

Andrius Valickas  
Gintaras Chomentauskas

Edita Dereškevičiūtė  
Irena Žukauskaitė

Lijana Navickienė

# ASMENINĖS KARJEROS VALDYMAS

DĖSTYTOJUI



# **Asmeninės karjeros valdymas**

Metodinė priemonė dėstytojui

UDK 331.5

As35



Leidiny s parengtas įgyvendinant 2007–2013 m. Žmogiškųjų išteklių plėtros veiksmų programos 2 prioriteto „Mokymasis visą gyvenimą“ VP1-2.3-ŠMM-01-V priemonės „Profesinio orientavimo sistemos veiklos tobulinimas ir plėtra“ valstybės projektą Nr. VP1-2.3-ŠMM-01-V-01-001 „Aukštųjų mokyklų studentų ugdymo karjerai ir karjeros stebėsenos modelių plėtotė ir įdiegimas, su studentais dirbančių profesinio orientavimo specialistų kvalifikacijos tobulinimas, jiems skirtų priemonių sukūrimas (I etapas)“

**Projekto vykdytojas** Vilniaus universiteto Karjeros centras

**Projekto vadovas** Dr. Jolanta Vaičiūnaitė

**Projekto ekspertas-konsultantas metodinės bazės kūrimui** Dr. Žygimantas Grakauskas

**Leidinio konsultantas** Aida Akudovičiūtė

### **Recenzantai**

Prof. dr. Sarmitė Mikulionienė

Doc. dr. Loreta Bukšnytė-Marmienė

Dr. Asta Railienė

Dr. Giedrius Mažūnaitis

**Rengėjas** UAB Žmogaus studijų centras

### **Autoriai**

Dr. Andrius Valickas

Doc. dr. Gintaras Chomentauskas

Dr. Edita Dereškevičiūtė

Dr. Irena Žukauskaitė

Dr. Lijana Navickienė

ISBN 978-609-8150-05-6

# Turinys

Pratarmė .....	8
1 skyrius. Karjera šiuolaikiniame pasaulyje .....	10
1.1. Pasaulio ir karjeros pokyčiai .....	11
1.1.1. Pasaulio pokyčiai: šiuolaikinės tendencijos .....	11
1.1.2. Esminiai socialiniai ir ekonominiai pokyčiai .....	14
1.1.3. Pasaulio pokyčių įtaka karjerai .....	18
1.2. Karjeros samprata ir šiuolaikinės jos teorijos .....	19
1.2.1. Karjeros samprata .....	19
1.2.2. Karjeros teorijos .....	26
1.2.2.1. Turinio teorijos .....	26
1.2.2.2. Proceso teorijos .....	29
1.2.2.3. Integralūs požiūriai .....	37
1.3. Asmeninės karjeros valdymas ir karjeros valdymo modelis .....	70
Skyriaus apibendrinimas .....	76
2 skyrius. Savęs pažinimas .....	79
2.1. Savęs pažinimo procesas .....	80
2.1.1. Savivaizdis ir savęs vertinimas .....	80
2.1.2. Tikrasis ir galimas „Aš“ .....	83
2.1.3. Savęs pažinimo modelis .....	87
2.2. Savęs pažinimo konstruktai .....	88
2.2.1. Asmenybė .....	88
2.2.2. Vertybės .....	97
2.2.3. Interesai .....	102
2.2.4. Kompetencijos .....	108
Skyriaus apibendrinimas .....	115
3 skyrius. Karjeros galimybių tyrinėjimas .....	117
3.1. Karjeros informacija karjeros valdyme .....	119
3.1.1. Karjeros galimybių tyrinėjimo samprata: karjeros informacijos supratimo pagrindas ....	120
3.1.2. Karjeros informacijos samprata .....	127
3.2. Karjeros informacijos rinkimas ir naudojimas .....	130

3.2.1. Karjeros informacijos įvairovė: informacijos šaltiniai ir gavimo būdai.....	131
3.2.2. Dokumentiniai karjeros informacijos šaltiniai .....	136
3.2.3. Žmogiškieji informacijos šaltiniai.....	138
3.2.4. Tyrinėjimas remiantis patirtimi .....	139
3.3. Mokymosi galimybių tyrinėjimas.....	140
3.3.1. Mokymasis visą gyvenimą ir jo reikšmė karjerai .....	140
3.3.2. Mokymosi galybės .....	144
Skyriaus apibendrinimas .....	156
4 skyrius. Karjeros planavimas.....	159
4.1. Požiūriai į karjeros planavimą.....	160
4.2. Karjeros konstravimo modeliai .....	163
4.3. Karjeros konstravimo procesas.....	165
4.4. Karjeros planas.....	168
Skyriaus apibendrinimas .....	175
5 skyrius. Karjeros įgyvendinimas.....	177
5.1. Asmeninių finansų valdymas .....	178
5.1.1. Karjeros ir asmeninių finansų valdymo ryšys.....	178
5.1.2. Teoriniai asmeninių finansų valdymo modeliai.....	180
5.2. Mokymosi proceso valdymas .....	185
5.2.1. Efektyvus mokymasis ir jį sąlygojantys veiksniai .....	186
5.2.2. Mokymosi planavimas.....	188
5.2.3. Mokymosi stiliai.....	193
5.2.4. Mokymo(si) metodai .....	201
5.3. Darbo paieškos proceso valdymas .....	207
5.3.1. Dabartinis darbo paieškos kontekstas.....	208
5.3.2. Darbo paieškos procesas.....	210
5.3.3. Paieška ir atranka žvelgiant iš darbdavio ir darbo ieškančio asmens perspektyvos .....	215
5.4.1. Kas yra socializacija ir kiek ji trunka .....	218
5.4.2. Socializacijos organizacijoje modeliai.....	219
5.4.3. Individualūs socializacijos organizacijoje veiksniai.....	224
5.4.4. Socializacijos sąsajos su organizacijos ir darbo grupės veiksniais.....	225
5.4.5. Dažniausi sunkumai, su kuriais susiduria naujokai įsitvirtindami organizacijoje .....	229
5.4.6. Ką daryti, kad naujokas kuo greičiau socializuotųsi.....	231
5.4.7. Įvedimo programos: terminai, šaltiniai ir turinys.....	232
5.5. Karjeros pokyčiai.....	234

5.5.1. Karjeros pokyčių samprata ir rūšys .....	234
5.5.2. Karjeros pokyčių problemos.....	236
5.5.3. Teorinės karjeros pokyčių tyrimų prielaidos .....	237
5.6. Karjeros derinimas su kitomis gyvenimo sritimis .....	244
5.6.1. Gyvenimo balanso problema .....	245
5.6.2. Teoriniai karjeros ir kitų gyvenimo sričių derinimo modeliai.....	247
5.6.3. Organizacijų vaidmuo derinant karjerą ir kitas gyvenimo sritis .....	249
5.6.4. Šeimos modelis ir karjeros derinimas.....	252
5.6.5. Individualios karjeros ir kitų gyvenimo sričių derinimo strategijos .....	253
Skyriaus apibendrinimas .....	255
Autorių pabaigos žodis.....	258
Sąvokų žodynelis.....	260
Literatūra .....	266

# Pratarmė

Kiekvieno žmogaus gyvenime karjeros sprendimai yra labai svarbūs, nes jie turi ilgalaikių pasekmių ne tik asmens darbinei ir mokymosi veiklai, bet ir kitoms gyvenimo sritims. Nors asmeninei karjerai valdyti reikalingų kompetencijų ugdymas šiandien pradedamas jau bendrojo ugdymo mokyklose, vis dėlto nemaža dalis aukštųjų mokyklų studentų dar susiduria su karjeros problemomis, neturi pakankamai žinių bei gebėjimų, reikalingų šioms problemoms savarankiškai spręsti. Dėl šios priežasties studentams sudaroma galimybė trūkstamas karjeros valdymo kompetencijas įgyti ar tobulinti studijų aukštosiose mokyklose metu, lankant specialų dalyką ir (ar) atskirų įgūdžių lavinimo seminarus.

Tiek lietuvių, tiek užsienio kalba galime rasti daug leidinių, kuriuose gvildenamos atskiros su karjera susijusios temos (savęs pažinimo, darbo paieškos, karjeros keitimo ir t. t.), pateikiamos įvairios užduotys, skirtos karjerai reikalingiems įgūdžiams lavinti, tačiau beveik nėra knygų, kurios padėtų giliai ir sistemiškai susipažinti su karjeros sritimi. Todėl siekiant gerinti studentams organizuojamų mokymų karjeros valdymo tematika kokybę buvo sumanyta ugdymo karjerai specialistams parengti metodinę priemonę, kurioje jie išsamiai susipažintų su šiuolaikine karjeros ir jos valdymo samprata, šioje srityje vyraujančiais teoriniais požiūriais ir atliekamais tyrimais. Manome, jog ši knyga padės karjeros valdymo užsiėmimų dėstytojams susidaryti platesnį vaizdą apie dėstomą dalyką, aiškiau suprasti, kokiais teoriniais modeliais grindžiamos studentų karjeros valdymo kompetencijos bei jų ugdymas.

Knygą sudaro 5 pagrindiniai skyriai, kuriuose nagrinėjami su tam tikra karjeros valdymo kompetencijų grupe susiję teoriniai dalykai ir apžvelgiamos problemos.

Pirmajame knygos skyriuje aptariama karjeros samprata, pristatomos pagrindinės šiuolaikinės karjeros koncepcijos ir teorijos, pagrindžiamas studentų karjeros valdymo kompetencijų modelis. Šioje knygos dalyje taip pat apžvelgiami pagrindiniai ekonominiai, socialiniai ir technologijų pokyčiai, kurie sudarė prielaidas atsirasti postmoderniai karjeros sampratai. Šis knygos skyrius pateiks vertingos informacijos tiems, kurie pirmą kartą susiduria su karjeros tyrimų sritimi, taip pat tiems, kurie nori pagilinti bei praplėsti teorines žinias apie karjeros reiškinių.

Antrasis knygos skyrius skirtas savęs pažinimo sričiai. Jame pristatomos savivaizdžio ir savęs vertinimo sąvokos, akcentuojamas darbinis (profesinis) savivaizdis ir jo formavimosi ypatumai. Aptariamos savęs pažinimo alternatyvos: tikrojo, iš anksto egzistuojančio „Aš“ paieškos ir galimų „Aš“ konstravimas pabrėžiant, kad pastaroji alternatyva šiuolaikiniame pasaulyje yra perspektyvesnė. Nuosekliai pateikiant modelį pristatomas savęs pažinimo procesas. Taip pat grindžiami ir analizuojami pagrindiniai savęs pažinimo konstruktai: asmenybė, vertybės, interesai ir kompetencijos. Aptariama, kaip suteikti pagalbą studentams, siekiantiems karjeros ir ieškantiems efektyvesnių savęs pažinimo metodų.

Trečiajame knygos skyriuje aptariamos karjeros galimybių tyrinėjimo sritys: karjeros informacija, jos rinkimas ir naudojimas bei mokymosi galimybių tyrinėjimas. Akcentuojama, kad vadovaujantis šiuolaikine karjeros samprata karjeros galimybių tyrinėjimas suprantamas kaip visą gyvenimą trunkan-

tis procesas, apimantis su karjera susijusios informacijos rinkimą ir apdorojimą siekiant efektyviau valdyti asmeninę karjerą. Tai visos veiklos, kurių tikslas – kaupti ir plėsti žinias apie darbo pasaulį, mokymąsi ir karjeros galimybes. Skyriuje pateikiami susisteminti požiūriai ir modeliai, padedantys dėstytojui ugdyti studentų karjeros valdymo kompetencijas pastarosiose srityse.

Ketvirtasis knygos skyrius skirtas karjeros planavimui. Jame atskleidžiami pagrindiniai požiūriai į karjeros planavimą. Detaliai analizuojami karjeros planavimo modeliai: planavimo ir įgyvendinimo bei bandymų ir mokymosi, pabrėžiant, kad pastarasis šiuolaikinėje greitai besikeičiančioje aplinkoje yra perspektyvesnis. Aptariamas karjeros konstravimo procesas, susidedantis iš keleto etapų, kuriuos nuosekliai perėjus galima tikėtis kokybiškų karjeros sprendimų. Pagrindžiamas formalaus karjeros planavimo poreikis ir būtinybė. Konkretizuojama, kaip studentai turėtų rengti savo karjeros planus.

