglamentuojančios būtinuosius keleivių salono įgulos narių mokymus privalo atsižvelgti į kintančias veiksnius bei įvykių praktiką rengdamos ir tobulindamos mokymų programas. Oro vežėjas savo ruožtu taip pat privalo atsižvelgti į vidinius konkrečios bendrovės keleivių salono įgulos narių darbą veikiančius elementus ir atitinkamai organizuoti papildomus mokymus.

Apibendrinus galima teigti, kad nuolatinis ir sistemingas keleivių salono įgulos narių mokymas daro įtaką profesiniam ir asmeniniam tobulėjimui, kylančių profesinės veiklos problemų sprendimui, o taip pat ir karjerai. Reguliarių mokymų metu keleivių salono įgulos nariai įgyja naujų teorinių žinių, praktinių įgūdžių, tobulina turimas ir įgyja naujas kompetencijas, kurios svarbios vystant karjerą.

1.4.3. Keleivių salono įgulos narių atranka ir įdarbinimas

Auganti oro transporto turizmo paklausa skatina atitinkamo personalo poreikį darbo rinkoje. Profesionali keleivių salono įgulos narių bendruomenė nuolat auga, augant aviacijos technologijų sudėtingumui, profesiniams keleivių aptarnavimo standartams ir saugai (Filipieva 2012, 335). 2018 m. IATA paskelbtoje prognozėje teigiama, kad per ateinančius dvidešimt metų oro transporto paklausa pasaulyje didės ir lyginant su šiandieniniais rodikliais keleivių skaičius augs dvigubai („IATA Forecast Predict 8.2 billion Air Travelers in 2037“ 2018). Tai sąlygoja, kad keleivių salono įgulos narių poreikis darbo rinkoje taip pat augs. Prognozuojama, kad iki 2038 m. naujų keleivių salono įgulos narių poreikis augs visame pasaulyje, o Europoje tikimasi sukurti iki 194 tūkstančių naujų keleivių salono įgulos narių darbo vietų („Aviation industry – new cabin crew demand worldwide“ 2019).

Žmogiškieji ištekliai yra vienas iš svarbiausių sėkmingos organizacijos veiklos veiksnių. Tinkamas darbuotojų fizinių ir emocinių savybių įvertinimas, užtikrina organizacijos sėkmingą veiklą ir skatina darbuotojų motyvaciją siekti asmeninių ir organizacinių tikslų, sėkmingai konkuruoti rinkoje ir didinti klientų pasitenkinimą (Ulufer ir Soran 2019, 130). Tai skatina organizacijas kruopščiai atsirinkti tinkamus darbuotojus, kurie užtikrintų organizacijos sėkmingą veiklą. Oro transporto unikalumas, griežtas reglamentavimas ir struktūriškumas sąlygoja griežtus ir aiškiai apibrėžtus reikalavimus, kuriuos privalo atitikti kandidatas į keleivių salono įgulos nario poziciją. Šios profesijos atstovai dirba išskirtinėje ir daugeliui neįprastoje aplinkoje: didžiąją dalį savo darbo laiko keleivių salono įgulos nariai praleidžia orlaivyje, kurio įprastas skrydžio aukštis 10 kilometrų, darbo tvarkaraštis nėra pastovus – dirbama tiek dienos, tiek nakties metu, savaitgaliais ir švenčių dienomis, dažnai keičiama buvimo vieta – keliaujama į skirtingas šalis, daug laiko praleidžiama ne namuose.

Kasmet globaliai auganti turizmo rinka sukuria ne tik didelę pasiūlą jos vartotojams, bet ir skatina konkurencijos augimą tarp turizmo paslaugas teikiančių rinkos dalyvių, kurie siekia pritraukti kuo daugiau klientų ir patenkinti jų lūkesčius bei poreikius. Vienas iš turizmo sektoriaus rinkos dalyvių yra aviacijos įmonės, kurios vykdo turistiniais ir kitais tikslais keliaujančių keleivių pervežimą. Šiandieninė skrydžių ir oro linijų bendrovių rinkos pasiūla yra didelė ir įvairi. Skrydžių paslaugas teikiančios įmonės tarpusavyje konkuruoja teikiamų paslaugų kokybe ir įvairove, bei siūlomomis kainomis. Didelė konkurencija skatina oro linijų bendroves ieškoti būdų kaip pritraukti ir išlaikyti klientus, todėl keleivių salono įgulos nariai atlieka ypač svarbų vaidmenį suteikdami aukštos kokybės keleivių aptarnavimo paslaugas, kad oro linijų bendrovės galėtų išsiskirti tarp daugybės tokias pačias paslaugas siūlančių įmonių ir patenkintų keleivių lūkesčius (Winolo ir Sukandar 2019, 174). Kim ir Park (2014, 35) taip pat pastebi, kad vienas iš oro vežėjo sėkmingos veiklos faktorių aviacijos sektoriuje yra kokybiškas keleivių aptarnavimas, todėl oro bendrovės stengiasi pasamdyti kvalifikuotus ir klientų aptarnavime patirties turinčius keleivių salono įgulos narius, kurie profesionaliai atliktų jiems pavestas pareigas ir atstovautų darbdavį.

Naujų keleivių salono įgulos narių paieškai oro linijų bendrovės dažniausiai pasitelkia šiuolaikines technologijas – socialinius tinklus, interneto skelbimų portalus. Šiuolaikinių technologijų naudojimas darbuotojų atrankos procese, lyginant su tradiciniais metodais, naudingas darbdaviams ir darbuotojams. Organizacijos naudojančios interneto skelbimus darbuotojų paieškai turi galimybę pasiekti platesnį kandidatų ratą, taupyti laiko ir finansinius išteklius skelbimų talpinimui ir atnaujinimui. Ieškantiems darbo internetiniai skelbimai leidžia taupyti laiką ir pinigus greitai ir patogiai naršant po įvairius darbo skelbimus, lengvai palyginti tos pačios srities skirtingų organizacijų darbo pasiūlymus (Daniel 2019, 197). Šiuolaikinių technologijų naudojimas keleivių salono įgulos narių atrankoje pranašus ir tuo, kad aviacijos įmonės turi galimybę pasamdyti darbuotojus iš įvairiausių pasaulio šalių, net nevykdamos į susitikimus, o visus su darbuotojų atranka susijusius procesus vykdydamos internetu. Acarlar ir Bilgic (2013, 75) teigia, kad darbo skelbimai, kuriuose pateikiama daugiau išsamios ir specifinės informacijos apie siūlomą finansinį atlygį, karjeros galimybes, papildomą naudą ir organizacinę kultūrą, kelia didesnį kandidatų susidomėjimą siūloma darbo vieta.

Chen ir Chen (2012) pastebi, kad dažnai keleivių salono įgulos narių darbas visuomenėje suvokiamas pagal susidariusį stereotipą, kad tai lengvas darbas, suteikiantis galimybę nemokamai keliauti ir gyventi įvairiose pasaulio šalyse, naudojantis papildomomis avialinijų teikiamomis privilegijomis. Kim ir Park (2014) teigia, kad oro linijų darbuotojai gauna didesnius atlyginimus ir jiems suteikiamas didesnis socialinis pripažinimas lyginant su kitomis svetingumo pramonės įmonėmis ar organizacijomis, tačiau neabejojama, kad darbe jie susiduria su daugiau sunkumų dėl unikalių keleivių salono įgulos nario darbui būdingų savybių (Kim ir Park 2014, 36-37). Dažnai šis darbas sukelia stresą ir fizinius bei psichinius

iššūkius, emocinį išsekimą ar psichologinį nuovargį (Filipieva 2012), nes keleivių salono įgulos nariai dažnai būna toli nuo namų, dirba ilgomis pamainomis ir nereguliariomis valandomis, daug laiko praleidžia dirbdami stovimą darbą, daug bendrauja su keleiviais ir sprendžia įvairias skrydyje kylančias problemas (Chen ir Chen 2012, 41). Atlikdami savo pareigas keleivių salono įgulos nariai privalo laikytis kompanijos nustatytų taisyklių ir procedūrų, būti paslaugūs ir malonūs aptarnaudami keleivius, nepaisant nuovargio ar blogos savijautos. Siekiant išsiaiškinti kokie pagrindiniai darbdavių reikalavimai ir siūlomos įmonės privilegijos darbuotojams, peržiūrėti darbo skelbimai keleivių salono įgulos nario pareigoms užimti. Duomenys surinkti interneto skelbimų portaluose ir socialiniuose tinkluose patalpintuose oro linijų bendrovių skelbimuose, kurie vykdė kandidatų atranką Lietuvoje 2019 m. spalio – 2020 m. sausio mėnesį. Sezoniškumas yra vienas iš veiksnių, darančių įtaką keleivių salono įgulos narių darbui, kadangi vasaros laikotarpiu skrydžių yra daugiau dėl padidėjusių turistų srautų, todėl vykdomų atrankų skaičius minėtu laikotarpiu galėjo būti mažesnis lyginant su atrankų skaičiumi prieš vasaros sezoną. Sezoniškumas lemia ir darbo sutarčių pobūdį: esant didesniam keleivių srautui darbuotojų poreikis yra didesnis, tuo tarpu ne sezono metu tokios paklausos nėra, tad dalis keleivių salono įgulos narių turi terminuotas - sezonines darbo sutartis. Per minėtą laikotarpį (2019 m. spalis – 2020 m. sausis) interneto skelbimų portaluose ir socialiniuose tinkluose rasti penki skirtingų oro bendrovių skelbimai skelbiantys atrankas į keleivių salono įgulos nario poziciją. Keturios iš penkių oro linijų bendrovių turi būstines Lietuvoje, viena savo būstinės vietą nurodo Jungtinius Arabų Emyratus. Oro linijų bendrovių skelbimuose pateikta informacija buvo suskirstyta į:

- įmonės keliami reikalavimai kandidatams – darbo patirtis, išsilavinimas, gebėjimai ir kompetencijos, asmeninės savybės, papildomi reikalavimai (žr. 1 lentelę);
- įmonės siūlomos garantijos ir papildomos privilegijos – finansinės ir socialinės garantijos, kita papildoma nauda.

1 lentelė. Oro linijų bendrovių reikalavimai kandidatams į keleivių salono įgulos nario poziciją

	Darbo patirtis	**Išsilavinimas**	**Gebėjimai ir kompetencijos**	**Asmeninės savybės**	**Papildomi**
GetJet Airlines	-	• Vidurinis	• Mokėti plaukti • Anglų kalbos mokėjimas ne mažesniu nei B2 lygiu	• Teigiamas požiūris • Paslaugumas	-
Wizz Air	-	• Vidurinis	• Anglų kalbos mokėjimas žodžiu ir raštu • Mokėti plaukti	• Entuziazmas • Paslaugumas	• Minimalus ūgis: moterims 165 cm, vyrams 175 cm • Tatuiruotės negali būti matomos dėvint uniformą

1 lentelės tęsinys

DAT LT	• Turėti pradinį keleivių salono įgulos narių mokymo atestatą • Darbo patirtis klientų aptarnavimo srityje	• Vidurinis	• Anglų kalbos žinios žodžiu ir raštu • Mokėti plaukti • Gebėjimas dirbti multikultūriškoje aplinkoje	• Entuziazmas • Vidinė motyvacija	• Puiki sveikatos būklė
Avion Express	• Ne mažiau nei 1 m. patirtis keleivių salono įgulos nario pozicijoje	• Vidurinis	• Anglų kalbos mokėjimas žodžiu ir raštu • Mokėti plaukti	• Lankstumas	• Ūgis 158 – 190 cm • Neturėti matomų tatuiruočių ir auskarų (išskyrus ausis)
Emirates	-	• Vidurinis	• Anglų kalbos mokėjimas žodžiu ir raštu • Gebėjimas greitai prisitaikyti	-	• Minimalus ūgis – 160 cm • Tatuiruotės negali būti matomos dėvint uniformą • Geras fizinis stovis atitinkantis sveiką kūno masės indeksą

Sudaryta darbo autoriaus pagal skelbimų į keleivio salono įgulos nario poziciją kriterijus

Visos oro linijų bendrovės, ieškančios naujų darbuotojų keleivių salono įgulos nario pozicijai užimti, reikalauja, kad darbuotojai turėtų vidurinį išsilavinimą ir mokėtų anglų kalbą. Visi keleivių salono įgulos nariai pagal Komisijos Reglamento (ES) Nr. 965/2012 patvirtintą mokymų programą privalo praeiti mokymus susijusius su išgyvenimu vandenyje, todėl dauguma oro linijų bendrovių pabrėžia kandidatams reikalavimą mokėti plaukti. Dalis oro linijų bendrovių pabrėžia reikalavimus susijusius su išvaizda – reikalaujama neturėti tatuiruočių ir auskarų (išskyrus ausyse), kurie būtų matomi dėvint uniformą. Šis reikalavimas leidžia daryti prielaidą, kad oro linijų bendrovėms svarbi keleivių salono įgulos narių išvaizda, estetinės savybės, kadangi jie tiesiogiai reprezentuoja oro linijų bendrovę bendraudami su keleiviais. Waring (2011, 193) teigia, kad vis daugiau įrodymų patvirtina faktą, kad įmonės samdydamos darbuotojus skiria daug dėmesio jų estetinėms savybėms ir išvaizdai, nes manoma, kad tai galima panaudoti rinkodaros tikslais ir kuriant prekės ženklo strategiją. Tokios strategijos laikymasis gali būti ir itin žalingas, kadangi vietoje laukiamo rezultato, įmonės gali būti apkaltintos ne tik darbuotojų diskriminacija, bet ir dėl tokių atrankos kriterijų prarasti talentingus darbuotojus, kurie neturi keliamų išvaizdos reikalavimų, bet turi būtiną kompetenciją, žinias ir įgūdžius. Dalis oro linijų bendrovių skelbimuose nurodo, kad kandidatams yra būtinas geras fizinis stovis ar puiki sveikatos būklė. Šie reikalavimai taip pat leidžia daryti prielaidą, kad tiek gera fizinė būklė, tiek puiki sveikata gali daryti įtaką estetinėms bei fizinėms kandidato savybėms. Keleivių salono įgulos nario profesiniai gebėjimai ypač svarbūs reprezentuojant darbdavį ir kuriant teigiamą

įspūdį klientui apie įmonę. Darbdaviui svarbu atsirinkti tinkamą darbuotoją, kuris tinkamai atstovautų įmonę. Yang (2017) atliktas tyrimas patvirtina, kad darbuotojams ir keleiviams yra svarbios ne tik keleivių salono įgulos narių profesinės savybės, bet ir estetinės. Tyrime dalyvavo dvi grupės: keli keleivių salono įgulos narių darbdaviai ir keli keleivių atstovai. Abi pusės diskusijos metu pateikė savo argumentus ir elementus, kurie jų manymų atrodo svarbūs keleivių salono įgulos nariui. Vėliau gauti duomenys buvo apdoroti ir išskirta 20 pagrindinių elementų. Tyrimo dalyviai tarp svarbiausių elementų paminėjo reakciją avarijos atveju, toleranciją, svetingumą, emocinį stabilumą. Svarbu paminėti, kad tarp svarbiausių elementų, būtinų keleivių salono įgulos nariams, dauguma susiję su išvaizda ir estetika: tinkama apranga, fizinis patrauklumas, balso tonas ir manieros (Yang 2017, 133). Kelios oro linijų bendrovės darbo skelbimuose, ieškančiuose keleivių salono įgulos narių, nurodo ūgio reikalavimus. Šis reikalavimas susijęs su oro linijų bendrovės naudojamų orlaivių tipais, kadangi keleivių salono įgulos narys privalo pasiekti tam tikrame aukštyje esančią saugos ir avarinę įrangą, atidaryti ir uždaryti keleivių bagažo saugojimo spinteles.

Skelbimuose dažniausiai minimos asmeninės savybės yra entuziazmas ir paslaugumas, taip pat svarbus teigiamas požiūris ir motyvacija, kadangi šios savybės ypatingai svarbios aptarnavimo ir paslaugų srityje. Keleivių salono įgulos nario darbas yra tiesiogiai susijęs su keleivių aptarnavimu, todėl personalo paslaugumas yra svarbus siekiant aukšto klientų aptarnavimo standarto. Noriko (2017, 150) atkreipia dėmesį, kad keleivių salono įgulos narių pareigos grindžiamos ne tik fizinėmis, bet ir emocinėmis užduotimis, susijusiomis su keleiviais. Tačiau nė viename iš minėtų oro linijų bendrovių skelbimų nepaminėtas reikalavimas kandidatams būti emociškai stipriems, gebėti susidoroti su stresinėmis situacijomis ar neigiamomis emocijomis, kurios yra neišvengiamos keleivių salono įgulos darbe. Skrydžio metu keleivių salono įgulos nariai yra vienintelis personalas orlaivyje, kuris turi tiesioginį kontaktą su keleiviais, todėl jiems tenka spręsti įvairias konfliktines situacijas, išklausyti kylančius nepasitenkinimus, priekaištus, reikalavimus ir pageidavimus, kurie turi poveikį įgulos narių psichologinei ir emocinei būklei.

Darbdavys vykdantis darbuotojų atranką siekia pritraukti kuo daugiau potencialiai tinkamų kandidatų į siūlomą darbo vietą, todėl darbo skelbime darbdavys stengiasi išryškinti įmonės ir darbo pozicijos siūlomas privilegijas, kurios skatintų kandidatus aplikuoti į siūlomą poziciją. Oro linijų bendrovės skelbimuose į keleivių salono įgulos nario poziciją pateikia įvairias įmonės siūlomas perspektyvas ir skatinimo priemones, kurios galėtų sudominti kandidatą (žr. 2 lentelę).