Paskutiniame penktajame knygos skyriuje apžvelgiama teorinė medžiaga, skirta svarbiausioms su karjeros sprendimų įgyvendinimu susijusioms kompetencijoms ugdyti. Ši knygos dalis padės ugdyti karjerai specialistams susipažinti su asmeninių finansų, mokymosi ir darbo paieškos procesų valdymo, įsitvirtinimo organizacijose, karjeros pokyčių ir derinimo su kitomis gyvenimo sritimis tematika, vyraujančiais teoriniais šios srities modeliais bei naujausių tyrimų duomenimis. Gilesnis su karjeros įgyvendinimo sritimi susijusių kompetencijų turinio išmanymas leis specialistams parinkti ir taikyti efektyvesnius, šiuolaikines teorines tendencijas atitinkančius ugdymo metodus bei konkrečias praktines užduotis.

Tikimės, jog ši knyga bus naudinga ne tik kiekvienam karjeros ugdymo specialistui, bet ir visiems tiems, kurie siekia įgyti gilesnių ir moksliniais tyrimais pagrįstų žinių apie karjerą ir jos valdymą.

*Knygos autoriai*



# Karjera šiuolaikiniame pasaulyje

*Šiame skyriuje aptariama šiuolaikinė karjeros ir jos valdymo samprata, pagrindiniai karjeros reiškinių analizuojantys teoriniai modeliai. Taip pat apžvelgiamos vyraujančios pasaulio raidos tendencijos ir įtaka asmens karjerai.*

*Šiuolaikinių karjeros reiškinių analizuojančių teorinių modelių išmanymas – neatsiejama karjeros paslaugas teikiančio profesionalo kompetencijos dalis. Teorinės žinios apie karjerą leidžia geriau suprasti karjerą konstruojančio asmens elgesį, padėti atsirinkti ir taikyti įvairias karjeros paslaugoms realizuoti skirtas priemones bei metodus. Karjeros samprata nėra statiška, ji kinta priklausomai nuo visuomenės ir ekonomikos raidos. Todėl šiuolaikinių pasaulio kaitos tendencijų išmanymas leidžia suprasti, kokios išorinės jėgos formuoja šiuo metu vyraujančią karjeros sampratą.*

## 1.1. Pasaulio ir karjeros pokyčiai

### 1.1.1. Pasaulio pokyčiai: šiuolaikinės tendencijos

Suprasti, kodėl šiandien apie karjerą kalbame kaip apie visą gyvenimą trunkančią asmens mokymosi bei darbo patirčių seką (ar su darbinėmis ir mokymosi veiklomis susijusių socialinių vaidmenų visumą), bus paprasčiau, jei karjeros sampratos analizę pradėsime nuo pasaulyje vykstančių globalių pokyčių apžvalgos. Šie pokyčiai lemia konkurencinių sąlygų pasikeitimą, organizacijų vadybos kaitą, naujų reikalavimų darbuotojams atsiradimą. Kartu šie pokyčiai tiesiogiai ar netiesiogiai pakeitė ir požiūrį į asmens karjerą – ji tapo žmogaus valdoma, individuali, peržengianti organizacijų bei profesijų ribas.

Prieš pradėdami atskirų pasaulyje vykstančių pokyčių ir jų įtakos karjerai analizę, pabandykime pasiaiškinti jų varomąsias jėgas, pamatines priežastis, kurios tarsi povandeninės srovės verčia nešamus daiktus judėti tam tikra kryptimi. Trumpai aptarkime šias priežastis ir jų poveikio mechanizmą.

Globalizacija. Viena iš pagrindinių šiandieninių pokyčių varomųjų jėgų – globalizacija. Held ir kt. (2002) teigia, kad globalizacija – tai visuotinės tarpusavio priklausomybės plitimas, didėjimas ir greitėjimas.

„Pasaulis tapo plokščias“, – teigia žymus žurnalistas Thomas L. Friedman savo garsioje knygoje „Pasaulis yra plokščias“. Šaltojo karo pabaiga sugriovė Berlyno sieną ir atvėrė galimybę didžiulei pasaulio daliai, kurioje gyvena milijardai gyventojų, įsilieti į laisvąją rinką.

Globalizacija šiandien paliečia įvairias gyvenimo sritis – socialinę, ekonominę, politinę ir kultūrinę. Gyvenimo stilius, mada, subkultūros (pvz., pankai, *emo*, gotai, banglai, skinai ir t. t.), visuomeniniai, religiniai, politiniai judėjimai ir kiti socialiniai reiškiniai lengvai peržengia sienas ir tampa globalūs.

Pasaulyje yra mažai valstybių, tokių kaip Šiaurės Korėja ar Mianmaras, kurios vykdo izoliacinę politiką, atsiriboja nuo likusio pasaulio. Laisvame pasaulyje sienos tarp valstybių vis labiau nyksta: vienoje valstybėje vykstantys įvykiai bei priimami sprendimai reikšmingai veikia tolimų Žemės rutulio valstybių gyventojus ir bendruomenes. Pavyzdžiui, 2011 m. kilusios finansinės Graikijos problemos smukdė akcijų rinkas visame pasaulyje, nors šios valstybės ekonomika sudarė vos apie 2 proc. Europos Sąjungos BVP (Grinkevičius, 2012).

Globalizacija socialinėje, politinėje, kultūrinėje ir ekonominėje sferoje nėra atsitiktinė ar reta, aiškiai įžvelgiamos globalios sąveikos stiprėjimo, greitėjimo, formų įvairovės gausėjimo tendencijos. Tam ypač pasitarnauja informacinėmis technologijomis kuriami socialiniai tinklai, leidžiantys burtis į grupes ir organizuotai veikti visame pasaulyje, apeinant valstybių sienas.

Kultūros globalizacija suprantama kaip įvairių kultūrų sąveika ir maišymasis. Šiuo metu kultūros nėra uždaros, jos sąveikauja tarpusavyje, keičiasi nauja patirtimi, reikšmėmis, simboliais. Pagrindiniai kultūrinės globalizacijos veiksniai yra masinės komunikacijos priemonės. Neretai šių priemonių naudojimas siejamas ir su masinės kultūros plitimu (Held ir kt., 2002). Net savo aplinkoje galime rasti begalę kultūros globalizacijos apraiškų, pavyzdžiui, televizijoje ar laikraščiuose reklamuojami prekių ženklai puikiai pažįstami ir kitose šalyse. Kasdien klausomės užsienio muzikos, mėgstame japonišką maistą, namus papuošiame graikiškomis statulėlėmis, gėrimės vokiško modernaus meno paroda ir pan.

Ypač smarkiai globalizacija paveikė pasaulio ekonomiką. Tarptautiniai susitarimai, įvairių tarptautinių organizacijų, prižiūrinių, kaip funkcionuoja pasaulio prekyba (pvz., Pasaulio prekybos organizacija), steigimas, modernių technologijų, dėl kurių įmanoma žaibiškai keistis informacija visame pasaulyje, plitimas panaikino daugelį laisvo prekių, paslaugų, kapitalo ir iš dalies darbo jėgos judėjimo apribojimų. Visa tai leido įmonėms panaudoti didžiulį besivystančių šalių darbo jėgos potencialą, atverti naujas rinkas savo produktams ir paslaugoms. Finansinės investicijos per kelis dešimtmečius neatpažįstamai pakeitė ištisus pasaulio regionus.

Globali ekonomika leido įmonėms sutaupyti didžiules lėšas, atpiginti prekes bei teikiamas paslaugas. Kita vertus, ji sukėlė ir neigiamų pasekmių, ypač tuose pasaulio regionuose, kurie dėl vieno ar kitų priežasčių pralaimėjo kovą globalios konkurencijos sąlygomis.

Informacinės technologijos. Globalizacija neatsiejama nuo kitos svarbios pasaulio pokyčius lemiančios jėgos – informacinių technologijų revoliucijos. Griuvus Berlyno sienai panašiu metu įvyko esminis lūžis informacinių technologijų srityje – sukurtas asmeninis kompiuteris ir internetas. Jei komunistinės ideologijos žlugimas panaikino sienas tarp atskirų valstybių, tai interneto prieigą turintis asmeninis kompiuteris sugriovė atskirus žmones skiriančius barjerus.

Kiekvienai visuomenei būdingas tam tikras raidos modelis, kurį apibrėžia elementas, labiausiai lemiantis darbo našumo didinimą gamybos procese. Pavyzdžiui, agrarinio raidos modelio atveju ekonominių gėrybių perteklių lemia darbo jėgos ir apdirbamos žemės gausėjimas. Pramonės, arba industrinio, raidos modelio atveju pagrindinis produktyvumo garantas yra naujų energijos šaltinių naudojimas, masinė gamyba ir darbo pasidalijimas. Daug mokslininkų teigia, kad šiuolaikinei visuomenei būdingas informacinis raidos modelis (Touraine, 1988; Castells, 2002).

Naujajame – informaciniame – raidos etape produktyvumą lemia žinių sklaidimo, informacijos apdorojimo ir komunikacijos technologijos. Šis etapas vadinamas informaciniu, nes jam pradžių davė informacinės technologijos.

Įvairiose knygose galima aptikti informacinės visuomenės ir informacinės ekonomikos sąvokas. Šios sąvokos tiesiog nusako sritis (visuomenę ar ekonomiką), kurioms didelę įtaką turi informacijos kūrimas, panaudojimas, apdorojimas ir sklaidimas. Informacinės ekonomikos sąvoka glaudžiai siejasi su žinių ekonomikos terminu.

Žinių ekonomikos sąvoka (pasiūlyta Drucker, 1969) pabrėžiama, kad žinios yra svarbesnė vertybė kuriant vertę nei tradiciniai ekonominiai veiksniai, kaip žemė, darbo jėga ir gamtiniai išteklių.

Globalizacija ir informacinė visuomenė – glaudžiai susiję ir vienas kitą veikiantys reiškiniai. Mokslininkai teigia, kad ir globalizaciją, ir informacinės visuomenės formavimąsi galėjo lemti tas pats veiksnys – informacinės technologijos.

Demografiniai veiksniai. Demografiniai veiksniai, ypač darbo jėgos ypatybės (amžius, išsilavinimas) bei migracija, formuoja profesijų ir užimtumo struktūrą. Pavyzdžiui, prognozuojama, kad 2050 m. Brazilijos, Rusijos, Indijos ir Kinijos (pagal pirmąsias šalių pavadinimų raides – BRIK šalys) bei ES ir JAV ekonomikos bus galingiausios pasaulyje (Goldman Sach, 2007). Tokią išvadą mokslininkai padarė išanalizavę demografinės, kapitalo kaupimo, produktyvumo augimo ir kitas prognozes. Tačiau pats tvirčiausias veiksnys, leidęs daryti tokią išvadą, buvo darbo jėgos dydis.

Prognozuojama, kad išsivysčiusiose šalyse gyventojų arba negausės, arba gausės labai pamažu (kai kuriose net mažės), o besivystančiose šalyse jų ilgainiui daugės. Jungtinių Tautų (JT, 2011) ekspertai numato, jog šio šimtmečio pabaigoje Lietuvoje liks tik apie 2,453 mln. gyventojų. Manoma, jog iš ES šalių gyventojų skaičius toliau sparčiai mažės Bulgarijoje (sumažės 44,5 proc. ir liks tik apie 4 mln.), Portugalijoje (sumažės 37 proc., liks apie 7 mln.), Latvijoje (sumažės 26 proc., liks tik apie 1,6 mln.), Lenkijoje (sumažės 23 proc., liks apie 30 mln.). Geriausia padėtis bus Airijoje ir Prancūzijoje, čia gyventojų skaičius netgi turėtų augti. Airijai prognozuojamas net 50 proc. augimas (gyventojų skaičius pasieks 7 mln.), o Prancūzijos gyventojų turėtų padaugėti 27 proc. – iki 80 mln. Tačiau toks gyventojų skaičiaus prieaugis kai kuriose Europos šalyse atrodo juokingai mažas pažvelgus į numatomus prieaugius kituose žemynuose. Didžiausias gyventojų gausėjimas numatomas Afrikoje. Šiame žemyne iki 2100 m. gyventojų padaugės net 240 proc. – iki 3,5 mlrd. Okeanijai numatomas 77 proc. augimas (iki 65 mln.), Šiaurės Amerikai – 51 proc. (iki 526 mln.), Pietų Amerikai – 15 proc. (iki 687 mln.), Azijai – 9 proc. (iki 4,6 mlrd.). Vienintelei Europai prognozuojamas gyventojų skaičiaus mažėjimas. Jis turėtų siekti apie 9 proc., o europiečių 2100 m. turėtų likti apie 674 mln. (išsamią gyventojų skaičiaus tendencijų prognozę galima rasti JT interneto svetainėje <http://esa.un.org/unpd/wpp/index.htm>).

Svarbus ne tik gyventojų skaičiaus tam tikruose pasaulio regionuose pokytis, bet ir gyventojų sudėties pagal amžių kaita. 2010 m., JT duomenimis, mažiausias gyventojų amžiaus vidurkis buvo Afrikos šalyje Nigeryje ir siekė vos 15,5 metų. Panaši situacija buvo daugelyje Afrikos ir arabų šalių. Priešingame poliuje atsidūrė Japonija (vidurkis 44,7 m.) ir dauguma Europos šalių (Vokietija – 44,3 m., Italija – 43,2 m., Suomija – 42 m.). Lietuvoje amžiaus vidurkis – 39,3 metų.

Kai nyksta darbo jėgos judėjimo apribojimai, migracija pasaulyje mažina disbalansą tarp darbo jėgos pasiūlos ir paklausos. Valstybėms ekonomiškai naudinga pritraukti jaunus, kitose šalyse parengtus specialistus ir taip išlaikyti stabilų ekonomikos augimą. Lietuva šiuo požiūriu, deja, yra kvalifikuotos darbo jėgos donorė labiau išsivysčiusioms ir geresnes sąlygas galinčioms pasiūlyti Vakarų valstybėms.

Individualizmas. Šiuolaikiniame pasaulyje svorio centras vis labiau perkeliamas nuo visuomenės, jos poreikių tenkinimo prie konkretaus individo, jo gerovės. Vis plačiau suvokiama, jog negali būti laimingos valstybės ir visuomenės, jei jos atskiri elementai – žmonės – jaučiasi prastai, nepatenkinti savo padėtimi, neturi galimybės laisvai kurti, dalytis kūrybos vaisiais su kitais.

**Socialiniuose moksluose įsigali požiūris į žmogų ne kaip į išorinių jėgų blaškoma pasyvų elementą, o kaip į kūrybišką, proaktyvią, atsakomybę už savo gyvenimą galinčią prisiimti būtybę,** kuriai būdinga (Bandura, 2001):

- ◇ intencionalumas (išankstinis apmąstymas) (angl. *Intentionality*); žmogaus pasirinkimai nėra apspręsti aplinkos ar instinktų, jis pats sąmoningai gali veikti savo elgesį. Intencija yra asmens numatomų ateityje atlikti veiksmų reprezentacija. Tai ne vien elementari įvykių prognozė, bet kartu ir atsakomybės už šiuos įvykius suvokimas. Intencijos remiasi planais ir veiksmais. Jos įgyvendinamos ir tuo pačiu paties individo stebimos, vertinamos, koreguojamos. Taigi žmogaus elgesys iš esmės yra sąmoningas, apgalvotas, jis geba pats pasirinkti iš daugelio galimų alternatyvų tas, kurios jam atrodo patraukliausias;
- ◇ išankstinis numatymas (angl. *Forethought*); Žmonės turi unikalią savybę numatyti savo sprendimų, galimų veiksmų pasekmes ir atitinkamai rinktis tai, kas jiems atrodo svarbu. Išankstinio numatymo būdu žmogus taip pat stiprina savo motyvaciją. Vertybėmis paremtas ateities numatymas suteikia gyvenimui kryptį, pilnatvę, prasmę. Ateities lūkesčiai, sukuriami

stebint ir vertinant aplinką, motyvuoja ir reguliuoja dabarties veiksmus. Jie leidžia išstrūkti iš dabarties ir konstruoti savo ateitį remiantis lūkesčiais. Svarbų vaidmenį vaidina vidiniai standartai (vertybės);

- ◇ „Aš“ reaktyvumas (angl. *Self-Reactiveness*); elgesys ne tik numatomas ir planuojamas, jis taip pat ir reguliuojamas, motyvuojamas. Galima turėti labai gražius lūkesčius, bet sėdėti ir nieko nedaryti. Motyvacija, veiksmai, emocijos yra reguliuojami savireguliacijos būdu. Trys pagrindinės savireguliacijos funkcijos: savistaba, savęs vertinimas ir reagavimas. Svarbu, kad keliama tikslai provokuotų, skatintų, nebūtų per daug abstraktūs ar pernelyg tolimi;
- ◇ savirefleksija (angl. *Self-Reflectiveness*); žmonės ne tik veikia, bet ir patys egzaminuoja savo veiklą, t. y. turi metakognityvių gebėjimų. Jie yra sąmoningi, refleksyvūs, vertina savo motyvaciją, vertybes, tikslų prasmingumą. Vienas pagrindinių dalykų – „Aš“ efektyvumas: žmonių lūkesčiai apie tai, ar jie gali kažką paveikti. Tai žmogaus aktyvumo pagrindas. Suvoktas „Aš“ efektyvumas – motyvacijos pagrindas. Jis veikia pesimizmą ir optimizmą, tikslų kėlimą ir lūkesčius, dedamas pastangas, atkaklumą siekiant tikslo. Labai svarbu ir suvokiamos įveikos „Aš“ efektyvumas, kiek žmogus tiki galįs susidoroti su įvairiomis kliūtimis.

Gebantis save valdyti, laisvas priimti sprendimus ir atsakomybę už juos individas šiandien tampa visuomenės pagrindu. Toks žmogus gali pats savarankiškai veikti globalioje ekonominėje erdvėje, mokyti visą gyvenimą, kurti vertę ir ja dalytis su kitais.

Globalizacija, sparti informacinių technologijų raida, stiprėjantis individualizmas ir demografiniai veiksniai sukėlė tam tikrų socialinių ir ekonominių pokyčių, į kuriuos būtina atsižvelgti valdant asmeninę karjerą.

### 1.1.2. Esminiai socialiniai ir ekonominiai pokyčiai

Ekonomikos globalizacija ir informacinių technologijų plėtra padarė didžiulę įtaką verslo aplinkai, vartotojų poreikiams, tarptautiniams santykiams. Galima išskirti šias pagrindines pasekmes:

- ◇ didesnė konkurencija (hiperkonkurencija); globali ekonomika sukūrė idealias sąlygas *hiperkonkurencijai* atsirasti. Šiandien pasaulyje dominuoja tos bendrovės, kurios geba kurti vertę už mažesnę kainą. Tam pasitelkiamos įvairios priemonės: gamybos perkėlimas į pigesnės darbo jėgos šalis, organizacinių struktūrų pertvarkymas, šalutinių veiklų atsisakymas ir kt.;
- ◇ *prekių ir paslaugų pigimas*; dėl globalizacijos ir naujausių technologijų plėtros pavyko smarkiai atpiginti daugelį gaminamų prekių ir teikiamų paslaugų. Prie to prisidėjo sumažėję reklamos kaštai, nes tos pačios reklamos priemonės naudojamos įvairiose pasaulio rinkose, paslaugų nuoma, organizacijų vadybos pertvarka, strateginė partnerystė, globalios tiekimo grandinės, platus informacinių technologijų panaudojimas ir kitos priemonės;
- ◇ ekonomikos globalizacija *sukūrė tarptautinius gamybos, prekybos ir finansų ryšius*. Tarptautinės korporacijos tiekimo grandinėmis apraizgė visą pasaulį, todėl ypač išaugo ekonominė valstybių tarpusavio priklausomybė. Pavyzdžiui, automobilių gamintojams detales tiekia gamyklos, įkurtos įvairiose pasaulio šalyse, todėl politiniai neramumai ar ekologinės

nelaimės vienoje šalyje gali rimtai sutrikdyti daugelio gamyklų darbą kitose valstybėse ir nuvilti tūkstančius automobilių pirkėjų visame pasaulyje;

- ◇ pasauliui tapus vientisa ekonomine erdve, įvyko globalaus masto darbų pasidalijimas, pradėjo formotis tam tikri *specializuoti pasauliniai centrai*, kuriuose vyrauja konkrečios ekonominės veiklos rūšys, pavyzdžiui, Kinija susitelkė ties masine produktų gamyba, JAV – technologijų kūrimu, Rusija – žaliavų tiekimu;
- ◇ globalizacija atvėrė galimybes *prekių ženklams pasaulyje įsigalėti*. Kultūrinius barjerus griaunančios rinkodaros akcijos, globalios žiniasklaidos priemonės, prekybos ir aptarnavimo centrai leido garsiems prekių ženklams paplsti ir tapti paklausiems visame pasaulyje. Dėl šios priežasties labai sunku išgyventi vietos gamintojams, dauguma jų buvo priversti bankrutuoti arba ieškoti išgyvenimo galimybių nišinėse rinkose.

Globalizacijos kontekste išaugusi konkurencija privertė keistis ir verslo organizacijas. Klasikinės biurokratinės organizacijos dėl savo nelankstumo ir brangumo iš esmės tapo nekonkurencingos šiuolaikiniame globaliame verslo pasaulyje, todėl buvo priverstos pereiti prie paprastesnių struktūrų, optimizuoti valdymui skirtas lėšas. Jos tapo panašesnės į gyvus organizmus, o ne į mechanines negyvas struktūras. 1 lentelėje pateikiami pagrindiniai mechaninių ir organinių formų organizacijų skirtumai.

**1 lentelė.** Mechaninių ir organinių formų organizacijų ypatumai (pagal Child, 2005)

<b>MECHANINĖ FORMA</b>	<b>ORGANINĖ FORMA</b>
Hierarchinė struktūra	Horizontali struktūra
Dominuoja vertikali komunikacija	Dominuoja horizontali komunikacija
Sprendimai priimami centralizuotai	Sprendimai priimami decentralizuotai
Specializuoti, gerai apibrėžti darbuotojų vaidmenys	Mažai specializuoti, laisvai traktuojami darbuotojų vaidmenys
Stipriai remiamasi nustatytomis taisyklėmis ir procedūromis	Stipriai remiamasi darbuotojų tarpusavio prisiderinimu

Organizacijos, kurioms būdinga organinė struktūra, yra efektyvesnės esant neapibrėžtoms, sparčiai besikeičiančioms sąlygoms. Šiuolaikinės organizacijos taip pat pasižymi tokiais bruožais:

- ◇ *didesnis atvirumas aplinkai*; tradicinės biurokratinės organizacijos buvo gana uždaros, pagrindinį dėmesį koncentravo į nusistatytų taisyklių, standartų laikymąsi. Jei aplinka ganėti-

nai stabili, toks veikimo modelis efektyvus, tačiau intensyvių pokyčių sąlygomis organizacija, kaip uždara sistema, nebegali greitai ir lanksčiai reaguoti į pokyčius. Todėl modernios organizacijos siekia atsiverti aplinkai, nuolat atidžiai stebi jos pokyčius tam, kad greitai galėtų į juos reaguoti. Į organizacijų veiklą įtraukiami klientai, tiekėjai, bendruomenių nariai, net visiškai pašaliniai žmonės, galintys prisidėti prie organizacijos veiklos kokybės gerinimo, naujų paslaugų ir produktų kūrimo;