2 lentelė. Oro linijų bendrovių skelbimuose pateiktos skatinimo priemonės pritraukti naujus kandidatus

Oro linijų bendrovės	**Siūlomos motyvacinės ir skatinimo priemonės darbuotojams**
GetJet Airlines	• Karjeros galimybės • Kelionės aplink pasaulį • Konkurencingas atlyginimas • Nemokami mokymai • Darbas, kuris visada kaip atostogos • Lanksčios darbo valandos • Nemokamas sveikatos patikrinimas
Wizz Air	• Konkurencingas atlyginimas • Karjeros galimybės • Nemokami mokymai. • Stabilus darbas sparčiai augančioje įmonėje • Draugiška ir kultūriškai įvairi darbo aplinka • Nuolaidos kelionių bilietams
DAT LT	• Karjeros galimybės • Konkurencingas atlyginimas • Lankstus darbo grafikas • Nuolatinis darbas greitai augančioje įmonėje • Draugiška ir multikultūriška darbo aplinka • Nuolaidos kelionių bilietams
Avion Express	• Karjeros galimybės
Emirates	• Konkurencingas atlyginimas • Nemokamas apgyvendinimas • Papildomos išmokos komandiruočių metu • Nemokamos transporto paslaugos į/iš darbo • Papildomos nuolaidos asmeninėms kelionėms

Sudaryta darbo autoriaus pagal oro linijų bendrovių skelbimų į keleivių salono įgulos nario poziciją duomenis

Surinkti duomenys rodo, kad dauguma oro linijų bendrovių stengiasi pateikti bent po kelis darbuotojams naudą teikiančius veiksnius, perspektyvas ar privilegijas, kurios galėtų būti įdomios ir patrauklios būsimam keleivių salono įgulos nariui. Iš penkių oro linijų bendrovių pateiktų skelbimų, didžioji dauguma įvardija tris pagrindinius aspektus: konkurencingas atlyginimas, karjeros galimybės ir galimybė nemokamai arba su nuolaida įsigyti kelionių bilietus. Būsimus darbuotojus bandoma sudominti ne tik tiesiogiai su atliekamu darbu susijusiomis perspektyvomis – konkurencingas atlyginimas ir galimybė siekti karjeros, bet siūlant ir asmeninę naudą teikiančius, su darbuotoju laisvalaikiu susijusius veiksnius – galimybė nemokamai ar pigiau keliauti. Pateikti oro linijų bendrovių skelbimų duomenys leidžia daryti prielaidą, kad darbdaviai linkę išsamiau pateikti siūlomas perspektyvas ar pozicijos teikiamą naudą.

Atlikta oro linijų bendrovių skelbimų analizė ir mokslininkų atliktų tyrimų rezultatai, leidžia daryti prielaidą, kad kandidatui siekiančiam keleivių salono įgulos nario pozicijos svarbios ne tik profesinės savybės ir įgūdžiai, bet ir estetinės savybės, geras fizinis stovis. Darbdaviai nori, kad jų įmonė būtų atstovaujama profesionalių ir patrauklių darbuotojų, o keleiviai nori būti tokių aptarnaujami.

Apibendrinant galima teigti, kad keleivių salono įgulos narys siekiantis gauti darbą privalo mokėti anglų kalbą, gebėti plaukti, būti motyvuotas ir paslaugus, bei atitikti estetinius reikalavimus, kurie dažnai nėra tiesiogiai nurodyti darbo skelbimuose, tačiau reikšmingi darbdaviams ir klientams. Darbdaviai savo ruožtu dažniausiai linkę darbuotojams siūlyti finansinį stabilumą, karjeros galimybes bei patrauklius kelionių pasiūlymus.

1.4.4. Keleivių salono įgulos narių pareigybių klasifikacija

Keleivių salono įgulos narių darbas yra daugiafunkcinis ir kompleksiškas. Profesinė veikla apima gebėjimą kokybiškai atlikti darbo funkcijas derinant jas tarpusavyje. Darbuotojas siekdamas kokybiškai atlikti jam paskirtą darbą privalo turėti tinkamų profesinės srities teorinių žinių ir pasižymėti reikalingais funkciniais gebėjimais, kurie leistų jam sėkmingai atlikti veiklą. Tokių funkcinių kompetencijų visuma leidžia darbuotojui užimti tam tikrą darbo poziciją. Atitinkamos kompetencijos, žinios, įgūdžiai leidžia keisti užimamą darbo poziciją kylant karjeros laiptais. „Karjeros laipteliai – tai struktūrizuotos darbų pozicijos, kurias užimdamas asmuo progresuoja organizacijoje“ (Petkevičiūtė 2013, 89). Keleivių salono įgulos narių darbo funkcijos taip pat skirstomos į įvairias karjeros pozicijas, kurios yra reglamentuojamos atitinkamais teisės aktais arba tam tikrais atvejais paliekamos oro vežėjo sprendimui. Keleivių salono įgulos darbo pozicijos apima ne tik orlaivyje skrydžio metu atliekamas funkcijas, bet ir atitinkamų mokymų teikimą keleivių salono įgulos nariams.

Oro linijų bendrovė, norinti vykdyti pradinius keleivių salono įgulos narių mokymus, privalo atitikti Civilinės aviacijos administracijos direktoriaus įsakyme numatytus reikalavimus. Oro vežėjas, neturintis galimybės atitikti numatytus reikalavimus, bet norintis samdyti patirties neturinčius darbuotojus, privalo kreiptis į pradinius mokymus organizuojančią įstaigą, kuri atitinka minėto įsakymo reikalavimus ir turi leidimą vykdyti tokią veiklą. Organizacija ar įstaiga turinti leidimą vykdyti pradinius keleivių salono įgulos narių mokymus, privalo užtikrinti, kad mokymus vedantis personalas – mokymo instruktoriai atitinka įsakymo nuostatas:

- turi atitinkamą patirtį – ne mažiau kaip 3 metus vykdo vyresniojo keleivių salono įgulos nario pareigas;
- gerai išmano dėstomą dalyką – turi kvalifikacines žinias patvirtinantį pažymėjimą;
- išmano efektyvaus mokymo metodikas ir naudojimo technikas – turi tokius mokymus patvirtinantį sertifikatą arba turi aukštąjį pedagoginį išsilavinimą;

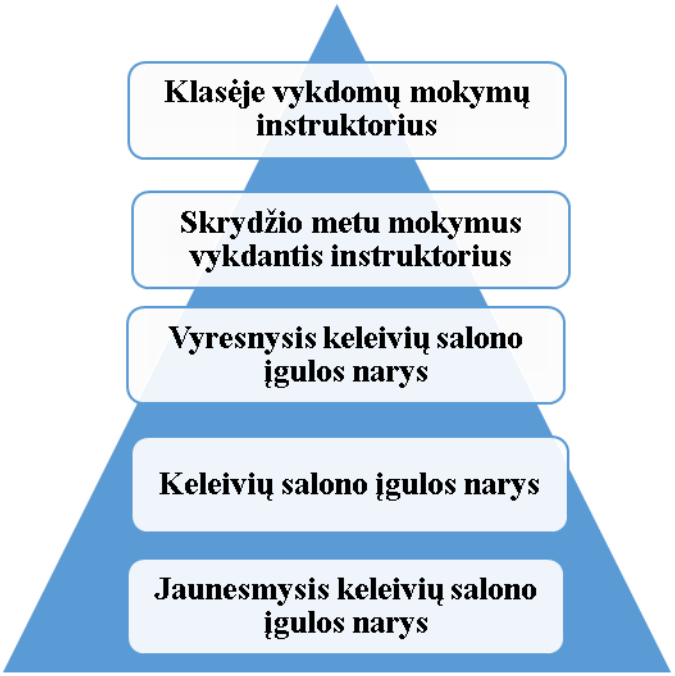
- turi tinkamą anglų kalbos žinių lygį – suprantamai ir aiškiai dėsto mintis anglų kalba, moka kalbą ne žemesniu nei B2 lygiu („CAA direktoriaus įsakymas dėl keleivių salono įgulos nario pradinio mokymo...“ 2013/Nr. 4R-288).

Mokymų instruktorius yra pirmasis asmuo, kuris dalyvauja naujo keleivių salono įgulos nario mokyme ir ugdyme siekiant įgyti atestacijos pažymėjimą ir pradėti dirbti šiose pareigose. Mokymų instruktoriaus profesionalumas – teorinės žinios, praktinė patirtis, mokėjimas pateikti informaciją ir sudominti studentą, lemia studento tinkamą pasiruošimą vykdyti būsimas pareigas. Mokymų instruktoriui ypatingai svarbu palaikyti tinkamą kvalifikaciją, todėl ne rečiau kas 3 metus instruktorius privalo dalyvauti mokymų profilį atitinkančiuose mokymuose, seminaruose ar konferencijose, kad gilintų žinias ir atnaujintų turimą kvalifikaciją („CAA direktoriaus įsakymas dėl keleivių salono įgulos nario pradinio mokymo...“ 2013/Nr. 4R-288).

Skrydžiuose, kuriuose pagal naudojamo orlaivio keleivių salono konfigūraciją ir keleivių skaičių privalo būti daugiau nei vienas keleivių salono įgulos narys, keleivių salono įguloje privalo būti vežėjo paskirtas vyresnysis keleivių salono įgulos narys („Komisijos Reglamentas (ES) Nr. 965/2012“). Oro vežėjas, skirdamas keleivių salono įgulos narį vykdyti vyresniojo pareigas, privalo laikytis Komisijos Reglamento (ES) Nr. 965/2012 2 skirsnio ORO.CC.200 punkte numatytų reikalavimų, kurie apibrėžia skyrimo į šias pareigas minimalias nuostatas. Svarbu paminėti, kad oro vežėjas savo ruožtu gali taikyti griežtesnius reikalavimus. Oro vežėjas vyresniuoju keleivių salono įgulos nariu gali skirti keleivių salono įgulos narį, kuris turi tinkamą patirtį, baigė atitinkamus šios pareigybės mokymus ir sėkmingai išlaikė egzaminą. Komisijos Reglamente (ES) Nr. 965/2012 numatyta, kad keleivių salono įgulos narys gali būti paskirtas vyresniuoju, jei turi ne mažiau nei 1 metų patirtį, tačiau oro vežėjas gali nustatyti ir didesnį patirties reikalavimą. Pagal Komisijos Reglamentą (ES) Nr. 965/2012 vyresnysis keleivių salono įgulos narys atsakingas už keleivių salono įgulos darbo koordinavimą ir organizavimą pagal oro vežėjo skrydžių vadove nustatytas taisykles įprastų ir avarinių situacijų metu; užtikrinimą, kad tinkamai laikomasi darbo ir poilsio laikų apribojimų. Vyresnysis keleivių salono įgulos narys yra tiesiogiai atskaitingas orlaivio vadui už keleivių salono įgulos narių darbą ir atliekamas pareigas, taip pat jis atsakingas už priešskrydinį instruktažą, vežėjo ir teisinių reikalavimų laikymosi užtikrinimą, keleivių salono įgulos ir keleivių informavimą apie avarijas ir incidentus („Komisijos Reglamentas (ES) Nr. 965/2012“). Profesionaliai savo pareigas atliekantis vyresnysis keleivių salono įgulos narys turi galimybę vežėjo būti paskirtas į praktinius mokymus skrydžio metu vykdančio instruktoriaus pareigas (angl. *line trainer, line training instructor*). Praktinius mokymus skrydžio metu vykdantis instruktorius atsakingas už jaunesniųjų keleivių salono įgulos narių mokymą skrydžiuose kol jie paskiriami savarankiškai vykdyti pareigas, taip pat jis atsakingas už keleivių salono įgulos narių mokymą, kurie pretenduoja tapti vyresniaisiais. Praktinius mokymus vykdantis

instruktorius privalo turėti tinkamas profesinės srities teorines žinias, praktinius įgūdžius, kuriuos galėtų panaudoti ir pritaikyti vykdydamas mokymus. Kiekvienam oro vežėjui palikta galimybė nustatyti reikalavimus, keliamus praktinius mokymus skrydžio metu vykdančiam instruktoriui, kadangi Komisijos Reglamentas to nenumato. Praktinių mokymų instruktorius skrydžio metu yra atsakingas už jaunesniojo keleivių salono įgulos nario ar kandidato tapti vyresniuoju darbą ir prisiima visą atsakomybę už jų veiksmus. Mokomųjų skrydžių metu instruktorius supažindina mokinį su visomis keleivių salono įgulos nario darbo procedūromis ir pareigomis realioje darbo aplinkoje – orlaivio salone. Vyresniajam keleivių salono įgulos nariui ir instruktoriui svarbu atskleisti tokias asmenines savybes, kurių įprastas keleivių salono įgulos narys gali neturėti: pedagoginiai, organizaciniai, komunikaciniai, vadovavimo gebėjimai (Filipieva 2012, 345). Į šias savybes ir jų ugdymą svarbu atsižvelgti oro vežėjui renkantis personalą, bei darbuotojui siekiančiam profesinės veiklos vystymo. Jaunesnysis keleivių salono įgulos narys sėkmingai baigęs teorinius ir praktinius mokymus bei išlaikęs egzaminus paskiriamas savarankiškai vykdyti keleivių salono įgulos nario pareigas. Oro vežėjas nustato atitinkamą skaičių skrydžio valandų, kurį pasiekęs, jaunesnysis keleivių salono įgulos narys laikomas patyrusiu ir iš jaunesniojo pereina į keleivių salono įgulos nario poziciją. Komisijos Reglamentas nenumato tikslaus valandų skaičiaus, todėl oro vežėjo numatytos skrydžio valandos skirtingose oro linijų bendrovėse yra skirtingos, tačiau dažniausiai siekia kelis šimtus skrydžio valandų. Jaunesniojo ir keleivių salono įgulos nario pareigos yra vienodos, tačiau skiriasi atsakomybės: kol jaunesnysis keleivių salono įgulos narys nesurenka oro vežėjo nustatyto skrydžio valandų skaičiaus jis negali būti paskirtas atsakingu už pagrindinių keleivių salono durų atidarymą. Atlikti šią pareigą siekiama skirti labiau patyrusius keleivių salono įgulos narius, kurie standartinėse, ir avarinėse situacijose galėtų atlikti šią pareigą užtikrintai ir profesionaliai. Dažnai oro vežėjas numato didesnį finansinį atlygį, kai jaunesnysis keleivių salono įgulos narys surenka reikiamą kiekį skrydžio valandų ir tampa keleivių salono įgulos nariu.

Keleivių salono įgulos narių darbo pozicijos yra struktūrizuotos ir reglamentuotos, reikalaujančios skirtingos patirties ir skirtingų asmeninių savybių, įgūdžių, teorinių žinių. Griežta struktūra numato hierarchišką pareigybių išsidėstymą (žr. 3 paveikslą), kuris priklauso ne tik nuo individo asmeninių ir profesinių savybių, bet ir nuo organizacijos vykdomos politikos darbuotojų karjeros atžvilgiu.



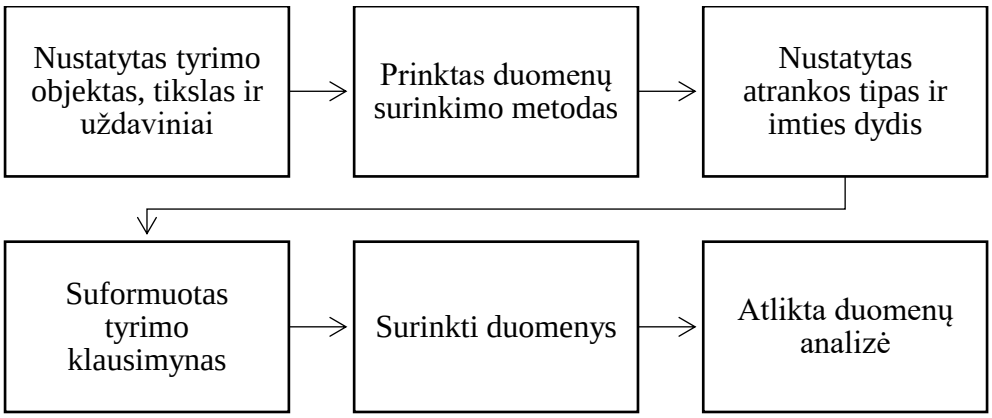
3 pav. Keleivių salono įgulos nario karjeros pareigybės hierarchine tvarka nuo apačios į viršų

Sudaryta darbo autoriaus pagal Easy Access Rules for Air Operations (EASA) ANNEX III (Part – ORO) reglamento nuostatas

Keleivių salono įgulos narių pareigybės reikalauja ne tik puikių profesinių teorinių žinių ir praktinių įgūdžių, bet ir įvairių asmeninių savybių, kurios būtinos ir svarbios atliekant pavestas pareigas. Ypač svarbu teorinių žinių ir praktinių įgūdžių tobulinimas, kuris užtikrinimas nuolatinių kartotinių mokymų metu. Individo profesinės karjeros raida neatsiejama nuo nuolatinio kompetencijų ir kvalifikacijos tobulinimo.

2. KELEIVIŲ SALONO ĮGULOS NARIŲ KARJEROS VYSTYMO VEIKSNIŲ LIETUVOS ORO LINIJŲ BENDROVĖJE TYRIMO METODOLOGIJA

Teorinėje baigiamojo darbo dalyje išanalizavus karjeros vystymo veiksnius ir keleivių salono įgulos narių darbo specifiką, buvo atliktas empirinis tyrimas, siekiant išsiaiškinti kokie veiksniai daro įtaką keleivių salono įgulos narių karjeros vystymui Lietuvos oro linijų bendrovėje. Aprašant tyrimo metodologiją išskirtos svarbiausios tyrimo dalys: pasirengimas tyrimui ir jo atlikimas, objektas, tikslas ir uždaviniai, metodas, tyrimo instrumentas, tyrimo etika. Tyrimas buvo atliekamas pagal iš anksto sudarytą tyrimo eigos planą (žr. 4 paveikslą).



4 pav. Tyrimo eigos planas

Empirinio tyrimo tikslas - ištirti keleivių salono įgulos narių karjeros galimybių vertinimą Lietuvos oro linijų bendrovėje.

Tyrimo uždaviniai:

1. Ištirti keleivių salono įgulos narių karjeros vystymo sampratą.
2. Nustatyti svarbiausius keleivių salono įgulos narių karjeros vystymo veiksnius Lietuvos oro linijų bendrovėje.
3. Atskleisti keleivių salono įgulos narių savijautos darbe poveikį karjeros vystymui.