- ◇ *daugiau laisvių darbuotojams*; keičiasi organizacijų požiūris į darbo organizavimą. Darbuotojams suteikiama vis daugiau laisvių renkantis darbo vietą ir laiką. Galima dirbti būnant namuose arba tik pusę dienos. Stengiamasi darbuotojus burti ne laikantis taisyklių ir pareigų aprašymų, o per lojalumą idėjai, organizacijos misijai. Vis didesnis akcentas teikiamas gebėjimui derinti darbo ir šeimos vaidmenis. Įsigali supratimas, jog darbuotojai yra suaugę žmonės, galintys patys prisiimti atsakomybę už savo elgesį, todėl jiems būtina suteikti laisvę ir vertinti pagal pasiektus rezultatus;
- ◇ *susitelkimas į pagrindinę veiklą*; siekdamas maksimalaus konkurencingumo organizacijos susitelkė į pagrindinę veiklą, kurią gali daryti geriausiai, o kitos veiklos paslaugas perka iš kitų įmonių. Bankai atsisako savo informacinių sistemų valdymo ir šias funkcijas perleidžia kompetentingoms informacinių technologijų bendrovėms, nors informaciniais kanalais perduodami itin svarbūs duomenys. Automobilių gamintojai perleidžia sudedamųjų dalių gamybą milžiniškam specializuotų tiekėjų tinklui. Įvairios nematerialios paslaugos perkamos globalioje rinkoje. Indijos, Lietuvos, Estijos programinės įrangos gamybos bendrovės teikia paslaugas JAV ir kitų šalių užsakovams. Dėl koncentracijos strategijos atsirado daugybė palyginti nepriklausomų paslaugų ir prekių tiekėjų;
- ◇ *persikėlimas į virtualią erdvę*; vis daugiau organizacijų naudojami informacinių technologijų teikiamomis galimybėmis ir perkelia savo funkcijas į virtualią erdvę. Tokios organizacijos turi nemažai privalumų: jos nėra ribotos laike ir erdvėje, pigiau kainuoja išlaikymas, jos lankstesnės, paprasčiau valdomos. Tokioms organizacijoms svarbu palaikyti tinkamą koordinacijos ir pasitikėjimo lygį, nes žmonės gali niekada realiai nesusitikti ir nematyti, su kuo dirba. Taip pat atsiranda virtualios lyderystės fenomenas – gebėjimas suburti komandą ir vesti ją tikslų link bendraujant nuotoliniu būdu;
- ◇ *lankstesnė personalo samda*; šiandien nebesiekama visų darbuotojų įdarbinti visu etatu. Nemenką organizacijų personalo dalį (15–40 proc.) sudaro darbuotojai, įdarbinami laikinai, pagal kontraktus arba samdomi darbams atlikti iš kitų įmonių, kurios specializuojasi teikti tam tikras paslaugas, pavyzdžiui, personalo valdymo, reklamos, teisės, logistikos, buhalterijos, biurų priežiūros. Jie paprastai samdomi tam tikram laikui arba tam tikriems projektams įgyvendinti. Dėl šios priežasties daugėja savarankiškai dirbančių, su viena konkrečia organizacija nesusiaistytų darbuotojų, kurie savarankiškai teikia paslaugas ir gamina prekes norėdami gauti pajamų;
- ◇ *didesnė socialinė organizacijų atsakomybė*; ekonomikos globalizacija uždegė žalią šviesą pasaulinių korporacijų plėtrai. Susijungdamos tarpusavyje ar įsigydamos konkurentus tokios korporacijos įgijo didžiulį svorį atskiruose ekonominės veiklos sektoriuose, tuo pačiu išaugo tokių megakompanijų atsakomybė visuomenei. Jos tapo labai stiprios ir įtakingos, nuo jų veiklos šiandien priklauso daugelio žmonių gerovė visame pasaulyje, todėl iš jų reikalaujama atsakomybės akcininkams, darbuotojams, vartotojams, bendruomenei ir

partneriams. Kyla rimta problema, kaip užtikrinti reikiamą atsakomybės kontrolę esant maksimaliai verslo liberalizacijai. Ši problema ypač aktuali bankininkystės srityje, kur dėl nevisiškai pagrįstos rizikingos veiklos kai kurie privatūs bankai yra gelbėjami šalių vyriausybių vien dėl to, jog jie yra „per dideli, kad bankrutuotų“. Taip pat šiandien iš organizacijų reikalaujama daugiau atsakomybės ir ekologijos srityje;

- ◇ *komandinio darbo formos*; organizacijose ėmė plisti komandinio darbo formos. Darbuotojai suburiami į vieną ar kelias komandas, kuriose jie dirba ties konkrečia užduotimi, projektu. Komandinis darbas leidžia geriau panaudoti skirtingų darbuotojų kompetencijas, palengvina vidinę komunikaciją;
- ◇ *lyderyste paremtas vadovavimas*; šiuolaikinėse organizacijose pagrindinė vadovų užduotis tampa ne kontroliuoti, o formuoti viziją, sutelkti ir įkvėpti organizacijos narius jos siekti (žr. 2 lentelę);

**2 lentelė.** Vadovavimo ir lyderystės skirtumai (Kotter, 1990)

<b>VADOVAVIMAS</b> <b>UŽTIKRINA TVARKĄ IR NUOSEKLUMĄ</b>	<b>LYDERYSTĖ</b> <b>UŽTIKRINA POKYČIUS IR JUDĖJIMĄ</b>
Planavimas ir biudžeto sudarymas: <ul style="list-style-type: none"> <li>◇ sudaryti darbotvarkes,</li> <li>◇ nustatyti grafikus,</li> <li>◇ paskirstyti išteklius.</li> </ul>	Krypties nustatymas: <ul style="list-style-type: none"> <li>◇ sukurti viziją,</li> <li>◇ paaiškinti platesnį vaizdą,</li> <li>◇ nustatyti strategiją.</li> </ul>
Organizavimas ir personalo parinkimas: <ul style="list-style-type: none"> <li>◇ pateikti struktūrą,</li> <li>◇ paskirstyti darbus,</li> <li>◇ įdiegti taisykles bei procedūras.</li> </ul>	Žmonių suvienijimas: <ul style="list-style-type: none"> <li>◇ supažindinti su tikslais,</li> <li>◇ siekti atsidavimo,</li> <li>◇ suburti komandas ir koalicijas.</li> </ul>
Kontrolė ir problemų sprendimas: <ul style="list-style-type: none"> <li>◇ sukurti skatinimo būdus,</li> <li>◇ pateikti kūrybiškus sprendimus,</li> <li>◇ imtis koreguojamųjų veiksmų.</li> </ul>	Motyvavimas ir įkvėpimas: <ul style="list-style-type: none"> <li>◇ įkvėpti ir uždegti,</li> <li>◇ suteikti pavaldiniams galią,</li> <li>◇ patenkinti poreikius.</li> </ul>

- ◇ *pridėtinė vertė organizacijai, o ne lojalumas*; keičiasi darbuotojų ir organizacijų santykiai: mažėja darbuotojų darbo garantijos ir lojalumas organizacijai. Anksčiau darbuotojų lojalumas įmonei, ilgalaikis jų atsidavimas organizacijai ir darbdavio suteikiamos darbuotojams darbo garantijos buvo pagrindinė socialinio darbuotojų ir organizacijos kontrakto dalis. Tačiau šiandien darbuotojai dirba organizacijoje tol, kol geba kurti jai tam tikrą vertę. Darbuotojų lojalumas pasireiškia labiau savo profesijai, kolegoms, komandos nariams, klientams, vartotojams negu organizacijai.



### 1.1.3. Pasaulio pokyčių įtaka karjerai

Globalūs socialiniai ir ekonominiai pokyčiai vienaip ar kitaip veikia asmeninę žmonių karjerą. Galima išskirti šias pagrindines poveikio tendencijas:

- ◇ išaugo tokių darbuotojų savybių, kaip lankstumas, greitas reagavimas į pokyčius, savarankiškumas, sąmoningumas, iniciatyvumas, proaktyvumas, gebėjimas mokytis, atsakingumas ir kūrybiškumas, svarba;
- ◇ kompanijos mažina nuolatinių darbuotojų skaičių (ypač vidurinės grandies vadovų ir mažai kvalifikuotų darbuotojų) ir taiko kitas darbuotojų samdos formas, tokias kaip laikinas, trumpalaikis, ne visos darbo dienos įdarbinimas;
- ◇ pasaulyje didėja darbo jėgos perteklius, taip pat ir aukštos kvalifikacijos darbuotojų. Dauge lyje šalių yra nedarbo problema. Darbuotojai dirba tokį darbą, kuriame negali maksimaliai panaudoti savo įgūdžių. Šiandien konkuruoti tenka ne tik su savo šalies, bet ir su viso pasaulio darbuotojais. Kartu atsiveria darbo galimybės ne tik savo valstybėje, bet ir kitose šalyse;
- ◇ keičiasi daugelio tradicinių ir atsirandančių profesijų reikalavimai išsilavinimui ir žinioms, gebėjimams ir įgūdžiams. Vis didesnę reikšmę įgyja bendrosios kompetencijos, tokios kaip gebėjimas mokytis visą gyvenimą ir dirbti savarankiškai, iniciatyvumas, lankstumas;
- ◇ auga gebėjimo valdyti asmeninę karjerą svarba, organizacijos nebenori prisiimti atsakomybės už darbuotojų karjerą. Aplinka greitai kinta, ilgalaikės darbo jėgos paklausos prognozės tampa sudėtingos, todėl visame šiame netikrumo kontekste efektyviausia išeitis – pačių darbuotojų gebėjimas valdyti savo karjerą;
- ◇ auga paklausumo darbo rinkoje svarba. Šiandien niekas negali būti tikras dėl savo turimos darbo vietos, todėl svarbiau ne dabar užimti konkrečią poziciją organizacijoje, o galimybė greitai gauti naują darbo pasiūlymą netekus darbo;
- ◇ atsiranda daugiau savarankiško darbo galimybių. Kiekvienas žmogus, nesvarbu, kur jis gyvena, dėl sparčiai tobulėjančių informacinių technologijų šiandien turi galimybę prisijungti prie pasaulinio komunikacijos tinklo, kurti įvairius nematerialius kūrinius – mokslo idėjas, verslo projektus, naujų produktų brėžinius, grožinės literatūros kūrinius, muziką ir t. t., jais dalytis su viso pasaulio žmonėmis bei gauti už tai atlygį. Internetas, pasaulinės siuntų pristatymo įmonės taip pat sukuria dideles galimybes plėtoti nuosavą verslą, leidžia kurti nematerialius ir materialius produktus ir juos platinti po visą pasaulį;
- ◇ įsivyrėja liberalesnis požiūris į darbuotojų darbo vietą ir laiką. Dauguma darbų šiandien atliekama naudojantis kompiuteriais, informacinės technologijos leidžia dalytis informacija nuotoliniu būdu, todėl nebėra būtinybės visus darbus atlikti tradiciniuose biuruose. Darbuotojas gali dirbti namuose jam patogiu laiku, tik svarbu, jog jis turėtų darbo įrankį – kompiuterį ir laisvą prieigą prie interneto;
- ◇ auga darbų, susijusių su žinių ekonomika, pasiūla. Sparti technologijų raida leidžia automatizuoti paslaugų teikimo ir gamybos procesus, todėl mažėja nekvalifikuotos ir auga aukštos kvalifikacijos darbuotojų poreikis;

- ◇ masinė kultūra skatina tam tikrų profesijų pasiūlą ir paklausą. Tampa populiarios dėl masinės kultūros įtakos susiformavusios su pramogomis ir laisvalaikio susijusios profesijos.

Apžvelgėme pagrindines pasaulio pokyčių priežastis, svarbiausias socialinių ir ekonominių kitimų tendencijas bei jų įtaką karjerai. **Apibendrinant galima teigti, jog dėl globalizacijos ir informacinių technologijų pasaulis šiandien tapo visiškai kitoks nei prieš kelis dešimtmečius. Koks jis bus dar po dviejų ar trijų dešimtmečių – labai sunku prognozuoti, bet būtina sekti pagrindines tendencijas tam, kad išvengtume pokyčių keliamų grėsmių karjerai bei pasinaudotume atsiveriančiomis naujomis galimybėmis.**

## 1.2. Karjeros samprata ir šiuolaikinės jos teorijos

**Individo karjera – tai globalaus pasaulio reiškinys. Karjeros samprata kinta kartu su visu mus supančiu pasauliu.** Šiame skyriuje apžvelgsime karjeros sampratos pokyčius ir įvardysime pagrindines jos kaitos kryptis. Taip pat pateiksime ir detalai paaiškinsime šiuolaikinę karjeros sampratą. Toliau pristatysime pagrindines karjeros teorijų gupes – turinio, proceso ir integruotus platesnius požiūrius į karjerą. Karjeros teorijos gali būti geri instrumentai, padedantys suprasti studentų karjeros valdymo procesus.