Tyrimo metodas. Pasiekti tyrimo tikslą pasirinkta kiekybinė tyrimo duomenų rinkimo strategija. Sudarytas kiekybinio tyrimo metodas - anketinė apklausa. Šis metodas plačiai naudojamas socialiniuose moksluose. Šio tyrimo metodo pasirinkimą lėmė tai, kad toks būdas yra patogus tyrėjui ir tyrimo dalyviams. Tyrėjui suteikiama galimybė apklausti didesnę populiaciją ir ištirti kiekybinį tiriamų veiksnių reikšmių

pasiskirstymą pasirinktoje populiacijoje, užtikrinama, kad surinkta informacija yra tiesiogiai susijusi su tyrimo tikslu, tyrėjas gauna aiškius ir patikimus duomenis (Gaižauskaitė ir Mikėnė 2014, 13). Tyrimo dalyviams – respondentams paliekama galimybė atsakyti į anketos klausimus jiems patogiu metu; užtikrinamas respondentų anonimiškumas, kuris skatina didesnį sąžiningumą, todėl gauti tyrimo duomenys yra tikslesni; tyrėjas neturi galimybės daryti įtaką respondentų atsakymams ar kitaip paveikti jų pasirinkimus.

Tyrimui atlikti pasirinktas netikimybinės atrankos būdas – kvietimą užpildyti apklausos klausimyną gavo visi pasirinktos Lietuvos oro linijų bendrovės keleivių salono įgulos nariai. Tyrimo apklausa buvo vykdoma internetiniame apklausų portale www.apklausa.lt. Respondentai apie vykdomą apklausą buvo informuoti darbiniu elektroniniu paštu kartu su apklausos elektronine nuoroda internete. Svarbu paminėti, kad visi klausimyne pateikti klausimai buvo privalomi, t.y. respondentas sutikęs dalyvauti atrankoje turėjo pateikti atsakymus į visus klausimus.

Tyrimo instrumentas – struktūruotas klausimynas, kurį sudaro kiekybiniai klausimai. Tyrimo apklausos klausimai parengti remiantis teorinės literatūros teiginiais apie karjeros vystymą lemiančius veiksnius. Anketą sudaro 13 klausimų. Remiantis Bilevičienės ir Janušausko (2011, 18) pateiktomis anketos sudarymo gairėmis, tyrimo anketą sudaro trys dalys:

- įvadinė – kreipimasis į respondentus, pristatomos atsakymų teikimo taisyklės;
- pagrindinė – šioje dalyje pateikiami klausimai susiję su nagrinėjama tema (1 - 7 klausimas);
- padėties – klausimai apie socialinę ir demografinę respondentų padėtį: lytis, amžius, užimamos pareigos, darbo stažas ir kt. (8 - 13 klausimas).

Svarbu paminėti, kad anketinėje apklausoje prie klausimo apie užimamas pareigas, pareigų pavadinimai skliausteliuose buvo nurodyti anglų kalba, kadangi oro linijų bendrovės skrydžių vadovas parašytas anglų kalba, todėl darbuotojai savo pareigybėms dažniausiai naudoja angliškus terminus.

Kuriant anketos klausimus buvo panaudoti atviri, uždari ir pusiau uždari klausimai, bei reitingavimo metodas – Likerto skalė (žr. 1 priedą).

Tyrimo duomenų analizė. Gautų tyrimo duomenų apdorojimui naudota statistinės duomenų analizės ir grafinio vaizdavimo metodai (aprašomoji statistika). Siekiant įvertinti gautus respondentų atsakymus anketinės apklausos metu, rezultatai susisteminti ir grafiškai atvaizduoti schemose bei lentelėse naudojant kompiuterines programas Microsoft Office Excel 2016 ir Microsoft Office Word 2016. Gauti anketinės apklausos duomenys susisteminti, išanalizuoti ir tarpusavyje palyginti.

Tyrimo imtis. Šiame tyrime apklausti keleivių salono įgulos nariai dirbantys vienoje iš Lietuvos oro linijų bendrovių, kurios būstinė įsikūrusi Vilniuje. Visi oro linijų bendrovėje dirbantys keleivių salono

įgulos nariai yra lietuviai, vykdantys skrydžius iš Lietuvos ir kartais užsienio šalių. Kiekybinio tyrimo tiriamąją visumą (populiaciją) sudaro Lietuvos oro linijų bendrovėje dirbantys keleivių salono įgulos nariai. Tyrimo metu, t.y. 2020 m. vasario 16 – kovo 1 d., pasirinktoje Lietuvos oro linijų bendrovėje dirbo 219 keleivių salono įgulos narių. Tyrimo imtis apskaičiuota remiantis V.I. Paniotto formule:

$n = 1 \div (\Delta^2 + 1 \div N)$, kur:

n – imtis;

Δ – paklaida (0,05)

N – generalinis visumos dydis (populiacija)

n $= 1 \div (0{,}05^2 + 1 \div 219) = 1 \div (0{,}0025 + 1 \div 29) = 141{,}518579 \approx 142$

Pritaikius pateiktą formulę, gautas rezultatas rodo, kad tyrimo metu turi būti apklausta ne mažiau kaip 142 keleivių salono įgulos nariai, kad tyrimo rezultatai būtų validūs. Anketinės apklausos vykdomo metu 2020 m. vasario 16 – kovo 1 d. pateiktą klausimyną užpildė 151 Lietuvos oro linijų keleivių salono įgulos narys.

Tyrimo etika. Anketinė apklausa Lietuvos oro linijų bendrovėje buvo atlikta gavus keleivių salono įgulos narių vadovo sutikimą. Anketinė apklausa vykdyta nepažeidžiant keleivių salono įgulos narių teisių, privatumo ir laikantis etikos principų. Respondentai supažindinti su tyrimo tikslu ir uždaviniais, jiems garantuotas konfidencialumas. Respondentų dalyvavimas tyrime yra savanoriškas ir anonimiškas. Tyrimo metu tyrėjas neturėjo jokios įtakos respondentams.

Svarbu pabrėžti, kad šis tyrimas atliktas vienoje Lietuvos oro linijų bendrovėje, todėl tyrimo išvadų negalima taikyti kitų oro linijų bendrovių keleivių salono įgulos nariams.

3. KELEIVIŲ SALONO ĮGULOS NARIŲ KARJEROS VYSTYMO VEIKSNIŲ LIETUVOS ORO LINIJŲ BENDROVĖJE TYRIMO REZULTATŲ ANALIZĖ

3.1. Respondentų socialinės – demografinės charakteristikos

Tyrimo metu Lietuvos oro linijų bendrovėje tiriamos populiacijos dydis – 219 keleivių salono įgulos narių. 151 keleivių salono įgulos narys sutiko dalyvauti tyrime ir atsakyti į anketinėje apklausoje pateiktus klausimus. Respondentams buvo pateikti 6 klausimai, skirti išsiaiškinti darbuotojų socialinę ir demografinę padėtį. Apklausoje dalyvavę respondentai pateikė atsakymus apie savo lytį, amžių, išsilavinimą ir darbo stažą keleivių salono įgulos profesijoje (žr. 3 lentelę).

3 lentelė. Respondentų socio-demografinės charakteristikos

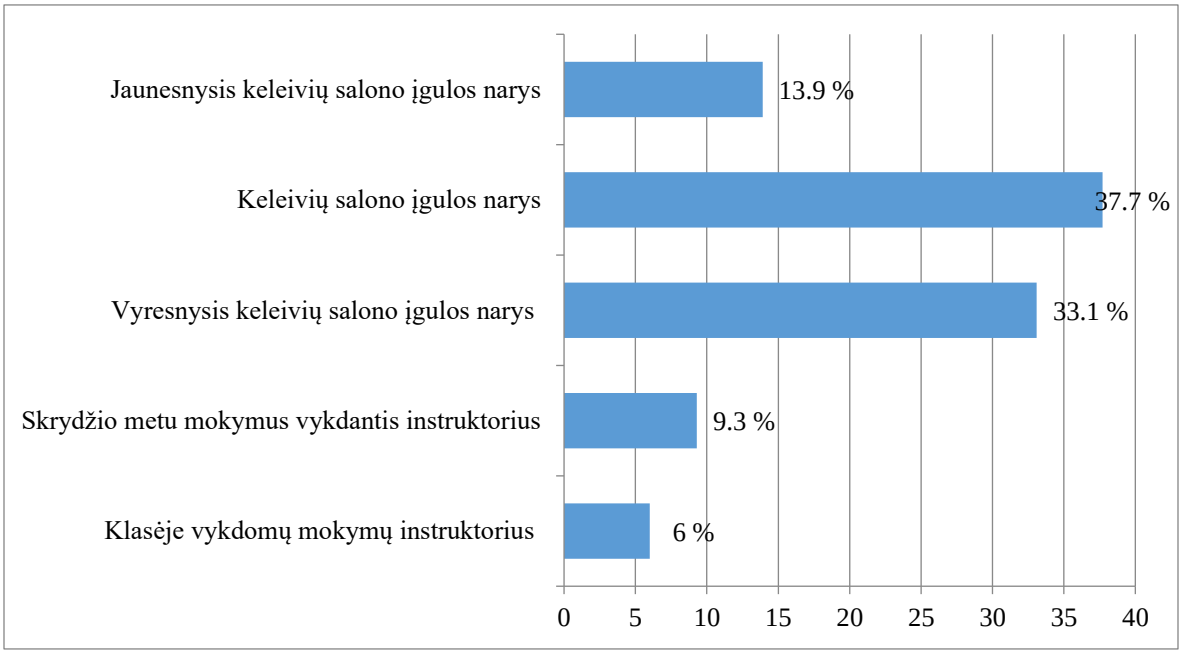
Lietuvos oro linijų bendrovės darbuotojai - keleivių salono įgulos nariai (n=151)		**Respondentų skaičius (n)**	**Respondentų skaičius (proc.)**
Respondentų lytis	vyras	42	27,8
	moteris	109	72,2
Respondentų amžius	18 - 25 metai	40	26,5
	26 - 35 metai	96	63,6
	36 - 45 metai	10	6,6
	46 - 55 metai	5	3,3
	56 metai ir daugiau	-	-
Respondentų išsilavinimas	Aukštasis universitetinis	99	65,5
	Aukštasis neuniversitetinis	16	10,6
	Aukštesnysis	9	6
	Vidurinis	26	17,2
	Kitas variantas	1	0,7
Respondentų darbo stažas	Iki 1 metų	27	17,9
	2 - 5 metai	80	53
	6 - 10 metų	29	19,2
	11 - 15 metų	4	2,6
	16 metų ir daugiau	11	7,3

Sudaryta darbo autoriaus pagal anketinės apklausos duomenis

Tyrimo rezultatai rodo, kad didžiąją dalį respondentų sudaro moterys (72,2 proc.). Pagal amžių didžioji dauguma respondentų yra 26 - 35 metų amžiaus (63,6 proc.). Daugiau nei ketvirtadalio (26,5 proc.) apklausos dalyvių amžius yra 18 - 25 metai. Tyrime nedalyvavo respondentai, kurių amžius 56 metai ir daugiau, tačiau oro linijų bendrovės teigimu tokių darbuotojų įmonėje yra. Iš gautų duomenų matyti, kad Lietuvos oro linijų bendrovėje dirba daugiausiai jauno amžiaus keleivių salono įgulos nariai.

Keleivių salono įgulos narių darbo stažas buvo įvairus, tačiau daugiau nei pusė (53 proc.) respondentų turi nuo 2 iki 5 metų darbo stažą. Beveik penktadalio (19,2 proc.) darbo stažas siekia nuo 6 iki 10 metų. Nustatyta, kad 17,9 proc. apklaustųjų darbo stažas yra iki vienerių metų.

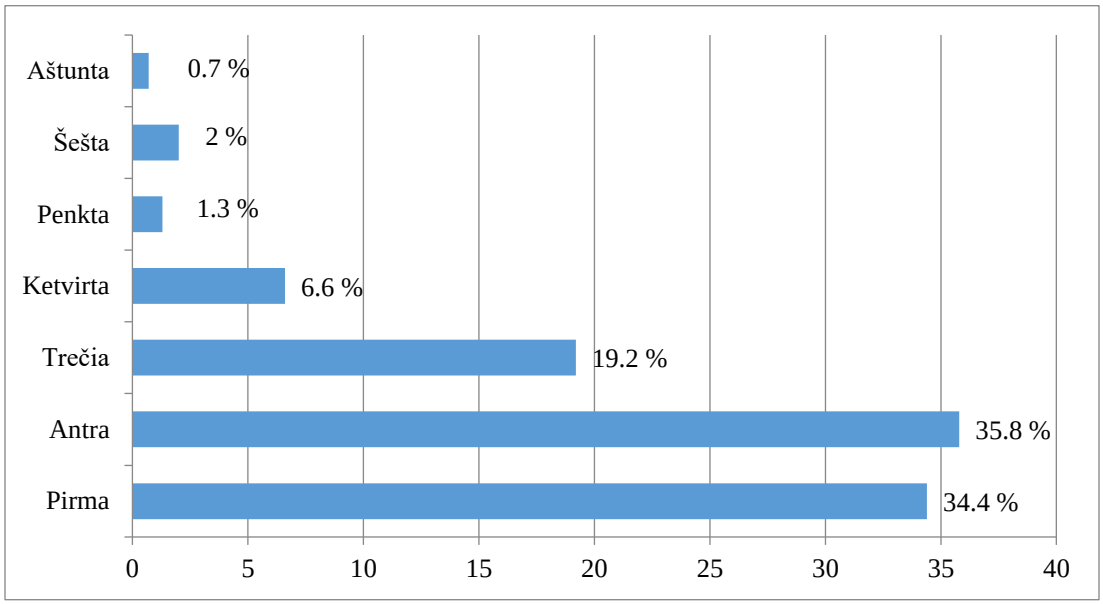
Išsilavinimo duomenys rodo, kad didžioji dalis respondentų turi aukštąjį išsilavinimą: 65,5 proc.- aukštąjį universitetinį, 10,6 proc. – aukštąjį neuniversitetinį išsilavinimą. 17,2 proc. respondentų nurodė turintys vidurinį išsilavinimą. Gauti rezultatai leidžia daryti prielaidą, kad tyrimo dalyviai yra išsilavinę tam tikros srities specialistai, oro linijų bendrovėje dirbantys keleivių salono įgulos nariais.



5 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal užimamas pareigas (proc.)

Apklausoje dalyvavo visų penkių keleivių salono įgulos narių pareigybių atstovai. Dauguma respondentų nurodė (žr. 5 paveikslą), kad užima keleivių salono įgulos nario (37,7 proc.) ar vyresniojo keleivių salono įgulos nario (37,7 proc.) pareigas. Daugiau nei dešimtadalis (13,9 proc.) apklausos dalyvių užima jaunesniojo keleivių salono įgulos nario poziciją. Skrydžio metu mokymus vykdantys instruktoriai sudaro 9,3 proc., o klasėje vykdomų mokymų instruktoriai – 6 proc. respondentų.

Siekiant nustatyti, ar keleivių salono įgulos nariai keičia savo darbo vietą, respondentų buvo prašoma nurodyti skaičių, kelintoje oro linijų bendrovėje šiuo metu dirba (žr. 6 paveikslą). Gauti duomenys buvo suskirstyti į 7 segmentus, kadangi tarp respondentų pateiktų atsakymų buvo minimi 7 skirtingi skaičiai. Didžioji dauguma respondentų nurodė, kad tai jų pirma (34,4 proc.) arba antra oro linijų bendrovė (35,8 proc.), kurioje jie dirba. 19,2 proc. apklaustųjų nurodė, kad tai trečia, o 6,6 proc. – ketvirta darbo vieta oro linijų bendrovėse.



6 pav. Respondentų darbo vietų – oro linijų bendrovių skaičius (proc.)

Apibendrinant galima teigti, kad tipinis Lietuvos oro linijų bendrovės darbuotojas einantis keleivių salono įgulos nario pareigas yra 26 – 35 metų amžiaus moteris, turinti nuo 2 iki 5 metų darbo stažą, aukštąjį universitetinį išsilavinimą ir užimanti vyresniojo arba keleivių salono įgulos nario poziciją. Lyginant pakeistų darbo vietų (oro linijų bendrovių) skaičių su respondentų darbo stažu, galima daryti prielaidą, kad dauguma oro linijų bendrovėje dirbančių keleivių salono įgulos narių nėra linkę dažnai keisti darbo vietas, kadangi daugumai tai yra pirma arba antra darbovietė, o daugiau nei pusė respondentų nurodė turintys daugiau nei dviejų metų darbo stažą.

3.2. Keleivių salono įgulos narių karjeros vystymo veiksniai

Karjeros sąvoka kiekvienam individui turi skirtingą reikšmę, kuri priklauso nuo individo interesų ir vertybių. Siekiant išanalizuoti keleivių salono įgulos narių karjerą, ją lemiančius veiksnius, jų prasmę ir

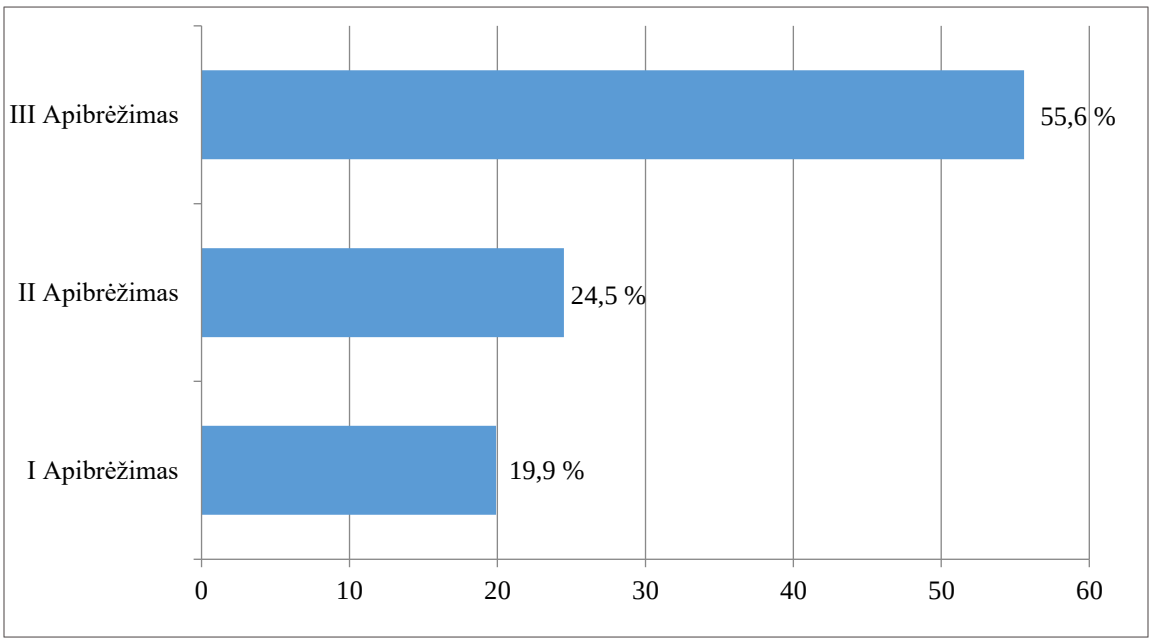
daromą įtaką, visų pirma svarbu nustatyti kaip respondentai suvokia karjeros reiškinį. Šiam tikslui pasiekti, pateiktoje anketinėje apklausoje, respondentų buvo prašoma pasirinkti vieną iš trijų karjeros apibrėžimų, kuris artimiausiai atspindi jų suvokimą apie karjerą. Remiantis teorinėje dalyje atlikta mokslinės literatūros analize buvo suformuoti ir pateikti trys karjeros apibrėžimai:

I Apibrėžimas. Karjera – profesinė veikla organizacijoje, apibrėžta nustatytų pareigų, funkcijų, atlygio, kurios sėkmės rodiklis – finansinis atlygis ir galimybė kilti karjeros laiptais.

II Apibrėžimas. Karjera – abipuse nauda paremtas bendradarbiavimas, asmens augimas, tobulėjimas, atliekant nustatytas (nusistatytas) pareigas.

III Apibrėžimas. Karjera – 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, savirealizaciją.

Gauti rezultatai (žr. 7 paveikslą) rodo, kad daugiau kaip pusė (55,6 proc.) respondentų pasirinko trečią karjeros apibrėžimą. Tai yra, dauguma keleivių salono įgulos narių karjerą laiko vienu pagrindiniu gyvenimo siekiu, kuris užtikrina materialinę ir socialinę gerovę, bei leidžia tobulėti ir siekti visapusiškos savirealizacijos.



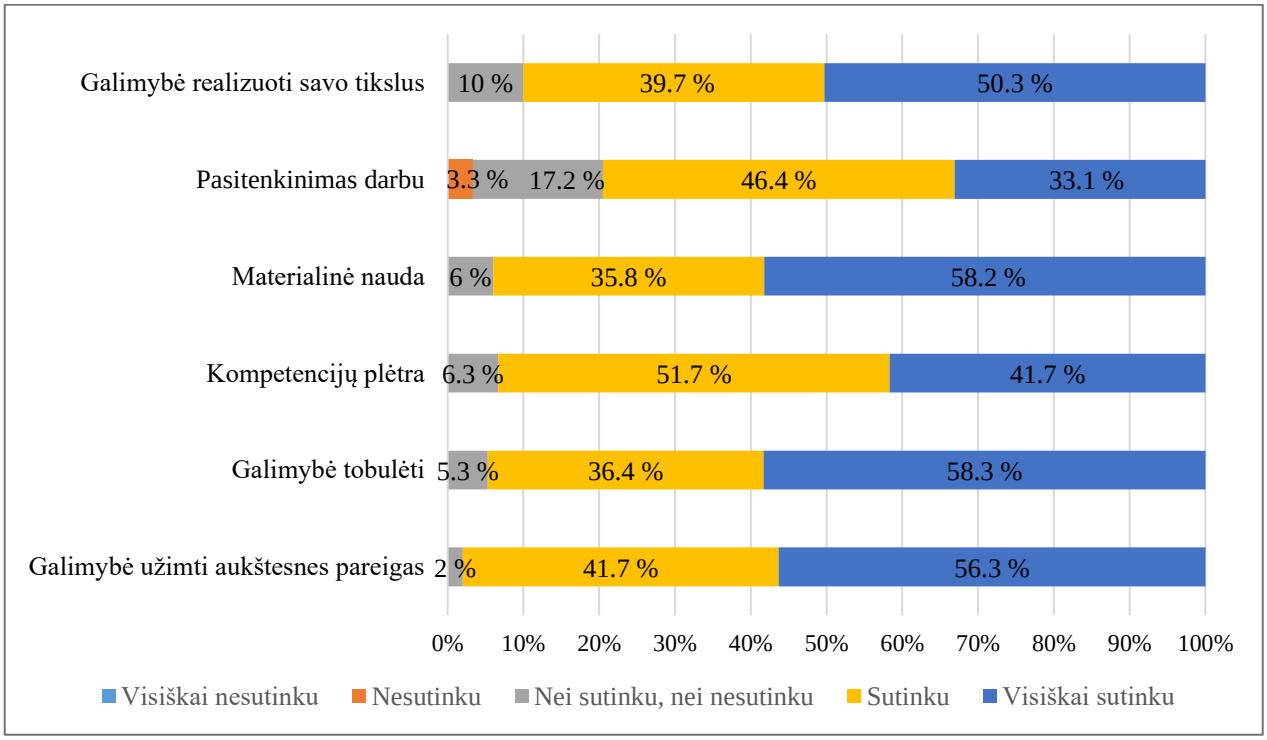
7 pav. Karjeros apibrėžimo reikšmės individualus suvokimas (proc.)

Beveik ketvirtadalis (24,5 proc.) karjerą supranta kaip abipuse nauda paremtą bendradarbiavimą, asmens augimą, tobulėjimą, atliekant nustatytas (nusistatytas) pareigas. Ir beveik penktadaliui (19,9 proc.) karjera asocijuojasi su profesine veikla organizacijoje, apibrėžta nustatytų pareigų, funkcijų, atlygio, kurios sėkmės rodiklis – finansinis atlygis ir galimybė kilti karjeros laiptais.

Kaip teigia Ustinavičiūtė, Katkonienė ir Žemaitaitytė (2011, 170) skirtingų individų karjeros suvokimas yra skirtingas. Tą atskleidžia ir tyrimo rezultatai, nes nėra vieningos ir visiems priimtinos karjeros sampratos. Tačiau kiekvienam asmeniui svarbu suvokti ir nusistatyti vertybes bei tikslus, kurie svarbūs jo karjeros kelyje. Suvokti darbuotojų karjeros poreikius naudinga ir organizacijoms. Petkevičiūtės (2006) teigimu, tyrimais įrodyta, kad organizacijos, kurios įsisavina darbuotojų karjeros poreikius ir padeda jiems efektyviai valdyti karjerą, gebėjimas valdyti organizacijos žmogiškuosius išteklius yra daug efektyvesnis. Tad karjeros sampratos ir reikšmės identifikavimas svarbus ne tik kiekvienam individui, bet ir organizacijoms.

Gauti rezultatai apie asmeninį respondentų karjeros suvokimą, leidžia daryti prielaidą, kad visi trys pateikti karjeros apibrėžimai yra priimtini tam tikroms dalims respondentų. Tačiau didžioji dauguma respondentų karjerą suvokia kaip gyvenimo siekį, kuris užtikrina materialinę gerovę ir asmenį tobulėjimą bei augimą.

Anketinėje apklausoje respondentų buvo klausiama, ką jiems reiškia karjeros vystymas. Respondentams buvo pateikti šeši veiksniai, kuriuos buvo prašoma įvertinti pritariant arba nepritariant pateikto veiksnio reikšmingumui vystant karjerą. Respondentams pateikti galimi vertinimų variantai nuo „visiškai nesutinku“ iki „visiškai sutinku“. Gauti rezultatai (žr. 8 paveikslą) atskleidžia, kokie veiksniai, respondentų nuomone, yra siejami su karjeros vystymu.



8 pav. Skirtingų veiksnių reikšmingumas asmeninės karjeros vystymo kontekste (proc.)

Nustatyta, kad visi pateikti veiksniai yra susiję su karjeros vystymu, kadangi visiems pateiktiems veiksniams dauguma respondentų išreiškė savo nuomonę pasirinkdami „sutinku“ arba „visiškai sutinku“. Didžioji dauguma respondentų absoliučiai pritaria („visiškai sutinku“), kad karjeros vystymas yra galimybė realizuoti savo tikslus (50,3 proc.), materialinė nauda (58,2 proc.), galimybė tobulėti (58,3 proc.) ir užimti aukštesnes pareigas (56,3 proc.).

Daugiausiai respondentai pritaria, kad karjeros vystymas tai galimybė užimti aukštesnes pareigas (visiškai sutinka 56,3 proc., sutinka – 41,7 proc.) ir galimybė tobulėti (visiškai sutinka 58,3 proc., sutinka 36,4 proc.).

Nedidelė dalis respondentų (3,3 proc.) nepritaria („nesutinku“), kad pasitenkinimas darbu yra susijęs su karjeros vystymu, o 17,2 proc. respondentų tam nei pritaria, nei ne. Tad matome, kad pasitenkinimo darbu veiksnio reikšmingumas karjeros vystyme sulaukė daugiausiai respondentų abejonių. Tuo tarpu likusių veiksnių reikšmingumu abejojo („nei sutinku, nei nesutinku“) ne daugiau kaip 10 proc. apklaustųjų.

Kaip jau minėta, skirtingi individai karjerą gali suvokti skirtingai (Ustinavičiūtė, Katkonienė, ir Žemaitaitytė 2011, 170), taip pat karjeros samprata gali kisti priklausomai nuo laikmečio vertybių (Rosinaitė 2010, 22) bei nuo asmenį supančios ir veikiančios aplinkos. Todėl skirtingų veiksnių svarba vystant karjerą taip pat skiriasi. Tą puikiai iliustruoja tyrimo rezultatai, kadangi nėra vieno veiksnio, kurį respondentai išskirtų kaip esminį vystant asmeninę karjerą.

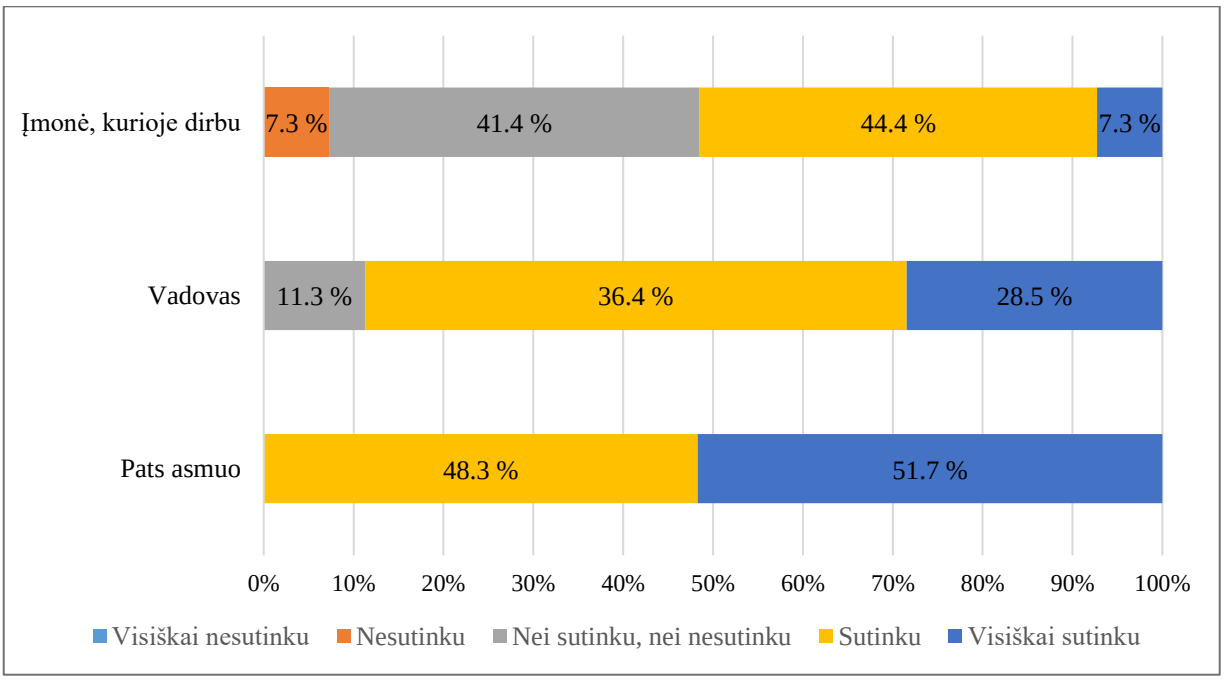
Gauti rezultatai leidžia daryti prielaidą, kad mokymo ir ugdymo procesai yra svarbūs veiksniai asmeninės karjeros vystyme, kadangi respondentams svarbus tobulėjimas ir kompetencijų plėtra vystant asmeninę karjerą. Kaip pastebi Kim ir Park (2014, 38), oro linijų bendrovės turėtų atkreipti dėmesį į kompetencijomis grįstas mokymų programas, kurios yra efektyvesnės, skatinančios individualių kompetencijų ir gebėjimų ugdymą, kurios svarbios organizacijos sėkmingos veiklos įgyvendinimui ir darbuotojų asmeninių tikslų siekimui. Šio tyrimo rezultatai neabejotinai tai patvirtina, kadangi darbuotojai vertina kompetencijų ugdymą ir galimybę tobulėti kaip reikšmingus veiksnius karjeros vystyme, tad kompetencijomis grįstas mokymas leistų organizacijoms pasiekti gerų veiklos rezultatų, o darbuotojams realizuoti savo karjeros tikslus. Kim ir Park (2014) pabrėžia, kad kompetencijomis grįstas mokymas yra efektyvus įrankis žmogiškųjų išteklių valdyme, kuris leidžia pagerinti darbuotojų motyvaciją ir produktyvumą.

Apibendrinant galima teigti, kad respondentų supratimu karjeros vystymas yra galimybė užimti aukštesnes pareigas ir tobulėti. Taip pat nemažiau reikšmingiems karjeros vystymo veiksniams priskiriama kompetencijų plėtra, materialinė nauda bei galimybė realizuoti savo tikslus. Pasitenkinimas darbu karjeros

vystyme nėra toks reikšmingas kaip kiti veiksniai, tačiau neabejotinai, daliai respondentų (sutinka – 46,4 proc. ir visiškai sutinka 33,1 proc.), tai yra daugiau ar mažiau reikšminga.

Siekiant išsiaiškinti respondentų nuomonę, kas yra atsakingas už asmens karjeros vystymą, respondentų buvo prašoma įvertinti pritariant arba nepritariant, kas už asmens karjeros vystymą yra atsakingas: pats asmuo, vadovas ar įmonė, kurioje dirbama. Gauti rezultatai (žr. 9 paveikslą) rodo, kad visų respondentų nuomone už asmens karjeros vystymą (48,3 proc. „sutinku“ ir 51,7 proc. „visiškai sutinku“) yra atsakingas pats asmuo.

Didžioji dauguma respondentų (sutinka – 36,4 proc. ir visiškai sutinka – 28,5 proc.) pritaria, kad už asmens karjerą yra atsakingas vadovas. Svarbu pastebėti, kad respondentų nuomone, asmens karjeros vystymas nėra taip stipriai priklausomas nuo įmonės, kurioje dirbama, kaip nuo vadovo ar paties asmens. 41,4 proc. tyrime dalyvavusių asmenų negali nei pritarti, nei paneigti, kad įmonė yra atsakinga už asmens karjeros vystymą. Visgi šiek tiek daugiau nei pusė respondentų (51,7 proc.) pritaria, kad įmonė yra atsakinga. Dalis (7.3 proc.) tyrimo dalyvių nesutinka, kad įmonė, kurioje dirbama, gali būti atsakinga už asmens karjeros vystymą.



9 pav. Veiksniai atsakingi už asmens karjeros vystymą

Teorinėje darbo dalyje atlikta karjeros sampratos analizė atskleidė, kad karjera kaip procesas yra valdoma individo pagal jo asmeninius tikslus ir siekius. Šio tyrimo rezultatai tai vienareikšmiškai

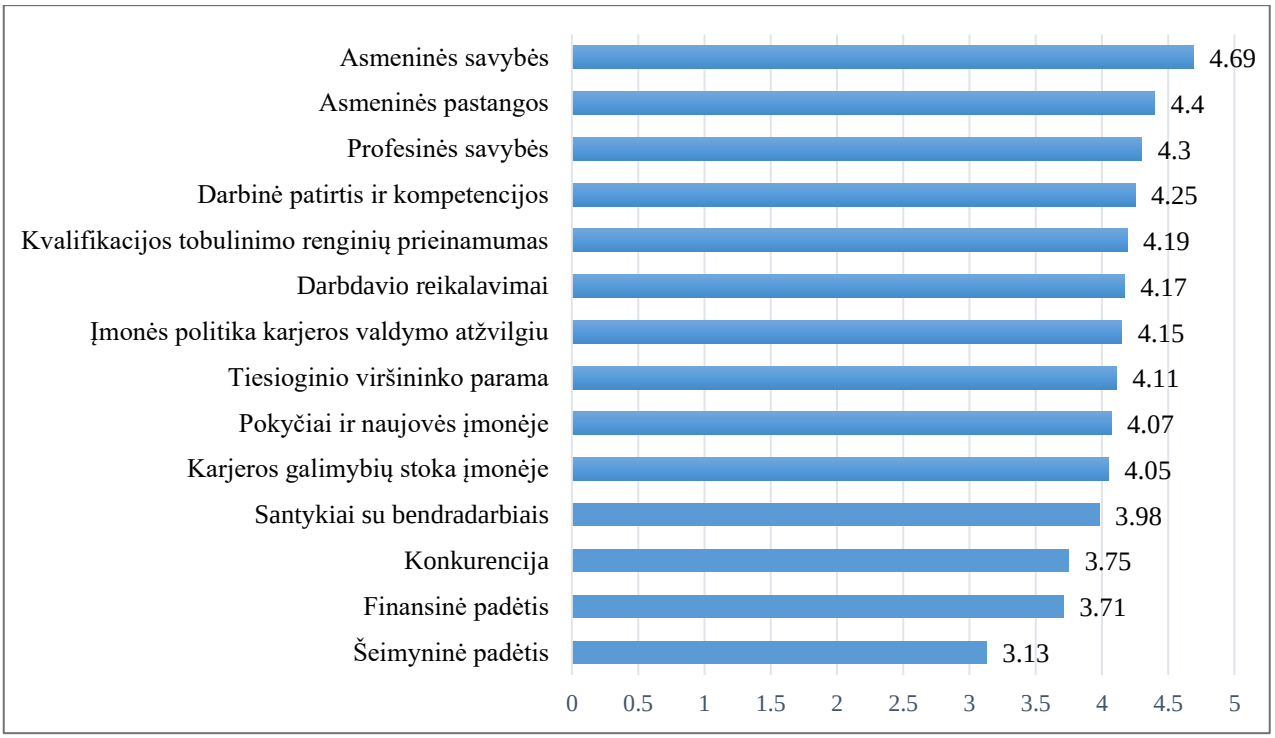
pagrindžia, kadangi visi respondentai sutinka, kas už asmeninės karjeros vystymą yra atsakingas pats asmuo. Tačiau negalima paneigti ir organizacijos reikšmės asmens karjeros valdyme. Pasak Kaya ir Ceylan (2014), karjeros procesas tiesiogiai susijęs su asmeniniais ir organizaciniais tikslais. Atsiradę darbo santykiai tarp asmens ir organizacijos sukuria abipusį ryšį. Asmuo dirba vardan organizacijos tikslų, bet tuo pačiu įgyvendina ir savo siekius. Tuo tarpu organizacija siekdama savo veiklos tikslų, naudoja vertingiausią savo turtą – žmogiškuosius išteklius, kuriuos tinkamai valdant galima pasiekti puikių rezultatų organizacijos veikloje. Atlikta literatūros analizė atskleidė, kad vienas iš žmogiškųjų išteklių valdymo elementų yra darbuotojų karjera ir jos vystymas. Tad nors dalis respondentų nemano, kad įmonė, kurioje dirbama yra svariai atsakinga už asmens karjeros vystymą, visgi įmonės vykdoma žmogiškųjų išteklių valdymo politika daro įtaką asmens profesinės veiklos karjeros vystymui.