### 1.2.1. Karjeros samprata

**Karjeros sąvoka kildinama iš lotynų kalbos žodžio *carraria*, kuris reiškia *kelį, kryptį, veiksmų eigą ar dirvą*** (Greenhaus ir Callanan, 2006). Karjera domisi ir tyrinėja ne tik jos siekiantys individai, bet ir daugelio sričių mokslininkai bei praktikai. Dėl šios priežasties karjeros sąvoka laikoma tarpdisciplininių tyrimų objektu ir suprantama labai įvairiai. Mokslinėje literatūroje pateikiamos kelios karjeros sampratos:

- ◇ karjera kaip profesinė veikla;
- ◇ karjera kaip aukštos pareigos organizacijoje;
- ◇ karjera kaip visą gyvenimą trunkantis mokymosi ir darbo kelias;
- ◇ karjera kaip viso gyvenimo darbas, mokymasis ir laisvalaikis.

Nepaisant tokios karjeros sampratos įvairovės, pačioje sąvokoje yra keletas svarbiausių akcentų (Greenhaus ir Callanan, 2006):

- ◇ vartojant sąvoką *karjera* yra nurodoma į *asmens judėjimą laike ir socialinėje erdvėje*. Dažniausiai turimas omenyje judėjimas profesinėje ar organizacinėje erdvėje ar erdvėse, nuosekliai užimant tam tikras darbinės pareigas ar imantis kitų tiesiogiai su formaliomis pareigomis nesusijusių darbinių vaidmenų (siauroji karjeros samprata);
- ◇ judėjimas socialinėje erdvėje yra *lyginamas su iš anksto žinomu atskaitos tašku*, lokalizuojamu socialinėje struktūroje ar santykių tinkle (objektyvi karjera). Taigi supratimas apie

individo karjerą yra įgyjamas nurodant į jo santykį su socialinėmis struktūromis, kitais asmenimis ar grupėmis, vadovaujantis tokiomis normomis, kaip pareigos, statusas, atsakomybės sritys, kompetencijų pokytis, progresavimo kryptis ir greitis, kurios suteikia skirtingą vertę įvairiems individo prisiimamiems vaidmenims, tarp kurių ir vyksta šis judėjimas apibrėžtoje socialinėje sistemoje. Karjeros sėkmė šiuo požiūriu gali būti įvertinta objektyviai;

- ◇ karjera gali būti suprantama ir kaip *judėjimas nuo vieno asmens tapatumo kito link* (subjektyvi karjera). Šie tapatumai ir jų pokyčiai dažniausiai susiję su darbiniais, profesiniais ir organizaciniais vaidmenimis, bet gali apimti ir socialius mokymosi bei laisvalaikio vaidmenis (plačioji karjeros samprata). Taigi šia prasme karjera yra tam tikra individo tapatumo dinamika, kurios kokybę pagal savo nusistatytus kriterijus vertina pats individas.

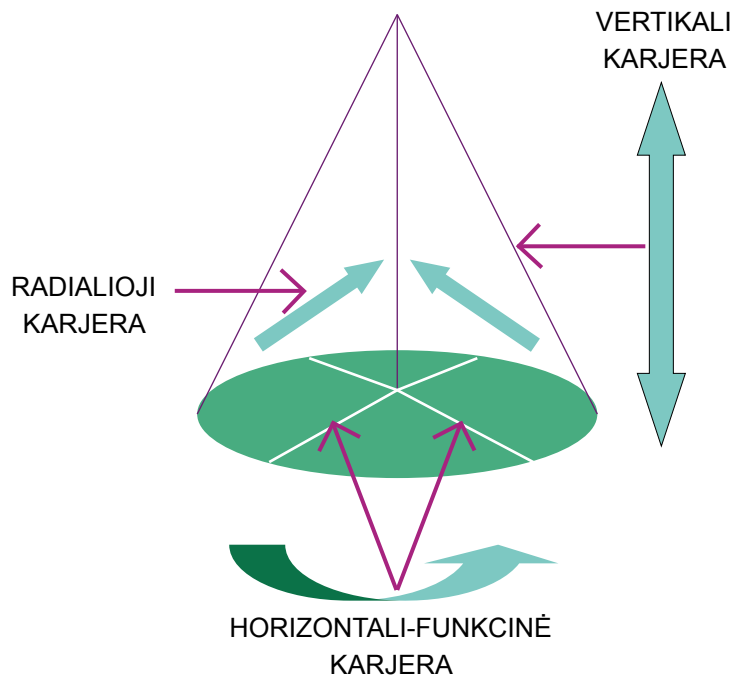
Iki industrinės revoliucijos karjera, suprantama kaip mobilumas organizacijoje ar profesijoje, beveik neegzistavo. Tuometinėje visuomenėje ir to meto organizacijose bet kokie socialinių vaidmenų ar pareigų pokyčiai buvo susiję ne tiek su individo reiškiamą valia ar rodoma iniciatyva, kiek su jo padėtimi socialinėje ar organizacinėje struktūroje. Visus pokyčius sąlygojo aiškiai apibrėžtos taisyklės, visuomeninės normos. Kaip teigia A. Giddens (2000), mintis, kad kiekvienas **asmuo turi unikalų charakterį ir ypatingas galimybes, kurios gali būti įgyvendintos arba ne, ikimoderniai kultūrai buvo svetima. Giminytės linija, lytis, socialinis statusas ir kiti tapatumai reikšmingi požymiai buvo santykinai pastovūs. Ikimodernioje visuomenėje taip pat reikėjo pereiti įvairius gyvenimo tarpsnius, bet šiuos perėjimus lėmė instituciniai procesai, kai individo vaidmuo buvo palyginti pasyvus.**

Tik XIX a. karjeros sąvoka įgavo progresyvios darbinės ir profesinės veiklos kelio prasmę. Kuriantis didelėms organizacijoms iškilo poreikis tinkama linkme nukreipti darbuotojų karjeras. Vienas iš pirmųjų karjeros reikšmę organizacijai aprašė M. Weber (cit. pagal Inkson, 2009), kuris buvo įsitikinęs, kad pagal klasikinius biurokratijos principus funkcionuojančioje organizacijoje turėtų egzistuoti tokia karjeros valdymo sistema, kai darbuotojai, įgydami vis daugiau patirties, įgalinančios juos užimti vis daugiau atsakomybės reikalaujančias pareigas, organizacijos hierarchinėje sistemoje turėtų galimybę daryti vertikalią karjerą.

Taigi didžiąją dalį XX a. visame pasaulyje vyravo tradicinis organizacinis požiūris į karjerą, kurį galima apibūdinti tokiais požymiais:

- ◇ statiškas karjeros valdymo modelis, nes jis užtikrina aiškiai apibrėžtą karjeros ateitį bei socialinį saugumą, tačiau nepasižymi lankstumu darbuotojo karjeros atžvilgiu, mažai domimasi individo karjeros poreikiais;
- ◇ organizacijos atsakomybė už darbuotojo karjeros valdymą, kai darbuotojai ne įtraukiami į karjeros planų sudarymo procesą, o apsiriboja tik vykdytojo vaidmenimis;
- ◇ sėkminga karjera čia siejama su individualiais pasiekimais, iš kurių svarbiausi yra aukštesnės pareigos, įgytas statusas ir didesnis atlyginimas,
- ◇ veiklos diapazonas apribojamas viena organizacija.

E. Schein (1978) šiame kontekste pristato trijų dimensijų organizacijos, kaip karjeros erdvės, modelį (1 pav.).



**1 pav.** Trijų dimensijų organizacijos, kaip karjeros erdvės, modelis  
Šaltinis E. Schein, 1978.

Modelyje išskiriamos trys organizacinės karjeros kryptys:

- ◇ vertikali karjera – judėjimas aukštyn ar žemyn organizacijos vadybinės ar profesinės hierarchijos laiptais;
- ◇ horizontali funkcinė karjera – perėjimas dirbti į kitą to paties hierarchinio lygmens padalinį, programą, projektą;
- ◇ radialioji karjera – judėjimas organizacijos vidinio rato link arba tolyn nuo jo, įtakos didėjimas arba mažėjimas organizacijoje.

Praktikoje požiūris į karjerą, kaip išimtinai organizacijos valdomą reiškinį, kulminaciją pasiekė darbo ir karjeros visam gyvenimui modeliuose, kurie buvo realizuojami didelėse Japonijos organizacijose (Ouchi, 1981).

Darbo ir karjeros reiškinius XX a. pradžios visuomenėje nagrinėjo F. Parsons (1909), laikomas karjeros orientavimo pradininku. Jo moksliniai darbai turėjo ilgalaikės įtakos karjeros teorijai. Šis mokslininkas išskyrė tris pagrindinius karjeros pasirinkimo (parinkimo) elementus:

- ◇ aiškus asmenybės, polinkių, gebėjimų, interesų, išteklių, apribojimų ir kitų savybių pažinimas;

- ◇ žinios apie darbo reikalavimus ir sąlygas, privalumus ir trūkumus, atlyginimą, galimybes ir perspektyvas skirtingose profesinėse srityse;
- ◇ teisingas mąstymas apie faktų, priklausančių pirmosioms dviem elementų grupėms, santykį ir sąveiką.

Taigi F. Parsons vienas pirmųjų atkreipė dėmesį į tai, kad žmonės skiriasi pagal savo interesus, gebėjimus ir įgūdžius, asmenybę ir vertybes. Jis pirmasis savo konsultacijose pradėjo naudoti standartinės individualaus įsivertinimo formas (klausimynus).

Asmenybės kintamiesiems įvertinti tuo metu buvo skiriama 15 minučių konsultacijos laiko. Karjeros pasirinkimui (parinkimui) konkretizuoti F. Parsons naudojo pramonės šakų ir profesijų klasifikatorius, informacijos apie mokymus ir kursus suvestines. „Teisingo mąstymo“ sąvokos F. Parsons savo darbuose niekur nepaaiškino, tačiau gilinantis į jo paliktus tekstus galima susidaryti įspūdį, kad autorius kalba apie pažintinius procesus ir analitinio mąstymo gebėjimus kaip karjeros pasirinkimų pagrindą.

Taigi galime teigti, kad F. Parsons pirmasis pateikė ir pagrindė konceptualų karjeros sprendimų priėmimo pagrindą, kuris tapo geru instrumentu karjeros konsultacijas teikiantiems profesionalams. Jis buvo įsitikinęs, kad aktyviai karjeros pasirinkimo procesuose dalyvaujantys individai labiau patenkinti atliekamu darbu ir dirba efektyviau.

F. Parsons darbai paskatino asmens ir aplinkos (darbo aplinkos) atitikties teorijų raidą. Šios teorijos teigia, kad:

- ◇ žmonės ir darbo aplinkos skiriasi tam tikrais apčiuopiamais, nuosekliais ir patikimai patatuojamais bruožais;
- ◇ kuo labiau asmens charakteristikos atitinka darbo reikalavimus, tuo didesnė tikimybė, kad tokiam asmeniui pavyks pasiekti sėkmės atitinkamose darbinėse ar profesinėse srityse;
- ◇ situaciją įvertinę žmonės geba ir gali priimti racionalius sprendimus.

Taigi vyraujant tradiciniam požiūriui į karjerą pagalba individui, o tuo pačiu ir organizacijai, įdarbinančiai individą, buvo suprantama kaip profesinis orientavimas. Tai reiškia, kad konsultantas savo metodikomis visų pirma siekė pažinti individą kaip objektą ir nustatyti, kokia karjera jam būtų tinkamiausia. Individui reikėjo daug nesvarstant įgyvendinti pateiktas rekomendacijas ir tikėtis teigiamų karjeros pokyčių.

Tradicinis (organizacinis) požiūris į karjerą vyravo gana ilgai, kol praėjusio amžiaus pabaigoje suintensyvėjo pokyčiai visuomenėje. Pokyčius skatino ir palaikė filosofų, sociologų, psichologų ir kitų sričių mokslininkų idėjos apie save realizuojantį, save reguliuojantį, numatantį ir save kuriantį individą aplinkoje, kurioje keičiasi ir grūna tradicinės visuomenės institucijos, nebėra struktūros, diktuojančios visiems privalomas vertybes.