Gauti rezultatai leidžia teigti, kad karjeros vystymas vienareikšmiškai keleivių salono įgulos narių požiūriu priklauso nuo paties asmens. Pats asmuo yra pagrindinis veiksnys atsakingas už savo karjeros vystymą. Respondentų nuomone, vadovo atsakomybė darbuotojo karjeros vystyme taip pat yra svarbi ir reikšminga. Tuo tarpu įmonės, kurioje dirbama, atsakomybė už asmens karjeros vystymą nėra nei patvirtinta, nei paneigta, kadangi tik šiek tiek daugiau nei pusė respondentų pritaria, kad įmonė yra atsakinga, kai likusi dalis (41,4 proc.) negali nei paneigti, nei pritarti šiai atsakomybei.

Tyrime dalyvavusių keleivių salono įgulos narių buvo prašoma penkiabalėje skalėje nuo 1 („visiškai nesvarbu“) iki 5 („labai svarbu“) įvertinti 14 veiksnių, nurodant kokią svarbą asmeniškai jų karjeros vystymui turi šie veiksniai (žr. 10 paveikslą). Nustatyta, kad respondentų karjeros vystymui svarbiausi veiksniai yra asmeninės savybės (M=4,69), asmeninės pastangos (M=4,4) ir profesinės savybės (M=4,30). Kiek mažiau, tačiau svarbūs veiksniai – darbinė patirtis ir kompetencijos (M=4,25), kvalifikacijos tobulinimo renginių prieinamumas (M=4,19), darbdavio reikalavimai (M=4,17), įmonės politika karjeros valdymo atžvilgiu (M=4,15), tiesioginio viršininko parama (M=4,11), pokyčiai ir naujovės įmonėje (M=4,07), karjeros galimybių stoka įmonėje (M=4,05) ir santykiai su bendradarbiais (M=3,98). Tuo tarpu mažiausiai svarbūs veiksniai respondentų asmeninės karjeros vystymui – šeimyninė padėtis (M=3,13), finansinė padėtis (M=3,71) ir konkurencija (M=3,75) .

Nors vieningos karjeros sampratos nėra, visgi viena iš sampratų karjerą apibūdina kaip komplektą veiklų, kuriomis asmuo užsiima visą gyvenimą ir kurios sudaro jo karjeros kelią (Balčiūnaitienė, Petkevičiūtė, ir Urbanskaitė 2013). Karjeros kompleksiškumas lemia tai, kad karjeros vystymą įtakoja daugelis įvairių veiksnių, kadangi karjera apima ne tik profesines, bet ir asmenines žmogaus gyvenimo sritis. Šio tyrimo rezultatai pagrindžia, kad asmeninės karjeros vystymui yra svarbūs įvairūs veiksniai, kurie apima tiek individualias asmens perspektyvas, tiek profesines ir organizacines. Kaip pažymi Palujanskienė (2008),

karjera ir jos vystymas apima subjektyvius ir objektyvius aspektus. Kaip atskleidė literatūros analizė, ne vien asmens individualūs gebėjimai ir veiksmai lemia karjeros vystymą, bet ir jį supanti – veikianti aplinka. Tą puikiai atspindi tyrimo rezultatai, kadangi be asmeninių savybių ir pastangų, patirties ir kompetencijų, karjeros vystymui įtaką daro ir darbdavio reikalavimai, įmonės politika ar vykstantys pokyčiai ar naujovės.



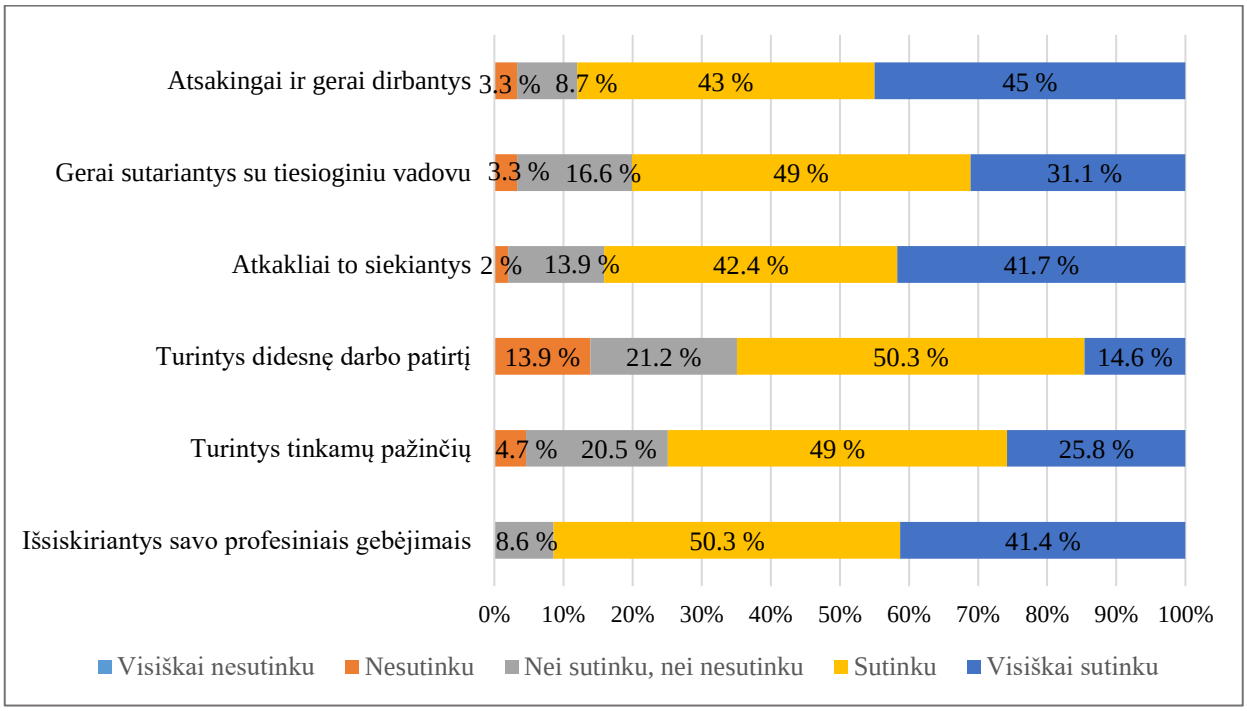
10 pav. Asmeninės karjeros vystymą lemiantys veiksniai

Apibendrinant gautus rezultatus, galima teigti, kad keleivių salono įgulos narių karjeros vystymui svarbūs asmeniniai ir darbo aplinkos veiksniai. Kartu derinamos asmeninės ir profesinės savybės, pastangos, patirtis ir kompetencija bei darbdavio reikalavimai, tiesioginio vadovo parama ir kvalifikacijos tobulinimo renginiai, daro svarbią įtaką respondentų karjeros vystymui. Tuo tarpu šeimyninė padėtis respondentams nėra labai svarbi siekiant karjeros vystymo.

Siekiant įvertinti nuo kokių veiksnių priklauso keleivių salono įgulos narių karjeros sėkmė Lietuvos oro linijų bendrovėje, respondentų buvo prašoma įvertinti 6 pateiktus veiksnius, išreiškiant savo nuomonę, kurie darbuotojai jų organizacijoje greičiau pasiekia sėkmę karjeroje. Gauti rezultatai (žr. 11 paveikslą) rodo, kad greičiausiai sėkmė karjeroje aplanko darbuotojus, kurie atsakingai ir gerai dirba (sutinka – 43 proc., visiškai sutinka – 45 proc.) bei išsiskiria profesiniais gebėjimais (sutinka – 50,3 proc., visiškai sutinka – 41,4 proc.). Taip pat daugiau kaip 80 proc. respondentų nurodė pritaria, kad greičiau pasiekti sėkmę

karjeroje jų organizacijoje gali ir tie darbuotojai, kurie atkakliai to siekia (visiškai sutinka – 41,7 proc., sutinka – 42,4 proc.) arba gerai sutaria su tiesioginiu vadovu (visiškai sutinka – 31,1 proc., sutinka – 49 proc.).

13,9 proc. respondentų mano, kad didesnė darbo patirtis neturi įtakos greičiau pasiekti sėkmę karjeroje. Mažiausia respondentų dalis (visiškai sutinka 14,6 proc., sutinka 50,3 proc.) įvertino šį veiksnį kaip lemiamą siekiant greitesnės sėkmės karjeroje. Todėl galima manyti, kad silpniausią įtaką iš visų veiksnių, siekiant karjeros oro linijų bendrovėje daro didesnė darbo patirtis. Respondentų apklausos rezultatai leidžia daryti prielaidą, kad visi 6 anketinėje apklausoje pateikti veiksniai, daugiau ar mažiau daro įtaką ir leidžia greičiau pasiekti sėkmę karjeroje Lietuvos oro linijų bendrovėje. Visų veiksnių reikšmingumui greičiau pasiekti sėkmę karjeroje pritarė („sutinku“ ir „visiškai sutinku“) daugiau kaip pusė visų apklaustų respondentų.



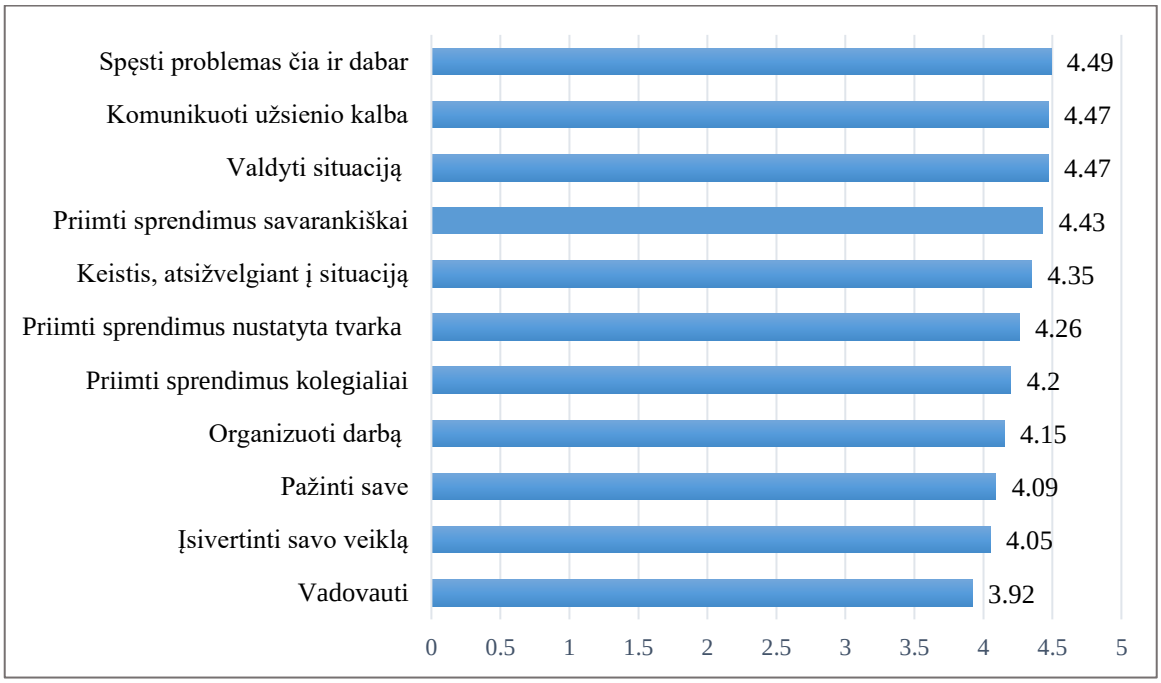
11 pav. Greitesnę karjeros sėkmę organizacijoje lemiantys veiksniai

Teorinėje darbo dalyje atlikta literatūros analizė atskleidė, kad žmogus, siekiantis sėkmingos karjeros, turi tinkamai kontroliuoti karjeros siekimo procesą. Pasak Rosinaitės (2008, 64), efektyvus karjeros vystymas reikalauja papildomų žinių, įgūdžių ir gebėjimų. Šio tyrimo respondentų nuomone, vienas iš svarbiausių veiksnių, lemiančių greitesnę sėkmę karjeroje, yra išskirtiniai profesiniai gebėjimai. Tačiau tyrimo rezultatai rodo, kad vien tik papildomos žinios, įgūdžiai ar gebėjimai neužtikrina sėkmingos karjeros.

Kaip rodo tyrimo rezultatai, būtinos asmeninės pastangos ir atkaklumas, profesinė patirtis. Geri santykiai su vadovu bei tinkamos pažintys taip pat padeda greičiau pasiekti sėkmę karjeroje.

Apibendrinant gautus rezultatus, galima teigti, kad greičiau sėkmė karjeroje Lietuvos oro linijų bendrovėje pasiekiama tų darbuotojų, kurie atsakingai ir gerai dirba, išsiskiria profesiniais gebėjimais, atkakliai siekia karjeros ir gerai sutaria su vadovu. Nors didesnė darbo patirtis ir tinkamų pažinčių turėjimas, respondentų nuomone, nėra ypatingai svarbūs siekiant sėkmingos karjeros, visgi tai taip pat padeda siekiant greitesnės sėkmės karjeroje.

Siekiant nustatyti, kokie gebėjimai svarbiausi siekiant keleivių salono įgulos nario karjeros, respondentų buvo prašomas anketinėje apklausoje pateiktus gebėjimus įvertinti pagal svarbą penkiabalėje skalėje nuo 1 („visiškai nesvarbu“) iki 5 („labai svarbu“) (žr. 12 paveikslą).



12 pav. Asmeninių gebėjimų svarba siekiant karjeros vystymo keleivių salono įgulos darbe

Nustatyta, kad svarbiausi gebėjimai siekiant karjeros vystymo keleivių salono įgulos darbe yra gebėjimas tučtuojau spręsti atsiradusias problemas (M=4,49), komunikuoti užsienio kalba (M=4,47), valdyti esamą situaciją (M=4,47) ir priimti sprendimu savarankiškai (M=4,43). Kiek mažiau svarbūs gebėjimai – mokėjimas keistis atsižvelgiant į situaciją (M=4,35), gebėjimas priimti sprendimus nustatyta tvarka (M=4,26), priimti sprendimus kolegialiai (M=4,2), organizuoti darbą (M=4,15), pažinti save (M=4,09) ir

įsivertinti savo veiklą (M=4,05). Gebėjimas vadovauti (M=3,92) įvertintas kaip mažiausiai svarbus veiksnys vystant keleivių salono įgulos karjerą.

Teorinėje darbo dalyje atlikta literatūros analizė atskleidė, kad keleivių salono įgulos pareigos itin kompleksiškos dėl skrydžio metu atliekamų daugybės skirtingų vaidmenų bei funkcijų (Tungtakanpoung ir Wyatt 2013, 16). Šio tyrimo rezultatai leidžia teigti, kad keleivių salono įgulos narys privalo pasižymėti įvairiais gebėjimais ne tik vykdydamas kompleksiškas profesines pareigas, bet ir siekdamas asmeninės karjeros vystymo.

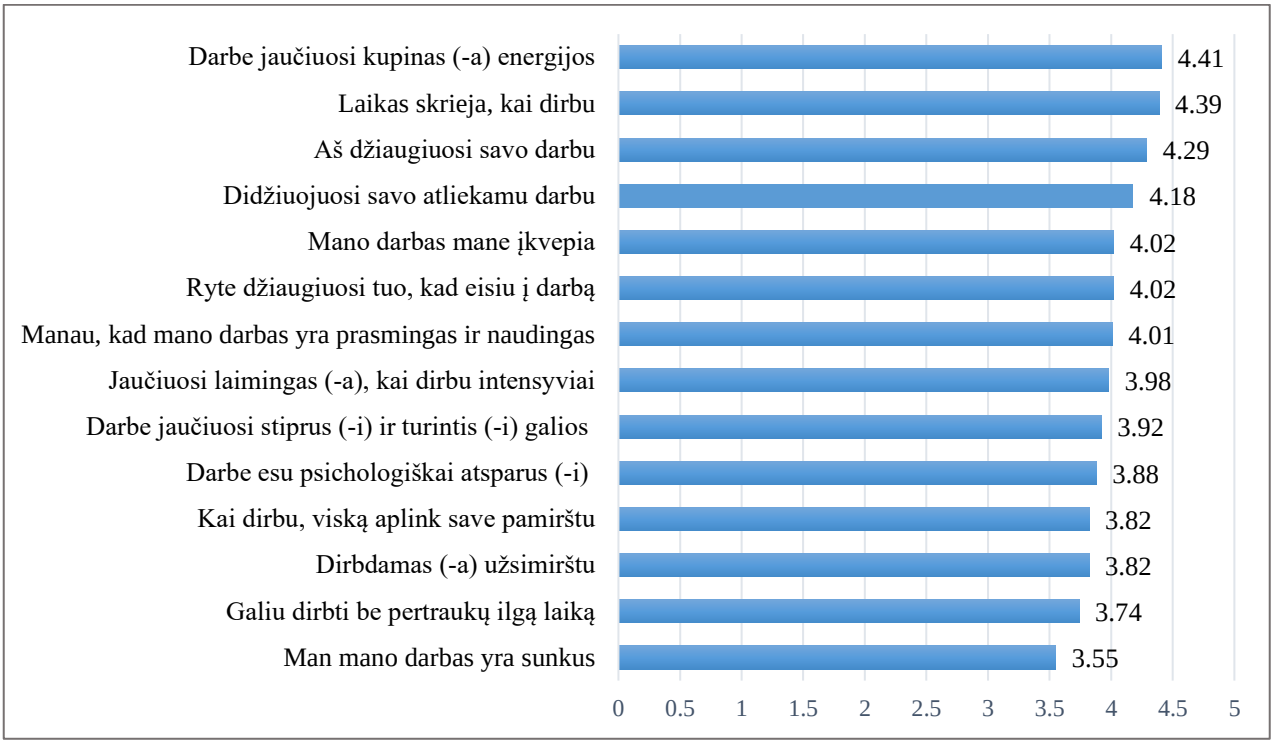
Literatūros analizė atskleidė, kad savybės bei gebėjimai, kuriais turi pasižymėti asmuo vykdydamas keleivių salono įgulos nario pareigas priklauso ir nuo darbo pozicijos, kurią užima asmuo. Jaunesnysis ar keleivių salono įgulos narys nebūtinai gali pasižymėti ir atskleisti tokias savybes, kurios būtinos vyresniajam keleivių salono įgulos nariui ir instruktoriui: gebėjimas vadovauti, organizuoti darbą, ugdyti (Filipieva 2012, 345). Kadangi tyrime dalyvavo visų keleivių salono įgulos pareigybių atstovai, respondentų apklausos rezultatai rodo, kad tokių gebėjimų kaip vadovavimas ar darbo organizavimas svarba vystant karjerą yra mažesnė, kadangi ne visų respondentų užimama pozicija reikalauja stipriai išvystytų šių gebėjimų atliekant savo pareigas ir siekiant asmeninės karjeros vystymo profesinėje veikloje.

Apibendrinus gautus rezultatus, galima teigti, kad keleivių salono įgulos darbo kompleksiškumas reikalauja įvairių gebėjimų, kuriais turi pasižymėti asmuo, siekiantis sėkmingos keleivių salono įgulos karjeros vystymo. Asmeniui svarbu gebėti spręsti kylančias problemas, komunikuoti užsienio kalba, organizuoti darbą, valdyti esamą situaciją ar prireikus keistis atsižvelgiant į situaciją. Asmuo turi gebėti priimti sprendimus nustatyta tvarka tiek savarankiškai, tiek kolegialiai. Taip pat svarbu gebėti pažinti save bei įsivertinti savo veiklą.

Anketinėje apklausoje dalyvavusių keleivių salono įgulos narių buvo prašoma įvertinti pateiktus teiginius, apibūdinančius jų savijautą darbe, penkiabalėje skalėje nuo 1 („niekada“) iki 5 („visada / visuomet (kiekvieną dieną)“) (žr. 13 paveikslą).

Tyrimo metu nustatyta, kad dažniausiai respondentai darbe jaučiasi kupini energijos (M= 4,41). Taip pat respondentai pažymėjo dažnai besijaučiantys, kad dirbant laikas skrieja (M=4,39), jie džiaugiasi (M=4,29) ir didžiuojasi savo atliekamu darbu (M=4,18), jų darbas įkvepia (M=4,02) ir yra prasmingas bei naudingas (M=4,01), o ryte jaučia džiaugsmą, jei reikia eiti į darbą (M=4,02). Gauti rezultatai rodo, kad respondentai, kurie dirba intensyviai, darbe jaučiasi laimingi tik kartais (M=3,98). Taip pat svarbu pabrėžti, kad respondentai tik kartais jaučiasi stiprūs, turintys galios darbe (M=3,92) ir psichologiškai atsparūs (M=3,88). Ne visada respondentams dirbant pasiseka užsimiršti (M=3,82) ir pamiršti pašalinius dalykus nesusijusius su darbu (M=3,82). Pastebėta, kad nuolatos darbuotojai negali ilgą laiką dirbti be pertraukų

(M=3,74). Svarbu atkreipti dėmesį, kad rečiausiai iš visų pateiktų teiginių, darbuotojai jaučiasi, kad jų darbas yra sunkus (M=3,55).



13 pav. Keleivių salono įgulos narių savijauta esant darbe

Teorinėje darbo dalyje atlikta literatūros analizė atskleidė, kad keleivių salono įgulos narių profesiją atstovaujantys darbuotojai turi daugiau atsakomybių, nei kitų profesijų atstovai dirbantys paslaugų ir aptarnavimo srityje (Chen ir Chen 2012, 41). Kaip pastebi Filipieva (2012), dažnai šis darbas gali sukelti stresą ir fizinius bei psichinius iššūkius, emocinį išsekimą, psichologinį nuovargį. Tyrimo rezultatai rodo, kad tyrime dalyvavę Lietuvos oro linijų bendrovės keleivių salono įgulos nariai tik kartais darbe jaučiasi psichologiškai atsparūs ir gali dirbti ilgesnį laiką be pertraukų. Tai leidžia daryti prielaidą, kad darbe patiriamas fizinis, emocinis bei psichologinis nuovargis neabejotinai daro įtaką šios profesijos atstovų savijautai. Visgi tyrime dalyvavę keleivių salono įgulos nariai nesutinka, kad jų darbas visuomet yra sunkus, kadangi tyrimo dalyviai nurodė tik kartais jaučiantys, kad jų atliekamas darbas yra sunkus.

Atlikta literatūros analizė atskleidė, kad tinkamai įvertintos darbuotojų emocinės ir fizinės savybės, kaip vienas iš žmogiškųjų išteklių valdymo veiksnių, užtikrina organizacijos sėkmingą veiklą ir skatina darbuotojų motyvaciją siekti asmeninių ir organizacinių tikslų (Ulufer ir Soran 2019). Todėl tai, kaip darbuotojai jaučiasi atlikdami savo pareigas, svarbu ne tik patiems darbuotojams, bet ir darbdaviams.

Apibendrinant, galima teigti, kad keleivių salono įgulos nariai darbe dažnai jaučiasi kupini energijos, jie džiaugiasi ir didžiuojasi savo darbu, o dirbant mėgstamą darbą laikas praleistas darbe greitai praskrieja. Darbe jaučiamas energingumas tik kartais leidžia pajausti, kad darbas yra sunkus, kai dirbama ilgesnį laiką be pertraukų.

3.3. Tyrimo rezultatų aptarimas

Atlikus tyrimą Lietuvos oro linijų bendrovėje galima daryti tam tikras prielaidas ir išvadas apie keleivių salono įgulos narių karjeros vystymo galimybes Lietuvoje. Didžioji dauguma tyrime dalyvavusių respondentų karjerą suvokia kaip vieną iš pagrindinių savo gyvenimo siekių. Manoma, kad karjera užtikrina materialinę ir socialinę gerovę, leidžia siekti asmeninio ir profesinio tobulėjimo, realizuoti savo tikslus. Respondentai karjeros vystymą sieja su galimybe tobulėti ir plėsti kompetencijas, užimti aukštesnes pareigas ir įgyvendinti savo siekius. Taip pat svarbu paminėti, kad karjeros vystymas neatsiejamas nuo materialinės naudos. Gauti tyrimo rezultatai atliepia Ustinavičiūtės, Katkonienės ir Žemaitytės (2011, 170) tyrimo rezultatus, rodančius, kad karjera suvokiama kaip reiškinys, kuris susideda iš vidinės ir išorinės naudos.

Tyrime dalyvavusių respondentų nuomone, už asmens karjeros vystymą labiausiai atsakingi jie patys ir jų vadovas. Vadovo reikšmingumą asmens karjeros vystyme atskleidžia ir tai, kad pasak respondentų, gerai sutariantys su tiesioginiu vadovu ir atsižvelgiantys į darbdavio reikalavimus, turi galimybę greičiau pasiekti sėkmę karjeroje. Tuo tarpu asmuo savo karjeros vystymui daro įtaką savo asmeninėmis ir profesinėmis savybėmis, įgyta darbine patirtimi ir kompetencijomis, įdėtomis pastangomis. Svarbu atkreipti dėmesį, kad pusė apklaustų respondentų pritaria, kad įmonė, kurioje dirbama, taip pat turi įtaką ir yra atsakinga už asmens karjeros vystymą. Tokį keleivių salono įgulos narių požiūrį į karjerą galima pagrįsti Korsakienės ir Smaliukienės (2014) tyrimų išvadomis, kad kai kuriose šiuolaikinėse organizacijose šalia naujos karjeros sampratos susijusios su paties individo plėtojama karjera, aktualia išlieka tradicinės karjeros samprata, kuri siejama su organizacijos atsakomybe vystant darbuotojų karjerą.

Tyrimu nustatyta, kad daugiau kaip pusė tyrime dalyvavusių respondentų turi aukštąjį universitetinį išsilavinimą. Vadinasi, keleivių įgulos nariai studijų metu yra įgiję įvairių tam tikros srities gebėjimų bei žinių, kuriuos tam tikrais aspektais gali pritaikyti ir panaudoti siekiant organizacijos tikslų bei karjeros vystymo . Kaip teigia Dačiulytė (2011), personalo mokymas ir mokymasis padeda organizacijai ir individui sėkmingai veikti pokyčių erdvėje ir daryti įtaką organizacijos konkurencingumui. Be to, nustatyta, kad

išskirtiniai profesiniai gebėjimai taip pat padeda vystant karjerą, kadangi respondentų nuomone, greičiau pasiekti karjeros sėkmę oro linijų bendrovėje gali šiais gebėjimais pasižymintys darbuotojai.

Lietuvos oro linijų bendrovės keleivių salono įgulos narių nuomone, siekiant karjeros vystymo šioje profesijoje, labai svarbu gebėti valdyti esamą situaciją, nedelsiant spręsti kylančias problemas bei prisitaikyti ir keistis atsižvelgiant į situaciją. Tai pagrindžia mokslininkų Tungtakanpoung ir Wyatt (2013) teiginį, kad keleivių salono įgulos narių pareigos yra ypač kompleksiškos ir reikalaujančios įvairių gebėjimų skirtingose situacijose.

Tyrimo rezultatų analizė leidžia teigti, kad užsienio kalbos mokėjimas yra ypatingai svarbus keleivių salono įgulos narių darbe. Respondentų apklausos rezultatai rodo, kad gebėjimas komunikuoti užsienio kalba turi didelę reikšmę siekiant karjeros vystymo keleivių salono įgulos darbe. Anksčiau atlikta oro linijų bendrovių skelbimų analizė taip pat atskleidė, kad anglų kalbos mokėjimas yra vienas pagrindinių reikalavimų kandidatams visų oro linijų bendrovių skelbimuose. Anot Pandarangga (2015), anglų kalbos, kaip pasaulinės kalbos, mokėjimas užtikrina sklandų bendradarbiavimą ir komunikaciją tarp skirtingų kultūrų ir tautybių žmonių.

Atlikto tyrimo metu paaiškėjo, kad dauguma Lietuvos oro linijų bendrovėje dirbančių keleivių salono įgulos narių darbe jaučiasi kupini energijos, džiaugiasi ir didžiuojasi savo darbu. Tai leidžia daryti prielaidą, kad darbe patiriamos teigiamos emocijos ir pasitenkinimas darbu susiję su darbuotojų lojalumu, kadangi tyrime dalyvavę respondentai nėra linkę dažnai keisti darbo vietas. Dauguma apklaustųjų nurodė, kad tai pirma arba antra oro linijų bendrovė, kurioje dirba. Taip pat respondentai pažymi, kad dirbant šį darbą laikas greitai skrieja, tad galima daryti išvadą, kad monotonija ir rutina šiose pareigose nėra dažnas reiškinys.

IŠVADOS

1. Karjeros samprata yra kintanti ir atskirų individų gali būti suvokiama skirtingai, tačiau neabejojama, kad karjera yra nuolatinis ir besitęsiantis procesas, apimantis visą žmogaus gyvenimą, susijęs tiek su individualia perspektyva, tiek su darbo ir profesijos sritimis. Karjera apima tokius aspektus kaip nuolatinis tobulėjimas, kompetencijų vystymas, kvalifikacija, žinios, kurie yra svarbūs vystant profesinę veiklą. Šiuolaikiniu požiūriu kiekvienas asmuo yra aktyvus savo asmeninės karjeros valdytojas, o karjeros vystymas yra susijęs su svarbių sprendimų priėmimu planuojant mokymosi ir darbinės veiklos procesus, stengiantis kuo efektyviau panaudoti įgimtus asmeninius gabumus ir reikalingas kompetencijas.
2. Aviacijos sektoriaus tikslas reguliuoti vykdomą veiklą užtikrinant saugą ir saugumą, todėl keleivių salono įgulos nariai privalo laikytis griežtų reikalavimų, veikti pagal nustatytas taisykles ir numatytas procedūras. Pagrindinės keleivių salono įgulos narių funkcijos yra užtikrinti saugą ir saugumą, bei suteikti kokybiškas paslaugas keleiviams skrydžio metu. Atliekamų pareigų ir funkcijų įvairovė reikalauja skirtingų sričių teorinių žinių, įvairių praktinių gebėjimų bei stiprių asmeninių savybių, kurios yra ugdomos privalomų nuolatinių griežtai reglamentuotų mokymų metu. Norintys tapti keleivių salono įgulos nariais turi atitikti šiai pozicijai keliamus reikalavimus ir dalyvauti privalomuose mokymuose.
3. Lietuvoje darbuotojų atrankas į keleivių salono įgulos nario poziciją vykdančių oro linijų bendrovių pagrindiniai kriterijai kandidatams yra vidurinis išsilavinimas, gebėjimas plaukti, anglų kalbos mokėjimas, estetiniai išvaizdos reikalavimai. Kandidatai turi pasižymėti tokiomis asmeninėmis savybėmis kaip paslaugumas, lankstumas, entuziazmas. Savo ruožtu oro bendrovės kandidatams dažniausiai linkusios siūlyti karjeros galimybes, konkurencingą atlyginimą, galimybę keliauti palankiomis sąlygomis.
4. Atlikus tyrimą Lietuvos oro linijų bendrovėje, nustatyta, kad keleivių salono įgulos nariai:
   - karjeros vystymą sieja su galimybe užimti aukštesnes pareigas ir tobulėti. Mažiausiai karjeros vystymas sietinas su pasitenkinimu darbu;
   - didžiausia atsakomybę už karjeros vystymą priskiria pačiam asmeniui. Nors neneigia ir vadovo atsakomybės, tačiau nemano, kad už karjeros vystymą turi būti atsakinga įmonė;
   - karjeros vystymo veiksniais laiko asmenines ir profesines savybes, asmenines pastangas, turimą darbinę patirtį ir kompetencijas;
   - sėkmę karjeroje priskiria veiksniams, susijusiems su atliekamomis pareigomis (atsakingas ir geras darbas) ir su asmeninėmis savybėmis (išsiskirtinai profesiniai gebėjimai, atkaklumas, gebėjimas

komunikuoti). Mažiau reikšmingais sėkmingai karjerai laiko darbo patirtį ir tinkamų pažinčių turėjimą;

- užtikrindami keleivių saugą ir saugumą turi gebėti spręsti problemas, komunikuoti užsienio kalba, valdyti situaciją ar savarankiškai priimti sprendimus;
- vertina savo profesinę veiklą, džiaugiasi ir didžiuojasi savo darbu, jaučiasi energingai.

5. Tyrimo metu gauti rezultatai patvirtina abi darbo pradžioje iškeltas hipotezes. Karjeros vystymas keleivių salono įgulos nariams yra vienas pagrindinių gyvenimo siekių už kurio įgyvendinimą didžiausia atsakomybė tenka pačiam asmeniui. Karjeros vystymas užtikrina socialinę ir materialinę gerovę, asmeninį tobulėjimą, savirealizaciją, todėl karjeros vystymo galimybė turi didelę motyvacinę reikšmę atliekamo darbo kokybei siekiant šių gyvenimo tikslų. Darbinė patirtis yra svarbi vystant karjerą, tačiau asmeninės keleivių salono įgulos nario savybės yra vienareikšmiškai svarbiausias veiksnys lemiantis karjeros vystymo galimybes.

REKOMENDACIJOS

Remiantis atliktos mokslinės literatūros analize, tyrimo rezultatais bei išvadomis, nustatyti veiksniai, kurie daro didžiausią įtaką sėkmingam keleivių salono įgulos narių karjeros vystymui, todėl teikiamos rekomendacijos, kaip stiprinti ir plėtoti šiuos veiksnius užtikrinant sėkmingą karjeros vystymą reikšmingą darbuotojui ir darbdaviui:

1. Oro linijų bendrovėms rekomenduojama rengti papildomus mokymus, kurie nėra numatyti keleivių salono įgulos narių veiklą reglamentuojančiuose teisės aktuose, tačiau kurie suteiktų galimybę keleivių salono įgulos nariams tobulinti turimas kompetencijas ir įgyti naujas, vertingas jų profesinėje veikloje (pvz.: užsienio kalbų, stresinių situacijų valdymo kursai, derybų, efektyvių pardavimų mokymai).
2. Galimybė užimti aukštesnes pareigas yra reikšmingas veiksnys keleivių salono įgulos narių asmeninės karjeros vystyme, todėl oro linijų bendrovėms rekomenduojama suteikti galimybę jų darbuotojams siekti vertikalios profesinės karjeros - į aukštesnes pareigas priimant ne naujus darbuotojus, bet paaukštinant esamus.
3. Keleivių salono įgulos nariams rekomenduojama aktyviai dalyvauti mokymuose, kurie padėtų ugdyti esamas ir įgyti naujas kompetencijas bei gebėjimus, skaityti profesinę literatūrą, kuri leistų plėtoti turimas profesines žinias.
4. Keleivių salono įgulos nariams siūloma nuolatos tobulinti anglų kalbos žinias bei mokytis naujų užsienio kalbų.
5. Oro linijų bendrovėms siūloma vykdyti periodinį darbuotojų (keleivių salono įgulos narių) veiklos vertinimą, kuris leistų atskleisti darbuotojų silpnąsias ir stipriąsias savybes bei lengviau numatyti tobulintinas sritis.