Šiame kontekste keičiasi organizacijos ir individo santykiai. Vyraujant biurokratiniam organizacijų modeliui pagrindinis veiksnys buvo darbuotojo ir darbdavio lojalumas vienas kitam. Darbuotojas tarsi įsipareigodavo visą gyvenimą būti **lojalus organizacijai, už tai gaudamas šios rūpestį, socialines garantijas, galimybę kilti karjeros laiptais. Dabar svarbiu tampa ne vienpusis darbuotojo lojalumas, o abipusė nauda, kurios dėl abipusio bendradarbiavimo gali tikėtis ir darbuotojas, ir organizacija.** Darbuotojas investuoja savo turimas kompetencijas (žinias, gebėjimus,

įgūdžius), laiką, pastangas ir už tai tikisi tam tikros naudos, kuri dažniausiai yra suvokiama kaip tiesioginis piniginis atlygis arba karjeros portfelio (kompetencijų, patirties) pokytis. Ankstesnių organizacijos ir darbuotojo santykių pagrindu buvo geras „vaiko“ (darbuotojo) ir „tėvo“ (organizacijos) emocinis ryšys. Organizacijos buvo pasirengusios daug ką atleisti „nepaklusniam vaikui“, toleruoti prastą darbuotojų motyvaciją, žinių ir įgūdžių stoką. **Dabartinių santykių pagrindu tampa dviejų „suaugusių“, savarankiškų subjektų partneriškas susitarimas. Todėl organizacijos nebenori įdarbinti tokių darbuotojų, kurie patys nežino, ką gali pasiūlyti ir ko nori iš organizacijos.** Darbuotojų sąmoningumas ir savarankiškumas tampa didžiausiomis vertybėmis. **Ir darbuotojas, ir organizacija yra partneriai, derybų ir susitarimo keliu besidalijantys atsakomybę už abipusę sėkmę** (Grey, 1994; Baruch, 2004; Edwards ir Wajcman, 2005; Grakauskas ir Valickas, 2007).

Idėjas apie darbo santykių pokyčius ir jų pasekmes karjeros sampratai apibendrina P. S. Jarvis (2003), išskirdamas dvi pažiūras į karjerą sistemas (paradigmas): senąją ir naująją (3 lentelė).

**3 lentelė.** Karjeros paradigmos pokyčiai (sudaryta remiantis P. S. Jarvis, 2003)

SENOJI PARADIGMA	POKYTIS	NAUJOJI PARADIGMA
Biurokratinė organizacija	Organizacijų gyvavimo ciklo trumpėjimas, kvalifikuotų darbuotojų įtakos organizacijos veiklos rezultatams didėjimas	Bendra vizija ir misija
Nuolatinis darbas, darbo funkcijų aprašymas	Darbo santykių įvairovės formavimasis	Orientacija į užduotis ir laukiamus rezultatus, darbas kaip projektas
Darbas biure	Informacinių technologijų įtakos augimas darbo organizavimo srityje	Darbas virtualioje erdvėje
Profesiniai titulai, diplomai ir laipsniai	Neformalaus mokymosi ir mokymosi mokyti reikšmės didėjimas	Praktinėje veikloje reikalingi bendrieji ir profesiniai gebėjimai
Sėkmė – karjeros laiptai	Ilgai egzistuojančių, stabilių organizacinių struktūrų nykimas	Sėkmė – įrodyti vertingi gebėjimai

<b>SENOJI PARADIGMA</b>	<b>POKYTIS</b>	<b>NAUJOJI PARADIGMA</b>
Vadovas	Administracinių darbų mažėjimas ir gebėjimas lanksčiai vadovauti žmonėms nestandartinėse situacijose	Lyderis
Teisių turėjimas, autoritetas	Orientacija į siekiamą rezultatą „čia ir dabar“	Paklausumas darbo rinkoje, darbumas, įtaka
Didžiausias dėmesys vadovui	Orientacija į vertės kūrimą galutiniam vartotojui	Didžiausias dėmesys klientui
Lojalumas organizacijai	Reikšmingesnė individo įtaka santykiuose su organizacija, organizacijos ir individo partnerystės svarba	Lojalumas sau ir darbui
Atlyginimas	Atlyginimas už pasiektą sutartą rezultatą	Kontraktas ir honoraras
Darbo saugumas	Nuolat kintančios darbo sąlygos	Asmeninė laisvė ir kontrolė prisitaikant prie nuolatinių aplinkos iššūkių
Tapatumas – pareigos darbe	Asmens tapatumo sampratos plėtra	Tapatumas – asmeninis įnašas ir gebėjimas prisidėti prie organizacijos ar bendruomenės siekiamų rezultatų
Darbuotojų darbo rezultatų vertintojai – kolegos ir vadovai	Nuolatinės darbo procesų aplinkos kaitos poveikis veiklos vertinimui	Darbuotojų darbo rezultatai vertinami vidinių ir išorinių klientų
Darbuotojas – vykdytojas	Darbinių atsakomybės sričių plėtra ir didesnė įvairovė	Darbuotojas – komandos narys, verslininkas, gebantis kurti ir parduoti veiklos rezultatus

Taigi įvardytų pokyčių kontekste pakito požiūris į karjerą. Karjera pradėta laikyti reiškiniu, už kurį visų pirma atsakomybės imasi ar privalo imtis pats individas. **Individo karjera organizacijoje tampa individualios karjeros fragmentu.** Šiuolaikiniame pokyčių kontekste nebeužtenka individą priderinti prie jo atliekamo darbo ar profesijos. Taip pat nebeužtenka individą orientuoti ir nukreipti viena ar kita iš anksto žinoma linkme. Būtina, kad individas pats save pažintų ir imtųsi konstruoti savo unikalią karjerą sąmoningai pasirinkdamas tai, kas jam priimtinausia ir tinkamiausia.

Pradėta suvokti, kad pagalba karjeros siekiančiam individui negali būti vienpusė. Būtinai labai aktyvus paties individo dalyvavimas. Objektivių tyrimo metodų galimybės yra ribotos, nes individas savo aplinkoje reiškiasi kaip subjektas ir jis pats žino, kuria linkme jam geriau judėti. Taigi XX a. viduryje pereita prie karjeros konsultavimo, kurio pobūdis ir naudojami metodai keičiasi iki šių dienų. Vis svarbesnis vaidmuo tenka individo savęs bei aplinkos pažinimo turiniui ir procesams bei karjeros ir darbinio tapatumo konstravimo pastangoms dinamiškame gyvenimo kontekste.

Taigi siekdami išvengti galimų pasenusių ir neteisingų karjeros sąvokos interpretacijų šioje knygoje siūlome tokią karjeros sampratą: **karjera – visą gyvenimą trunkanti asmens darbo ir mokymosi patirčių seka.**

Pateiktame apibrėžime akcentuojami keli labai svarbūs dalykai, kuriuos norėtume paaiškinti plačiau. Visų pirma teigiama, kad karjera tęsiasi visą gyvenimą, vadinasi, karjera – tai ne vienkartinis pasirinkimas ar įvykis. Tai visą gyvenimą trunkantis pasirinkimų procesas, kur kiekvienas pasirinkimas veda prie naujos karjeros situacijos ir naujų pasirinkimų. Nė vienas pasirinkimas, kad ir koks geras jis būtų, negali užtikrinti sėkmingos karjeros visam gyvenimui. Jeigu šiandien asmuo renkasi studijuoti labai paklausią specialybę, niekas negali garantuoti, kad ji tokia išliks po dešimtmečio ar net kelerių metų. Jeigu šiandien studentą priėmė dirbti į labai perspektyvią ir ateities produktus kuriančią firmą, niekas negali žinoti, kaip ilgai ji gyvuos ir kiek jos produkcija bus paklausi ir reikalinga ateityje.

Karjera – tai darbo ir mokymosi patirtys. Darbas čia suprantamas kaip pridėtinę vertę kuriančios veiklos atlikimas. Darbas – tai ne tik tai, ką darome kaip profesionalai ar siekdami uždirbti pinigų, bet ir tai, ką darome laisvalaikiu, savanoriškai, be jokio užmokesčio, ir tai, kas mums atrodo prasminga, įdomu ar malonu. Visus mūsų darbus papildo mokymasis, kadangi viskam, kuo norėtume ar privalėtume užsiimti, reikalingos įvairiausios žinios, įgūdžiai ir gebėjimai. Mokymasis, kaip ir darbas, yra nuolatinis, nes pastaruoju metu pokyčiai įvairiose gyvenimo srityse tapo tokie greiti, jog nieko negalima išmokti vieną kartą visam laikui. Mes mokomės įvairiausių dalykų: ir reikalingų mūsų darbams atlikti, laisvalaikui praleisti, ir tiesiog įdomių ar malonių, galiausiai mes mokomės mokyti.

Mūsų karjerai būdingos labai įvairios darbo ir mokymosi veiklos. Jos keičia viena kitą. Anksčiau šias veiklas mums parinkdavo kiti. Vadinasi, atsakomybė už žmogaus karjerą ir karjeros pasirinkimą labiau priklausė nuo tėvų, šeimos, bendruomenės, organizacijos ar visuomenės. Šiandien pats žmogus sprendžia, kokios norėtų karjeros. Todėl gerą karjerą dabar sunku įsivaizduoti kitaip nei paties žmogaus planuojamą ir valdomą procesą.

Taigi karjera – sudėtingas socialinis reiškinys. Suprasti jo prigimtį gali padėti skirtingus aspektus analizuojančios karjeros teorijos, kurios ir yra kito šios knygos skyriaus tyrimo objektas.



## 1.2.2. Karjeros teorijos

Karjera – tai tarpdisciplininių tyrimų objektas. Karjerą, kaip reiškinių, jau daugiau kaip šimtą metų nagrinėja įvairių sričių mokslininkai. Todėl natūralu, kad per šį laikotarpį sukaupta gana daug žinių, kurios gali būti naudingos karjeros konsultantams. Siekiant sistemingumo karjeros teorijas tikslinga skirstyti į turinio, proceso ir integruotus platesnius požiūrius (turinio ir proceso teorijas) (Patton ir McMahan, 2006).

### 1.2.2.1. Turinio teorijos

**Karjeros turinio teorijos aiškina karjeros reiškinius remdamosi kokiais nors santykinai stabiliais vidiniais individo veiksniais.** Šių teorijų esmė yra ta, kad jos visos numato ir sieja individo karjeros pasirinkimus su tam tikromis jo charakteristikomis. Turinio teorijos yra svarbios, nes:

- ◇ apibūdina pagrindines sąvokas, kurios laikytinos esminėmis norint suprasti karjeros valdymo reiškinius;
- ◇ atskleidžia istorinį karjeros valdymo kontekstą.

Karjeros turinio teorijų pradininkas yra jau minėtasis F. Parsons. Šiame skyriuje trumpai aptarsime pagrindines karjeros turinio teorijas. Karjeros konsultavimo praktikoje dažniausiai taikomas glaudžiai su svarbiausiais individo karjeros valdymo veiksniais (interesai – J. Holland, vertybės – D. Brown) susijusias turinio teorijas aptarsime kituose šios knygos skyriuose, analizuodami karjeros valdymo procesus.

### Diferencinė psichologija, bruožų ir veiksnių teorija

Nepaisant to, kad F. Parsons pabrėžė individualių skirtumų svarbą karjeros valdymo procesuose, jis neturėjo patikimų instrumentų, padedančių įvertinti didžiausios įtakos karjeros pasirinkimui turinčius asmenybės veiksnius. Todėl XX a. pirmoje pusėje besiformuojanti diferencinė psichologija padėjo susisteminti turimas žinias apie asmenybės charakteristikas ir jų psichometrinį vertinimą.

Bruožų ir veiksnių teorija, kuri remiasi pozityvistine pasaulėžiūra, akcentuoja matavimus ir tokiu būdu gaunamus objektyvius duomenis apie karjeros siekiantį asmenį, kuriuos turi interpretuoti ekspertai. Šių duomenų pagrindu galima daryti daugiau ar mažiau pagrįstas prognozes apie individui tinkamiausią karjerą kurioje nors iš profesinių sričių. Profesijos pasirinkimo metu būtina suderinti individą ir darbą tam, kad būtų patenkinti individo poreikiai ir darbas būtų atliktas pačiu efektyviausiu būdu (Sharf, 1992). Taigi sąvoka „bruožai“ nusako realiai egzistuojančias individo charakteristikas, kurios gali būti įvertintos, o sąvoka „veiksniai“ apibūdina tokias individo charakteristikas, kurios yra pageidautinos ar būtinos tam, kad darbas būtų tinkamai atliktas (Sharf, 1992).

Bruožų ir veiksnių teoriją detalizuoja šie teiginiai (Brown, 1987):

- ◇ bruožai priklauso vienas nuo kito ir vienas kitam daro įtaką, asmenybės bruožai sąveikauja vienas su kitu ir tai pasireiškia asmenybės elgesiu atliekant darbinės užduotis;

- ◇ bruožai ir veiksniai gali būti matuojami ir įgyti skaitinę išraišką;
- ◇ tam tikrų bruožų ir veiksnių egzistavimas gali būti patvirtintas lyginant individą su tam tikromis referentinėmis grupėmis, dirbančiomis tam tikrose darbo aplinkose;
- ◇ asmenybės bruožai ir veiksniai sąveikauja su aplinka, kuri jiems turi įtakos;
- ◇ asmenybės bruožai ir veiksniai turi įtakos procesams, vykstantiems darbo aplinkoje;
- ◇ tipinis vidutinis individas visada pasižymi įgimtu gebėjimu priimti adekvatų karjeros sprendimą, jeigu tik turi objektyvių duomenų apie savo asmenybę ir darbo aplinką.

Šios teorijos šalininkai sukūrė ir naudojo nemažai psichometrinių instrumentų, skirtų asmenybės bruožams vertinti. Tam tikros profesijos ir jų grupės taip pat buvo vertinamos pagal tai, kiek sėkmei pasiekti reikalingi vieni ar kiti bruožai. Įvertinus asmenybės bruožus ir žinant atskirų profesijų bruožų poreikio profilius, galima tiksliai pasakyti, kaip konkretus individas atitinka ir tinka vienai ar kitai profesijai.

Bruožų ir veiksnių teorija buvo kritikuojama už tai, kad joje per mažai dėmesio skiriama konteksto kintamiesiems, subjektyviems sunkiai įvertinamiems asmenybės ir emociniams veiksniams.

### **Asmens ir aplinkos atitikties ir prisitaikymo prie darbo teorijos**

Pagrindinės asmens ir aplinkos atitikties teorijos prielaidos (Chartrand, 1991):

- ◇ žmonės, įvertinę situaciją, geba ir gali priimti racionalius sprendimus;
- ◇ žmonės ir darbo aplinkos skiriasi tam tikrais apčiuopiamais, nuosekliais ir patikimai įvertinamais bruožais;
- ◇ kuo labiau asmens charakteristikos atitinka darbo reikalavimus, tuo didesnė tikimybė, kad tokiam asmeniui pavyks pasiekti sėkmės atitinkamose darbinėse ar profesinėse srityse.

Asmens ir aplinkos atitikties teorijoje pripažįstama, kad ir asmuo, ir aplinka daro abipusę įtaką. Aplinka veikia asmenį, o asmuo – aplinką, vyksta nuolatinis prisitaikymo procesas ir abipusiai pokyčiai. Taigi šios teorijos kontekste ieškoma atsakymo į tokius klausimus:

- ◇ kokie asmenybės bruožai ir aplinkos charakteristikos yra svarbiausios norint numatyti karjeros pasirinkimo ir prisitaikymo darbinėje aplinkoje sėkmę;
- ◇ kaip galima apibūdinti asmens ir aplinkos sąveikos procesą.

Asmens ir aplinkos atitikties teorija paskatino kurti ir plėtoti prisitaikymo prie darbo teoriją, kuri pateikia modelį, aiškinantį individo ir jo darbo aplinkos sąveiką. Individas egzistuoja dinamiškų savo asmeninių ir darbinės aplinkos santykių kontekste, reikia taikytis prie besikeičiančios aplinkos. Individas turi tam tikrų poreikių ir reikalavimų darbo aplinkos atžvilgiu, o darbo aplinka visada

turi reikalavimų individo atžvilgiu. Pavyzdžiui, darbuotojui reikia pinigų ir tam tikrų darbo sąlygų, o darbo aplinkai (tai yra konkrečiai organizacijai, kurioje kuriama darbo aplinka) reikia tam tikrų individo gebėjimų. Sąveika, kai abi pusės yra patenkintos, vadinama atitiktimi (Dawis, 2005).

Tačiau ir individo, ir darbo aplinkos poreikiai nėra statiški, todėl poreikių pokyčiai gali kelti nepasitenkinimą. Pristatymas prie darbo yra nuolat vykstantis ir kintantis procesas. Tai, kiek individas gali toleruoti savo asmeninį ir darbo aplinkos neatitikimą, vadinama lankstumu. Lankstesni individai toleruoja didesnę neatitikimą. Bandydami prisitaikyti individai elgiasi dvejopai (Dawis, 2005):

- ◇ gali bandyti keisti savo darbo aplinką (aktyvus elgesio modelis);
- ◇ bandyti keistis patys (reaktyvus elgesio modelis).

Jei nepavyksta prisitaikyti, individas palieka nepageidaujamą darbo aplinką ir ieško kitos.

Visa tai, kas tenkina asmens poreikius, vadinama stiprinamaisiais veiksniais. Jie palaiko ar sustiprina tam tikrą elgesį. Tai gali būti pasiekimai, karjeros galimybės, bendradarbiai, saugumas, socialinė veikla, socialinis statusas, įvairovė ir kt. Individai ir darbo aplinkos (organizacijos) elgiasi taip, kad būtų patenkinti būdingi poreikiai.

Teorijos autoriai akcentuoja bruožus, kurie turi įtakos individo galimybėms prisitaikyti darbinėse aplinkose. Tai:

- ◇ paviršiniai bruožai, kurie gali būti gana lengvai keičiami, – poreikiai ir įgūdžiai;
- ◇ giluminiai bruožai, kurie yra susiję su asmenybės struktūra ir nedaug kinta, – tai vertybės ir gebėjimai.

R. V. Dawis (2005) nurodo tokius pagrindinius ilgalaikės įtakos individo galimybėms prisitaikyti skirtingose darbo aplinkose turinčius reikalavimus:

- ◇ pasiekimai (galimybės nuveikti išskirtinai daug);
- ◇ komfortas (santykinai rami darbo aplinka);
- ◇ statusas (galimybės gauti teigiamą įvertinimą, prestižines pareigas);
- ◇ altruizmas (galimybės dirbti ir tarnauti kitiems žmonėms);
- ◇ saugumas (prognozuojama darbo aplinka);
- ◇ autonomija (galimybės dirbti nepriklausomai ir rodyti iniciatyvą).

Jei darbo aplinka neatitinka šių vertybių, labai tikėtina, kad individas bus priverstas ją keisti. Taigi pagrindinė prisitaikymo prie darbo teorijos idėja yra individo ir aplinkos sąveika su visomis iš to išplaukiančiomis pasekmėmis abiem pusėms.

### 1.2.2.2. Proceso teorijos

**Karjeros proceso teorijos individo karjerą pateikia kaip tęstinį procesą. Jose teigiama, kad karjeros raida yra negrįžtamas procesas, kuris gali būti skirstomas į stadijas, pasibaigiančias tam tikrais individo pasiekimais.** Normalios karjeros raidos rezultatu laikytina tinkama reakcija į kiekvienoje iš stadijų kylančias problemas ir iššūkius bei pozityvus individo karjeros brandos pokytis.

### E. Ginzberg raidos teorija

E. Ginzberg 1951 m. pirmoji pasiūlė karjeros raidos teoriją, kuri tapo atsvara iki tol vyravusioms turinio teorijoms. Karjeros pasirinkimai pagal šią teoriją vertinami iš asmenybės raidos perspektyvų. Ji teigė, kad individo karjeros pasirinkimas yra raidos proceso dalis, kuri prasideda ankstyvojoje vaikystėje ir baigiasi ankstyvuoju suaugusiojo žmogaus raidos tarpsniu. Šiuo laikotarpiu individas išgyvena tris pagrindines karjeros raidos fazes (Ginzberg, 1984):

- ◇ fantazijos; šioje stadijoje karjeros preferencijos išreiškiamos vaikui tapatinantis su jam žinomais suaugusiais žmonėmis. Šiuo laikotarpiu negalioja jokie realybės apribojimai, vaikas žaisdamas realybę tiesiog prisitaiko prie savo atliekamų vaidmenų;
- ◇ bandomąją; ši stadija susideda iš interesų, gebėjimų, vertybių ir pereinamosios substadijų. Individas karjeros preferencijas išreiškia visų pirma remdamasis savo interesais, vėliau juos pradeda grįsti ir savo gebėjimais. Stiprėja supratimas, kad karjeros pasirinkimams didelės įtakos turi darbo vertybės, kurias individas išdėsto nuo svarbiausių iki mažiau svarbių. Šioje stadijoje asmuo nusprendžia, kokios karjeros kryptys jam galėtų tiktį;
- ◇ realistinę; ši stadija susideda iš tyrimo, kristalizacijos ir specifikacijos substadijų. Individas įgyja gebėjimą integruoti suvokimą apie savo pomėgius ir tai, ko jis nemėgsta, su savo gebėjimų įsisažmoninimu bei sieti žinias apie save su visuomeninėmis bei asmeninėmis vertybėmis. Šioje stadijoje individas pradeda įgyvendinti savo bandomuosius karjeros sprendimus ir vertinti grįžtamąjį ryšį, susijusį su karjeros pasirinkimais. Stadijos pabaigoje žmogus prisiima tam tikrus savo pasirinktos karjeros krypties įsipareigojimus. Šis įsipareigojimas pagrįstas individo karjeros poreikių ir ribotų galimybių juos įgyvendinti kompromisu supančioje socialinėje realybėje.

Anot E. Ginzberg, karjeros pasirinkimai priklauso nuo keturių veiksnių:

- ◇ realybės, tai yra socialinio pasaulio apribojimų ir aplinkos spaudimo;
- ◇ mokymosi proceso, kurio kokybė išplečia arba riboja individo karjeros pasirinkimus;
- ◇ emocinių veiksnių, tai yra individo bei aplinkos sąveikos ir su tuo susijusio pasitenkinimo ar nepasitenkinimo atliekant pasirinktą darbą;
- ◇ asmeninių vertybių ir poreikio tenkinti jas savo pasirinktame karjeros kelyje.

E. Ginzberg teigė, kad perėjus visas karjeros raidos stadijas individo sprendimai dėl karjeros krypties sutvirtėja ir tampa nebeatšaukiami, tai yra individo gyvenimo ir mokymosi patirtis nukreipia jį tam tikra apibrėžta linkme ir tolesniuose gyvenimo etapuose (vyresnio kaip 30 metų) karjeros pasirinkimai nebūna tiek daug reikšmės. Šiuo požiūriu aptariama teorija yra artima karjeros turinio teorijoms.

Po du dešimtmečius trukusių tyrimų E. Ginzberg atnaujino savo teoriją. Pagrindiniai teorijos pokyčių akcentai (Ginzberg, 1984):

- ◇ karjeros raida nesibaigia ankstyvuojant suaugusiojo žmogaus raidos tarpsniu. Tai visą gyvenimą besitęsiantis procesas, kai individas siekia pasitenkinimo karjera priimdamas sprendimus ir nuolat tobulindamas savo karjeros tikslų ir realaus darbo pasaulio atitiktį;
- ◇ pirmieji karjeros sprendimai, kuriuos asmuo priima būdamas jaunuolis, turi panašiai tiek pat įtakos karjerai, kiek ir asmens karjeros sprendimai prisitaikant prie besikeičiančių aplinkybių vėlesniais karjeros raidos etapais;
- ◇ karjeros ir profesiniai pasirinkimai – tai procesas, kuris vyksta tol, kol tęsiasi žmogaus darbinis gyvenimas.

Taigi galime teigti, kad E. Ginzberg teorija tapo tvirtu pagrindu pristatant naują požiūrį į karjerą kaip su asmenybės raida susijusį reiškinį.