BIBLIOGRAFIJOS ŠALTINIŲ SĄRAŠAS

Teisės aktai ir kiti normatyviniai aktai:

1. „Dėl keleivių salono įgulos nario pradinio mokymo organizavimo ir vykdymo bei atestavimo tvarkos aprašų patvirtinimo, 2013/Nr. 4R-288“. LRS. Žiūrėta 2019 m. spalio 20 d. https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.463552/LSRsKjtcWt?jfwid=lvie53ujb.
2. „Easy Access Rules for Air Operations (Regulation (EU) No 965/2012)“. EASA. Žiūrėta 2019 m. gruodžio 10 d. https://www.easa.europa.eu/sites/default/files/dfu/EasyAccessRules_for_AirOperations-Oct2019.pdf
3. „Europos Parlamento ir Tarybos Reglamentas (EB) Nr. 216/2008 2008 m. vasario 20 d. dėl bendrųjų taisyklių civilinės aviacijos srityje ir įsteigiantis Europos aviacijos saugos agentūrą, panaikinantis Tarybos direktyvą 91/670/EEB Reglamentą (EB) Nr. 1592/2002 ir Direktyvą 2004/36/EB“. EUR. Žiūrėta 2019 m. spalio 15 d. https://eur-lex.europa.eu/legal-content/lt/TXT/?uri=CELEX%3A32008R0216
4. „Komisijos Reglamentas (ES) Nr. 290/2012 2012 m. kovo 30d. kuriuo iš dalies keičiamas Reglamentas (ES) Nr. 1178/2011, kuriuo pagal Europos Parlamento ir Tarybos reglamentą (EB) Nr. 216/2008 nustatomi su civilinės aviacijos orlaivių įgula susiję techniniai reikalavimai ir administracinės procedūros“. EUR. Žiūrėta 2019 m. gruodžio 2 d. https://eur-lex.europa.eu/legal-content/LT/TXT/PDF/?uri=CELEX:32008R0216&from=lt.
5. „Komisijos Reglamentas (ES) Nr. 965/2012 2012 m. spalio 5 d. kuriuo pagal Europos Parlamento ir Tarybos reglamentą (EB) Nr. 216/2008 nustatomi su orlaivių naudojimu skrydžiams susiję techniniai reikalavimai ir administracinės procedūros“. EUR. Žiūrėta 2019 m. spalio 15 d. https://eur-lex.europa.eu/legal-content/LT/TXT/PDF/?uri=CELEX:02012R096520150219&from=LT

Moksliniai šaltiniai:

6. Acarlar, Gizem, ir Reyhan Bilgic. 2013. „Factors influencing applicant willingness to apply for the advertised job opening: the mediational role of credibility, satisfaction and attraction“. *The International Journal of Human resource Management* 24 (1): 50-77.
7. Adamonienė, Rūta. 2009. „Vadybinės žmogiškųjų išteklių formavimo prielaidos ir galimybės“. *Vadybos mokslas ir studijos – kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai* 16 (1): 6-14.
8. Bakker, Martine, ir Hannah R Masserli. 2017. „Inclusive growth versus pro-poor growth: Implications for tourism development“. *Tourism and Hospitality Research* 17 (4): 384-391.

9. Balčiūnaitienė, Asta, Nijolė Petkevičiūtė, ir Šarūnė Urbanskaitė. 2013. „Darbuotojų karjeros veiksniai andragogų rengimo sistemoje“. *Andragogika* 1 (4): 174 -186.
10. Baršauskienė, Viktorija. 2006. *Žmogiškųjų išteklių vadyba*. Kaunas : Vitae Litera**.**
11. Bergman, Ann, ir Gunnar Gillberg. 2015. „The Cabin Crew Blues: Middle-aged Cabin Attendats and Their Working Conditions“. *Nordic Journal of Working Life Studies* 5 (4): 23-39.
12. Beehr, Terry A., ir Nathan A. Bowling. 2013. „Variations on a retirement theme: conceptual and operational definitions of retirement“. *The Oxford Handbook of Retirement*, Mo Wang, 42-55. New York: Oxford University Press.
13. Bilevičienė, Tatjana, ir Steponas Jonušauskas. 2011. *Statistinių metodų taikymas rinkos tyrimuose.* Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.
14. Bortnikas, Aleksandras. 2017. „Žmogiškųjų išteklių valdymo modernizavimas šiuolaikinėje organizacijoje“. *Viešoji politika ir administravimas* 16 (2): 335-346.
15. Brent, Mimi, ir Adela Perez. 2015. „Career development at GM: Accelerating Careers through Core Values and Conversations“. *Career Planning & Adult Development Journal* 31 (3): 10-16.
16. Bulbul, Gulnaz K., ir Nalan Ergun. 2017. „Counterproductive work behavior in air transportation organizations: a study on airline cabin services“. *Int. Journal of Management Economics and Business* 13 (2): 407-424.
17. Chen, Ching-Fu, ir Shu-Chuan Chen. 2012. „Burnout and Work Engagement Among Cabin Crew: Antecedents and Consequences“. *The International Journal of Aviation Psychology* 22 (1): 41-58.
18. Chlivickas, Eegenijus, Palmira Papšienė, ir Arnas Papšys. 2010. „Žmogiškieji ištekliai: strateginio valdymo aspektai“. *Business, Management and Education* 8: 51-65.
19. Chreptavičienė, Virginija, ir Jovita Starkutė. 2012. „Relationship between career and competency: verification of theoretical model validity“. *Inžinerinė ekonomika* 23 (2): 163-173.
20. Cuterela, Sandu. 2012. „Globalization: Definition, Processes and Concepts“. *Revista Română de Statistică – Supliment Trim*, 60 (4): 137-146. http://www.revistadestatistica.ro/suplimente/2012/4/srrs4_2012a22.pdf.
21. Dačiulytė, Rūta. 2011. „Žmogiškųjų išteklių vystymo aspektai Lietuvos savivaldybėse“. *Viešoji politika ir administravimas* 10 (4): 633-641.
22. Damos, Diane L., Kimberly S. Boyett, ir Patt Gibbs. 2013. „Safety Versus Passenger Service: The Flight Attendants‘ Dilemma“. *The International Journal of Aviation Psychology* 23 (2): 91-112.
23. Daniel, Cross Ogohi. 2019. „Impact of e-recruitment on organizational performance“. *International Journal of Economics, Business and Management Research* 3 (3): 195-206.
24. Dromantaitė, Aistė. 2012. „Pasitenkinimo karjera veiksniai“. *Socialinis darbas* 11 (2): 289-300.

25. Duncan, Tara, David G. Scott, ir Tom Baum. 2013. „The mobilities of hospitality work: an exploration of issues and debates“. *Annals of Tourism Research* 41: 1-19.
26. Feldman, Daniel C., ir Terry A. Beehr. 2011. „A three-phase model of retirement decision making“. *American Psychologist* 66 (3): 193-203. https://doi.org/10.1037/a0022153.
27. Filipieva, Tatyana V. 2012. „Psychology of flight Attendant's Profession". *Psychology in Russia: State of the Art* 5 (1): 335-346. http://psychologyinrussia.com/volumes/pdf/2012/filipieva.pdf.
28. Gaižauskaitė, Inga, ir Svajonė Mikėnė. 2014. *Socialinių tyrimų metodai: apklausa*. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.
29. Gižienė, Vilda, ir Laura Račelienė. 2012. „Audito funkcijas vykdančių institucijų žmogiškųjų išteklių ugdymo vertinimas“. *Economics and Management* 17 (4): 1516-1527.
30. Išoraitė, Margarita. 2011. „Žmogiškieji ištekliai – svarbiausias konkurencinio pranašumo šaltinis, strategiškai valdant organizaciją“. *Socialinių mokslų studijos* 3 (1): 31–58.
31. Yang, Cheng-Hua. 2017. „Sky glamour: customer 's expected aesthetic characteristics considering cabin crew and passenger perspectives". *Revista de cercatare si interventie sociala* 58: 127-145.
32. Juodeikaitė, Monika, ir Asta Fominienė. 2016. „Žmogiškųjų išteklių valdymo procesų pokyčių vertinimas: teorinis ir praktinis aspektas“. *Informacijos mokslai* 74: 25-37.
33. Kaya, Cigdem, ir Belgin Ceylan. 2014. „Empirical Study on the Role of Career Development Programs in Organizations and Organizational Commitment on Job Satisfaction of Employee“. *American Journal of Business and Management* 3 (3): 178-191.
34. Kim, Youngmi, ir Hyejung Park. 2014. „An investigation of the Competencies required of Airline Cabin Crew Members: The Case of Korean Airline“. *Journal of Human Resources in Hospitality and Tourism* 13 (1): 34-62.
35. Kim, Yu Kyoung, ir Ki-Joon Back. 2012. „Antecedents and consequences of flight attendants' job satisfaction“. *The Service Industries Journal* 32 (16): 2565-2584.
36. Korsakienė, Renata, ir Rasa Smaliukienė. 2014. „Šiuolaikinė karjera individo požiūriu: karjeros modeliai, jų sąsajos ir reikšmė“. *Verslas: teorija ir praktika* 15 (1): 84-92.
37. Kusluvan, Salih, Zeynep Kusluvan, Ibrahim Ilhan, ir Lutfi Buyruk. 2010. „The Human Dimension: A Review of Human Resources Management Issues in the Tourism and Hospitality Industry“. *Cornell Hospitality Quarterly* 51 (2): 171-214.
38. Laužackas, Rimantas. 2005. *Profesinio rengimo metodologija monografija*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universiteto leidykla.
39. Law, Colin C. 2019. *A Flight Attendant's Essential Guide: From Passenger Relations to Cgallenging Situations*. JAV: Brown Walker Press.

40. Littlepage, Glenn E., Michael B. Hein, Richard G. Moffett, Paul A. Craig, ir Andrea M. Georgiou. 2016. „Team Training for Dynamic Cross-Functional Teams in Aviation: Behavioral, Cognitive, and Performance Outcomes“. *Human Factors* 58 (3): 1275-1288.
41. Nilsson, Jan-Henrik. 2011. „Service in the air. A century of hospitality aboard passenger airlines“. *Research in Service Studies, working paper* 2: 1-28.
42. Okabe, Noriko. 2017. „Creating of customer loyalty by cabin crew A study of the relation between emotional labor and job performance “. *Transportation Research Procedia* 25: 149-164.
43. Palujanskienė, Aldona. 2008. *Darbo ir karjeros psichologija*. Kaunas: Judex.
44. Pandarangga, Salmon. 2015. “The transformation of English as a global language in the world”. *Lingua* 10 (2): 90-96.
45. Paulauskienė, Laura. 2013. „Turizmo valdymo tobulinimo perspektyvos Lietuvoje: nacionalinio ir savivaldybių lygmenų sąveika“. Daktaro disertacija, Mykolo Romerio universitetas. https://repository.mruni.eu/handle/007/15966.
46. Petkevičiūtė, Nijolė. 2006. *Karjeros valdymas: asmeninė, individuali perspektyva*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universiteto leidykla.
47. Petkevičiūtė, Nijolė. 2013. *Karjeros valdymas: organizacinė perspektyva.* Kaunas: Vytauto Didžiojo universiteto leidykla.
48. Pikturnaitė, Ilvija. 2013. „Savivaldybių administracijų žmogiškųjų išteklių valdymo teisinio reguliavimo vertinimas strateginio žmogiškųjų išteklių valdymo koncepcijos aspektu“. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos* 1 (29): 144-125.
49. Pukelis, Kęstutis. 2003. „Karjeros projektavimo gebėjimai žinių visuomenėje: nauji iššūkiai profesiniam konsultavimui ir karjeros planavimui“. *Profesinis rengimas: tyrimai ir realijos* 6: 66-75.
50. Pukelis, Kęstutis. 2012. „Karjeros projektavimas: kodėl ir kas?“. *Karjeros projektavimas: tyrimai ir konsultavimas* 1: 12-45.
51. Putauskienė, Audronė. 2014. „Marijampolės kolegijos studentų karjeros ugdymo kompetencijų raiškos galimybės“. *Socialinė sveikata / Social health* 1: 35-42.
52. Raudeliūnas, Rimantas ir Andrius Valickas. 2018. „Karininkų karjeros valdymas krašto apsaugos sistemoje: problemos ir tobulinimo perspektyvos“. *Viešoji politika ir administravimas* 17 (2): 298-310.
53. Romikaitytė, Birutė ir Justinas Kiseliauskas. 2012. „Lietuvos turizmo sektoriaus plėtrai įtaką darantys veiksniai“. *Management theory and studies for rural business and infrastructure development* 2 (31): 125-135.
54. Rosinaitė, Vikinta. 2010. „Karjeros sampratos konstravimas Lietuvoje“. Daktaro disertacija, Vilniaus universitetas. https://epublications.vu.lt/object/elaba:1938110/.

55. Rosinaitė, Vikinta. 2008. „Lietuvos aukštųjų mokyklų studentų career development kompetencijos: subjektyvus jų įsisavinimo lygio ir ugdymo poreikio įvertinimas“. *Filosofija. Sociologija* 19 (4): 62-71.
56. Rudžinskienė, Rasa, ir Lina Paulauskaitė. 2012. „Karjeros projektavimo gebėjimų ugdymas“. *Studijos šiuolaikinėje visuomenėje* 3 (1): 203-213.
57. Stancikienė, Aistė. 2009. „Teoriniai profesinės karjeros valdymo aspektai“. *Viešoji politika ir administravimas* 29: 107-113. http://www.euroguidance.lt/uploads/files/straipsniai/A_Stancikiene_Profesine%20karjera.pdf.
58. Stanišauskienė, Vilija ir Nijolė Večkienė. 1999. „Karjeros samprata: mokslinio požiūrio kaita ir jos refleksijos Lietuvoje problema“. *Socialiniai mokslai* 2 (21): 23-30.
59. Staniulienė, Sonata ir Laima Sandu. 2013. „Moterų profesinės karjeros raidos veiksniai Lietuvoje“. *Vadybos mokslas ir studijos – kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai* 35 (2): 276-283.
60. Stankevičienė, Asta ir Julija Šarupčiūtė. 2014. „Personalo padalinio vieta Lietuvos privataus ir viešojo sektoriaus organizacijose“. *Verslas: teorija ir praktika* 15 (1): 93-102. https://epublications.vu.lt/object/elaba:4931559/4931559.pdf.
61. Ščiglienė, Vaida. 2014. „Kultūrinio turizmo sritys ir jų ypatumai: kūrybingos veiklos modeliai“. *Acta Academiae Artium Vilnensis* 72: 141-172. http://leidykla.vda.lt/Files/file/Acta_72/Acta_72_08_Vaida_%C5%A0%C4%8Digliene_141_1.pdf.
62. Švagždienė, Biruta. 2010. „Turizmo paslaugos edukacinio potencialo raiška besimokančios organizacijos kontekste“. Daktaro disertacija, Šiaulių universitetas. https://talpykla.elaba.lt/elaba-fedora/objects/elaba:2097981/datastreams/MAIN/content.
63. Trakšelys, Kęstutis. 2011. „Besimokančios organizacijos esmė ir nauda: andragogo požiūris“. *Pedagogika* 101: 98-105.
64. Tungtakanpoung, Monrudee, ir Mark Wyatt. 2013. „Spirituality and cultural values in the reported cognitions of female cabin attendants on Thai Airways“. *Journal of Air Transport Management* 27: 15-19.
65. Ulufer, Secil ir Semih Soran. 2019. „Effects of demographic factors and personality on Emotional Labor. Mediating role of intention to leave. A research on cabin crew“. *Transportation Research Procedia* 43: 129-138.
66. Ustinavičiūtė, Laura, Agata Katkonienė, ir Irena Žemaitaitytė. 2011. „Veiksniai, susiję su sėkmingu karjeros planavimu ir profesijos pasirinkimu paauglystėje“. *Socialinis darbas* 10 (2): 169-180.
67. Valickas, Andrius, ir Vladimiras Gražulis. 2011. „Karjeros vystymas Lietuvos valstybės tarnyboje: ar praktika adekvati iššūkiams“. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos* 2 (22): 114-123.

68. Valickas, Andrius, Gintaras Chomentauskas, ir Edita Dereškevičiūtė. 2014. *Karjeros valdymo kompetencijų ugdymo vadovas dėstytojui.* Vilnius: UAB „Žmogaus studijų centras“.
69. Vaškaitis, Edgaras, ir Aušrinė Armaitienė. 2013. „Turizmo inovacijų taikymo Lietuvos turizmo versle prielaidos“. *Tiltai* 65 (4): 21 - 45.
70. Waring, Peter. 2011. „Keeping up Appearances: Aesthetic Labour and Discrimination Law“. *Journal of Industrial Relations* 53 (2): 193-207.
71. Winolo, Lisa Listyani ir Rudi Sukandar. 2019. “Cabin Crew and Social Media: Negotianting Emplyees’ Emotianal Labor and Corporate Image of Citilink Indonesia“. *American Journal of Humanities Sciences Research* 3 (3): 174-186. https://www.ajhssr.com/wp-content/uploads/2019/03/V1933174186.pdf.

Internetiniai šaltiniai:

72. „Atvykstamasis, išvykstamasis ir vietinis turizmas, kai keliones organizuoja ir paslaugas teikia turizmo įmonės“. 2019. Oficialiosios statistikos portalas. Žiūrėta 2020 m. sausio 3 d. https://osp.stat.gov.lt/statistiniu-rodikliu-analize?hash=239bb703-f7bb-407d-95f4-b0a31a24b64c#/.
73. „Aviaicjos medicinos gydytojų sąrašas“. 2019. Civilinės Aviacijos Administracija. Žiūrėta 2019 m. lapkričio 6 d. https://www.caa.lt/index.old.php?588773637.
74. „IATA Forecast Predict 8.2 billion Air Travelers in 2037“. 2018. The International Air Transport Association. Žiūrėta 2019 m. lapkričio 2 d. https://www.iata.org/en/pressroom/pr/2018-10-24-02/.
75. „ICAO cabin safety programme“. 2017. International Civil Aviation Organization. Žiūrėta 2019 m. gruodžio 8 d. https://www.icao.int/safety/airnavigation/OPS/CabinSafety/Documents/ICSG%20Work%20Programme%202017-2019%20Revision%202.pdf.
76. „International Tourism Highlights“. 2019. World Tourism Organization. Žiūrėta 2019 m. rugsėjo 29 d. https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284421152.
77. „LOU aviacijos statistikos apžvalga“. 2020. Lietuvos oro uostai. Žiūrėta 2020 m. vasario 15 d. https://www.ltou.lt/lt/aviacines-paslaugos/skrydziu-statistika/lou.
78. Mazareanu, Elena Raluca. 2019. „Aviation industry - new cabin crew demand worldwide“. Statista. Žiūrėta 2019 m. lapkričio 2 d. https://www.statista.com/statistics/617681/new-cabin-crew-demand-globalaviation-industry.
79. Swopes, Bryan R. 2019. „Ellen Church Marshall“. This day in aviation. Žiūrėta 2019 m. spalio 5 d. https://www.thisdayinaviation.com/tag/ellen-church-marshall/.
80. „Tourism industries – employment“. 2018. Eurostat Statistic Explained. Žiūrėta 2019 m. lapkričio 5 d. https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Tourism_industries_-_employment.

81. „Valstybinė švietimo 2013 – 2022 metų strategija“. 2014. Švietimo ir mokslo ministerija. Žiūrėta 2019 m. rugsėjo 4 d. https://www.sac.smm.lt/wp-content/uploads/2016/02/Valstybine-svietimo-strategija-2013-2020_svietstrat.pdf .

SANTRAUKA

Karjeros vystymo galimybės yra aktuali tema šiandieniniame žmogiškųjų išteklių valdymo kontekste, kadangi vis dažniau darbuotojų apsisprendimą pasirinkti vieną ar kitą darbovietę bei motyvaciją gerai dirbti nulemia ne finansiniai rodikliai ar darbo sąlygos, bet galimybė tobulėti, mokytis ir siekti karjeros.

Pastaraisiais metais sparčiai augantis turizmo sektorius padidino oro transporto paslaugų paklausą, todėl oro linijų bendrovės priverstos didinti personalo apimtis ir samdyti daugiau keleivių salono įgulos narių. Šios profesijos darbuotojų poreikis pastebimas ir Lietuvoje. Augant keleivių salono įgulos narių paklausai darbo rinkoje vis daugiau žmonių pasirenka šį profesinį kelią, kuris nulemia ne tik gyvenimo būdą, materialinę situaciją, profesinį tobulėjimą, bet ir ateities karjeros perspektyvas.

Išanalizavus mokslinę literatūrą bendruoju aspektu apie karjeros vystymą ir karjeros vystymo aspektus turizmo sektoriuje, pastebėta, kad oro linijų keleivių salono įgulos narių karjeros vystymo galimybes įtakojantys veiksniai lieka pakankamai neišnagrinėta tema, kadangi nėra plačiai analizuojama Lietuvos ir užsienio mokslininkų darbuose. Todėl šio magistro baigiamojo darbo tikslas išanalizuoti keleivių salono įgulos narių karjeros vystymo galimybes Lietuvoje. Šiam tikslui magistro baigiamajame darbe išanalizuota karjeros samprata ir jos svarba profesinėje veikloje, atskleisti keleivių salono įgulos narių profesinės veiklos ir rengimo ypatumai, išnagrinėti Lietuvoje vykdytų keleivių salono įgulos narių atrankų kriterijai ir ištirtas keleivių salono įgulos narių karjeros galimybių vertinimas Lietuvos oro linijų bendrovėje.

Atlikus mokslinės literatūros analizę ir teorijų palyginimą nagrinėjama tema bei įgyvendinus kiekybinį tyrimą, kurio metu buvo identifikuoti veiksniai, lemiantys keleivių salono įgulos narių karjeros vystymo galimybes Lietuvos oro linijų bendrovėje, nustatyta, kad karjera yra visą žmogaus gyvenimą apimantis procesas, už kurio valdymą yra atsakingas pats asmuo. Atlikta analizė rodo, kad griežtai reguliuojamo aviacijos sektoriaus tikslas užtikrinti skrydžių saugą ir saugumą, todėl keleivių salono įgulos nariai privalo laikytis griežtų reikalavimų, veikti pagal nustatytas taisykles ir procedūras. Norintys tapti keleivių salono įgulos nariais privalo atitikti šiai pozicijai keliamus reikalavimus ir dalyvauti privalomose mokymuose. Atlikus tyrimo Lietuvos oro linijų bendrovėje rezultatų analizę, nustatyta, kad keleivių salono įgulos nariai karjeros vystymą sieja su galimybe tobulėti ir užimti aukštesnes pareigas, o sėkmė karjeroje priklauso nuo atliekamo darbo kokybės bei asmeninių savybių. Tyrimo rezultatų analizė atskleidė, kad svarbiausi keleivių salono įgulos narių karjeros vystymą lemiantys veiksniai yra asmeninės ir profesinės savybės, darbinė patirtis ir kompetencijos.

Magistro baigiamąjį darbą sudaro įvadas, trys skyriai, išvados, rekomendacijos, naudotų šaltinių sąrašas, santraukos lietuvių ir anglų kalbomis, priedai.

Raktiniai žodžiai: karjera, karjeros vystymas, keleivių salono įgulos narys.

SUMMARY

Career development opportunities are a relevant topic in today's human resource management context, as more and more employees' decision to choose one or another job and motivation to work well is determined not by financial indicators or working conditions, but by the opportunity to improve, study and pursue a career.

In recent years, the rapidly growing tourism sector has increased the demand for air transport services, forcing airlines to increase staffing levels and hire more cabin crew members. The need for employees of this profession is also noticeable in Lithuania. With the growing demand for cabin crew members in the labor market, more and more people are choosing this professional path, which determines not only lifestyle, material situation, professional development, but also future career prospects.

After analyzing the scientific literature in general on career development and career development aspects in the tourism sector, it was noticed that the factors influencing the career development opportunities of airline cabin crew members remain a sufficiently unexplored topic, as not widely analyzed by Lithuanian and foreign researchers. Therefore, the aim of this master's thesis is to analyze the career development opportunities for cabin crew members in Lithuania. For this purpose, the master's thesis analyzes the concept of career and its importance in professional activities, reveals the peculiarities of cabin crew members' professional activities and training, examines the criteria for selection of cabin crew members in Lithuania and examines the assessment of cabin crew career opportunities in Lithuanian airlines.

After analyzing the scientific literature and comparing theories on the topic and implementing a quantitative study, which identified the factors that determine the career development of cabin crew members in the Lithuanian airline, it was established that career is a lifelong process, the management of which is responsible person. The analysis shows that the goal of a strictly regulated aviation sector is to ensure flight safety and security, so cabin crew members must comply with strict requirements and act in accordance with established rules and procedures. Those wishing to become cabin crew members must meet the requirements for this position and undergo mandatory training. The analysis of the results of the research at the Lithuanian airline revealed that the cabin crew members associate their career development with the opportunity to improve and hold higher positions, and career success depends on the quality of work performed and personal qualities. The analysis of the results of the study revealed that the most important factors determining the career development of cabin crew members are personal and professional qualities, work experience and competencies.

The master's thesis consists of an introduction, three chapters, conclusions, recommendations, list of used sources, summaries in Lithuanian and English, appendices.

Key words: career, career development, cabin crew member

PRIEDAI

1 PRIEDAS

ANKETA

Keleivių salono įgulos narių karjeros vystymo galimybės Lietuvoje

Gerb. apklausos dalyvi,

Šiuo klausimynu siekiama atskleisti keleivių salono įgulos narių karjeros vystymo veiksnius. Tyrimą atlieka Mykolo Romerio universiteto magistrantė Rasa Drungilienė.

Apklausa yra anonimiška. Jūsų atsakymai bus koduojami ir naudojami analizei apibendrinta forma, garantuojamas konfidencialumas. Tyrimo rezultatai bus panaudoti magistriniame darbe.

Maloniai prašau Jūsų užpildyti šią anketą, pažymint Jums labiausiai tinkantį atsakymą (atsakymus), kur reikia, įrašykite.

1. **Kuris iš pateiktų karjeros apibrėžimų Jums yra artimiausias** *(pasirinkite vieną Jums labiausiai tinkantį atsakymą).*

	Apibrėžimai	
1.	Karjera - profesinė veikla organizacijoje, apibrėžta nustatytų pareigų, funkcijų, atlygio, kurios sėkmės rodiklis finansinis atlygis ir galimybė kilti karjeros laiptais.	❒
2.	Karjera abipuse nauda paremtas bendradarbiavimas, asmens augimas, tobulėjimas, atliekant nustatytas (nusistatytas) pareigas.	❒
3.	Karjera - 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, savirealizaciją.	❒

2. **Ką Jums reiškia karjeros vystymas?** (*įvertinkite kiekvieną teiginį)*

	Karjeros vystymas tai:	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
1.	Galimybė realizuoti savo tikslus	❒	❒	❒	❒	❒
2.	Pasitenkinimas darbu	❒	❒	❒	❒	❒
3.	Materialinė nauda	❒	❒	❒	❒	❒
4.	Kompetencijų plėtra	❒	❒	❒	❒	❒
5.	Galimybė tobulėti	❒	❒	❒	❒	❒
6.	Galimybė užimti aukštesnes pareigas	❒	❒	❒	❒	❒

3. **Kas yra atsakingas už asmens karjeros vystymą?** *(įvertinkite kiekvieną teiginį)*

	Atsakingas (-a)	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
1.	Įmonė, kurioje dirbu	❒	❒	❒	❒	❒
2.	Vadovas	❒	❒	❒	❒	❒
3.	Pats asmuo	❒	❒	❒	❒	❒

4. **Kiek Jūsų asmeniškai karjeros vystymui yra svarbūs išvardinti veiksniai?** *(įvertinkite kiekvieną teiginį)*

	Veiksniai	Visiškai nesvarbu	Nesvarbu	Nei svarbu, nei nesvarbu	Svarbu	Labai svarbu
1.	Asmeninės savybės	❒	❒	❒	❒	❒
2.	Profesinės savybės	❒	❒	❒	❒	❒
3.	Asmeninės pastangos	❒	❒	❒	❒	❒
4.	Šeimyninė padėtis	❒	❒	❒	❒	❒
5.	Finansinė padėtis					
6.	Kvalifikacijos tobulinimo renginių prieinamumas	❒	❒	❒	❒	❒
7.	Įmonės politika karjeros valdymo atžvilgiu	❒	❒	❒	❒	❒
8.	Karjeros galimybių stoka įmonėje	❒	❒	❒	❒	❒
9.	Santykiai su bendradarbiais	❒	❒	❒	❒	❒
10.	Tiesioginio viršininko parama	❒	❒	❒	❒	❒
11.	Darbinė patirtis ir kompetencijos	❒	❒	❒	❒	❒
12	Konkurencija	❒	❒	❒	❒	❒
13.	Pokyčiai ir naujovės įmonėje	❒	❒	❒	❒	❒
14.	Darbdavio reikalavimai	❒	❒	❒	❒	❒

5. **Kaip manote, kurie Jūsų organizacijos darbuotojai greičiau pasiekia sėkmę karjeroje?** *(įvertinkite kiekvieną teiginį)*

	Atsakingas (-a)	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
1.	Atsakingai ir gerai dirbantys	❒	❒	❒	❒	❒
2.	Gerai sutariantys su tiesioginiu viršininku	❒	❒	❒	❒	❒
3.	Atkakliai to siekiantys	❒	❒	❒	❒	❒

4.	Turintys didesnę darbo patirtį	❒	❒	❒	❒	❒
5.	Turintys tinkamų pažinčių	❒	❒	❒	❒	❒
6.	Išsiskiriantys savo profesiniais gebėjimais	❒	❒	❒	❒	❒

6. Įvertinkite, pateiktųjų gebėjimų svarbą siekiant karjeros vystymo Jūsų darbe. ***(****įvertinkite kiekvieną teiginį)*

	Gebėjimai	Visiškai nesvarbu	Nesvarbu	Nei svarbu, nei nesvarbu	Svarbu	Labai svarbu
1.	Priimti sprendimus savarankiškai	❒	❒	❒	❒	❒
2.	Priimti sprendimus kolegialiai	❒	❒	❒	❒	❒
3.	Priimti sprendimus nustatyta tvarka	❒	❒	❒	❒	❒
4.	Komunikuoti užsienio kalba	❒	❒	❒	❒	❒
5.	Spęsti problemas čia ir dabar					
6.	Valdyti situaciją	❒	❒	❒	❒	❒
7.	Organizuoti darbą	❒	❒	❒	❒	❒
8.	Vadovauti	❒	❒	❒	❒	❒
9.	Įsivertinti savo veiklą	❒	❒	❒	❒	❒
10.	Pažinti save	❒	❒	❒	❒	❒
11.	Keistis, atsižvelgiant į situaciją	❒	❒	❒	❒	❒

7. Įvertinkite žemiau pateiktus teiginius apibūdinančius Jūsų savijautą darbe? *(įvertinkite kiekvienoje eilutėje)*

	Savijauta	Niekada	Retai *(Kartą per mėnesį ar rečiau)*	Kartais *(Kelis kartus per mėnesį)*	Dažnai *(Kartą per savaitę)*	Visada/ visuomet *(Kiekvieną dieną)*
1.	Darbe jaučiuosi kupinas (-a) energijos	❒	❒	❒	❒	❒
2.	Manau, kad mano darbas yra prasmingas ir naudingas	❒	❒	❒	❒	❒
3.	Laikas skrieja, kai dirbu	❒	❒	❒	❒	❒
4.	Darbe jaučiuosi stiprus (-i) ir turintis (-i) galios	❒	❒	❒	❒	❒
5.	Aš džiaugiuosi savo darbu	❒	❒	❒	❒	❒
6.	Kai dirbu, viską aplink save pamirštu	❒	❒	❒	❒	❒
7.	Mano darbas mane įkvepia	❒	❒	❒	❒	❒
8.	Ryte džiaugiuosi tuo, kad eisiu į darbą	❒	❒	❒	❒	❒

9.	Jaučiuosi laimingas (-a), kai dirbu intensyviai	❒	❒	❒	❒	❒
10.	Didžiuojuosi savo atliekamu darbu	❒	❒	❒	❒	❒
11.	Galiu dirbti be pertraukų ilgą laiką	❒	❒	❒	❒	❒
12.	Man mano darbas yra sunkus	❒	❒	❒	❒	❒
13.	Dirbdamas (-a) užsimirštu	❒	❒	❒	❒	❒
14.	Darbe esu psichologiškai atsparus (-i)	❒	❒	❒	❒	❒

PABAIGAI KELI KLAUSIMAI APIE JUS

8. Jūsų lytis:

1.Vyras ❒ 2. Moteris ❒

9.

	Jūsų amžius	
1.	18 – 25 metai	❒
2.	26 – 35 metai	❒
3.	36 – 45 metai	❒
4.	46 – 55 metai	❒
5.	56 metai ir daugiau	❒

10.

	Jūsų išsilavinimas	
1.	Aukštasis universitetinis	❒
2.	Aukštasis neuniversitetinis	❒
3.	Aukštesnysis	❒
4.	Vidurinis	❒
5.	Kita (įrašykite).....	❒

11.

	Jūsų užimamos pareigos	
1.	Klasėje vykdomų mokymų instruktorius (Ground Training Instructor)	❒
2.	Skrydžio metu mokymus vykdantis instruktorius (Line Training Instructor)	❒
3.	Vyresnysis keleivių salono įgulos narys	❒
4.	Jaunesnysis keleivių salono įgulos narys	❒
5.	Keleivių salono įgulos narys	❒
6.	Kita (įrašykite)	❒

12.

	Jūsų darbo aviacijos srityje (avialinijose?) stažas	
1.	Iki 1 metų	❒
2.	2 - 5 metai	❒
3.	6 - 10 metų	❒
4.	11 – 15 metų	❒
5.	16 metų ir daugiau	❒

13. Kelintoje oro linijų bendrovėje dirbate per savo karjeros laikotarpį? *(įrašykite skaičių)*

Dėkoju už nuoširdžius Jūsų atsakymus!

2 PRIEDAS

Forma patvirtinta Mykolo Romerio universiteto
Senato 2012 m. lapkričio 20 d. nutarimu Nr.1SN-10

PATVIRTINIMAS APIE ATLIKTO DARBO SAVARANKIŠKUMĄ

2020 - 04 - 27
Vilnius

Aš, Mykolo Romerio universiteto (toliau – Universitetas), Viešojo valdymo fakulteto / Lyderystės ir strateginio valdymo instituto, Lyderystės ir pokyčių vadybos programos studentė Rasa Drungilienė, patvirtinu, kad šis magistro baigiamasis darbas „ Keleivių salono įgulos narių karjeros vystymo galimybės Lietuvoje“:

1. Yra atliktas savarankiškai ir sąžiningai;
2. Nebuvo pristatytas ir gintas kitoje mokslo įstaigoje Lietuvoje ar užsienyje;
3. Yra parašytas remiantis akademinio rašymo principais ir susipažinus su rašto darbų metodiniais nurodymais.

Man žinoma, kad už sąžiningos konkurencijos principo pažeidimą – plagijavimą studentas gali būti šalinamas iš Universiteto kaip už akademinės etikos pažeidimą.

(parašas)	Rasa Drungilienė *(vardas, pavardė)*

rabartasev@stud.mruni.eu