#### **D. Super ir M. Savicko karjeros raidos ir konstravimo teorija**

Mokslininkai ir teoretikai, tyrinėjantys psichologinius karjeros aspektus, suprato, kad paaiškinti visų karjeros reiškinį ir jų įvairovės neįmanoma vien tik gilinantis į individualius asmenybės skirtumus, kuriuos pasitelkus šiuolaikines tyrimo metodus ir priemones galima gana objektyviai įvertinti. Po Antrojo pasaulinio karo D. Super (1953), pasiūlęs karjeros raidos teoriją, pradėjo tyrinėti tai, kaip klostosi individo darbinis gyvenimas, kaip jie savo raidos metu kuria karjerą. D. Super teoriją vėliau tobulino ir papildė M. Savickas (2002, 2005, 2007).

Šie mokslininkai pastebėjo, kad tyrinėti galima ir būtina ne tik objektyvią karjerą, t. y. išoriškai stebimas kokio nors asmens ar asmenų grupės profesijų ar darbų kaitos sekas arba jų tendencijas, bet ir subjektyvią karjerą, kuri suprantama kaip paties individo atliekama turėtų darbinių patirčių interpretacija, įprasminimas ir tolesnis jų projektavimas (Savickas, 2002). Šiuo požiūriu individas nėra tik aktorius, vaidinantis visuomenės numatytus darbinis vaidmenis. Jis tampa aktyviu veikėju, refleksyviai konstruojančiu karjerą savo gyvenimo ir raidos kontekste.

Čia labai svarbu pabrėžti sąvoką „konstravimas“, kuria norima akcentuoti, kad karjera jokia būdu negali būti laikoma genetiškai ar kaip nors kitaip užprogramuotų reiškinį sklaida ar vidinių struktūrų brendimo padariniu. Karjera – tai nuolatinis individo siekis prisitaikyti prie aplinkos, kurios pokyčius galima numatyti tik su tam tikra tikimybe.

Taigi individui kuriant savo darbinį tapatumą kyla poreikis nuolat optimizuoti santykį tarp savo asmenybės ir kintančių aplinkos charakteristikų (Kučinskienė, 2003). Iš aplinkos čia būtina išskirti visuomenės siūlomus profesinius vaidmenis, o iš individo – profesinį savivaizdį (Super et al., 1996).

D. Super ir bendraautorai (1996) teigia, kad individai konstruoja savo karjeras tam tikrame visuomeniniame kontekste, kuriame didelę reikšmę turi socialiniai vaidmenys ir jų atlikimas. Socialiniai vaidmenys – tai instrumentai, kuriais visuomenė ir jos institucijos struktūruoja individo gyvenimo kelią. Individas savo raidos metu nuolat užima ir keičia tam tikrus pagrindinius ir periferinius gyvenimo vaidmenis. D. Super, vartodamas gyvenimo erdvės sąvoką, išskiria tokius pagrindinius gyvenimo vaidmenis: vaiko, studento, laisvalaikio, piliečio, darbuotojo, sutuoktinio, namų šeimininko, tėvo arba motinos ir pensininko. Šie gyvenimo vaidmenys atliekami keturiuose pagrindiniuose kontekstuose, įvardijamuose „teatrais“: namuose, bendruomenėje, mokykloje ir darbe.

Pusiausvyra tarp šių vaidmenų ir jų kaita asmenybės raidos metu suteikia stabilumo, o pusiausvyros nebuvimas – įtampą. Daugeliui suaugusių žmonių darbiniai vaidmenys yra patys svarbiausi, jiems skiriamas pagrindinis dėmesys.

Tačiau visuomenėje pasitaiko, kad kai kurie individai nuolat ar tam tikrais savo gyvenimo etapais daugiau dėmesio skiria ne darbiniam vaidmeniui, bet vaidmeniui, susijusiam su mokymusi, šeima ar laisvalaikiu. Todėl jiems darbiniai vaidmenys tam tikru laikotarpiu ar nuolat yra periferiniai, atsitiktiniai ar netgi visai neegzistuojantys. Taigi norint kuo išsamiau suprasti individo karjerą būtina gilintis į visą jo atliekamų gyvenimo vaidmenų tinklą, kuris sieja jį su visuomene.

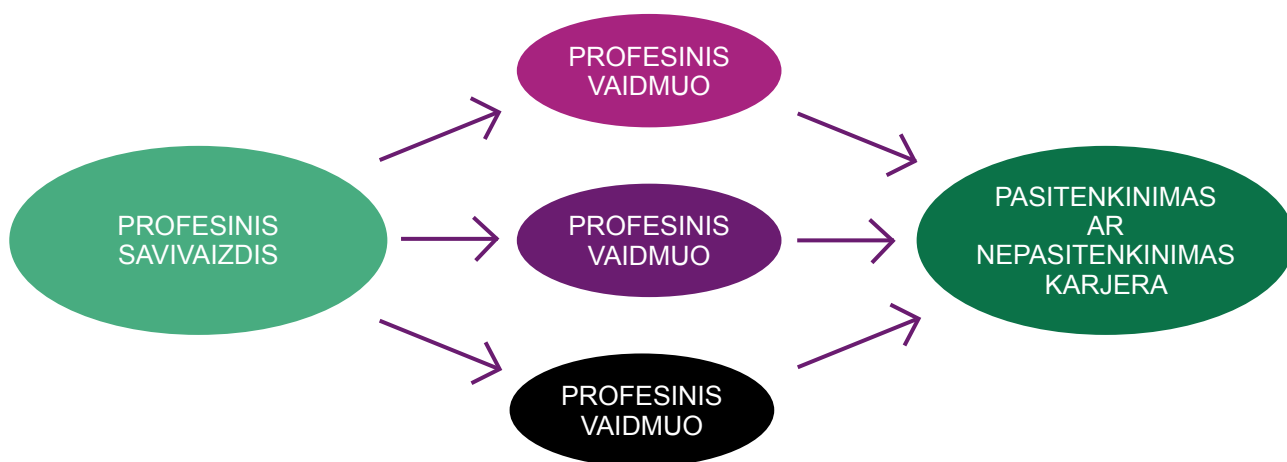
Gana dažnai pasitaiko, kad kai kurios individo karjeros problemos labiau susijusios ne su darbiniais, bet su užsitęsusi ar netinkama mokymosi arba šeimyninių vaidmenų atlikimu. Pavyzdžiui, jeigu studentas, baigęs studijas, negali sklandžiai pereiti nuo mokymosi prie rimtų darbinų vaidmenų, tai gali signalizuoti, jog jis užstrigo sūnaus vaidmenyje, bijo ryžtingai veikti, kad nesuklystų ir nenuviltų tėvų.

Prioritetų teikimas tam tikriems gyvenimo vaidmenims iš esmės susijęs su priklausymu visuomenės sluoksniams (individo vieta visuomenės struktūroje). Todėl ir individo karjeros kelią neišvengiamai lemia visas jo raidos socialinis kontekstas su tam tikromis galimybėmis ir apribojimais. Tai pasireiškia per individo suvoktus lūkesčius, kokios karjeros iš jo tikisi socialinė aplinka, kurioje jis išaugo.

Žvelgiant iš paties individo pozicijos, karjerai didžiausios įtakos turi profesinis savivaizdis. Plačiąja prasme „Aš“ vaizdas – tai asmenybės nuomonių arba žinių sistema apie save (Valickas, 1991). Savivaizdis paprastai yra ne vienalytis, bet funkcionuoja kaip tam tikra sudėtinė vaizdų sistema, kuri padeda asmeniui suvokti ir interpretuoti naują informaciją, kontroliuoti, vertinti bei valdyti savo elgesį (Savickas, 2002). Vienas iš šios sistemos elementų ir yra profesinis savivaizdis, suprantamas kaip tam tikras visuminis savo asmenybės savybių, kurios svarbios darbiniam vaidmeniui atlikti, suvokimas (Savickas, 2002).

Karjeros konstravimo procesas iš esmės yra profesinio savivaizdžio kūrimas ir realizavimas atliekant darbinis vaidmenis. Profesinis savivaizdis formuojasi įgimtų individo psichologinių gebėjimų, fizinių galimybių, galimybių stebėti, bandyti atlikti įvairius vaidmenis ir aplinkinių vertinimų, kaip jam tai pavyksta padaryti, sąveikos procese. Profesinis savivaizdis plėtojamas stebint bei atliekant vaidmenis labai įvairiose situacijose: fantazuojant apie vaidmenis, atliekant vaidmenis karjeros ir psichologinių konsultacijų metu, realiame gyvenime užsiimant mėgstama veikla, pasikaitų ar seminarų metu mokantis atlikti vaidmenis, dalyvaujant klubų ar draugijų veikloje, dirbant laikinus darbus ar nevisą darbo dieną. Taigi profesinio savivaizdžio įgyvendinimas darbinuose vaidmenyse yra susijęs su individualių ir visuomeninių veiksmų sinteze bei kompromisais tarp jų (Savickas, 2002).

Kiekvienas darbas ar profesija reikalauja skirtingų asmenybės charakteristikų. Individai dėl savo turimų įvairių profesinio savivaizdžio charakteristikų tinka iš esmės daugeliui profesijų. Pasirinktos profesijos ir karjeros sėkmė priklauso nuo to, kaip individai geba pasinaudoti profesiniais vaidmenimis siekdami realizuoti savo svarbiausias profesinio savivaizdžio charakteristikas. Taigi pasitenkinimo darbu lygmuo yra tiesiogiai proporcingas galimybėms realizuoti savo profesinį savivaizdį (2 pav.).



2 pav. Profesinio savivaizdžio realizavimas renkantis ir atliekant profesinius vaidmenis

D. Super ir M. Savickas teigia, kad individai konstruoja savo karjeras suvokdami tam tikras užduotis, kurias jiems skirtingais raidos etapais kelia visuomenė (Super et al., 1996). Išskiriami penki pagrindiniai karjeros raidos etapai: augimo, tyrinėjimo, įsikūrimo, palaikymo ar valdymo ir atsitraukimo (Super et al., 1996; M. Savickas, 2002, 2005, 2007). Visuomenės keliamos užduotys individo lygmeniu tampa suvokiamais karjeros rūpesčiais. Toliau trumpai apibūdinsime kiekvieną iš minėtų karjeros raidos etapų. Metai, nurodyti šalia etapų, yra apytikriai, nes kiekvieno žmogaus karjeros raida yra unikali.

*Augimas.* Prasideda nuo 4 metų ir trunka iki 13 metų. Šiuo laikotarpiu pradeda formuotis ir formuojasi profesinis savivaizdis. Pagrindinės raidos užduotys:

- ◇ pradėti rūpintis ir domėtis savo, kaip būsimo darbuotojo, ateitimi;
- ◇ išskirti ir pradėti kontroliuoti savo darbinę, profesinę ar su pasirengimu įgyti profesiją susijusią veiklą;
- ◇ suvokti, kaip daromi su mokymusi ar profesija susiję sprendimai;
- ◇ įgyti pasitikėjimo darant karjeros pasirinkimus.

*Tyrinėjimas.* Prasideda nuo 14 metų ir trunka iki 24 metų. Šiame karjeros raidos etape visuomenė tikisi, kad jauni žmonės aktyviai sieks išsiaiškinti, kokios srities profesionalai jie norėtų tapti ateityje. Paaugliai ir jaunuoliai turėtų siekti transformuoti savo profesinį savivaizdį į profesinį tapatumą. Kon-

kretų pavidalą šie veiksmai įgyja profesijos pasirinkimo metu. Todėl dabar akcentuojama informacijos apie save ir galimas profesijas paieška bei derinimas. Pagrindinės raidos užduotys:

- ◇ profesinių preferencijų iškristalizavimas. Norint sėkmingai atlikti šią užduotį būtinas tam tikras aiškumas apie save (aiškus profesinis savivaizdis) ir apie savo galimybes išoriniame pasaulyje (aiškus kognityvinis galimybių žemėlapis). Individas turėtų pradėti formuoti savo galimas Aš koncepcijas ir vizijas, kai įgis tam tikrą profesiją;
- ◇ profesinio pasirinkimo specifikavimas ir išgryninimas. Tai apima ne tik psichologines profesinių alternatyvų lyginimo veiklas, bet ir konkrečių istorijų („naratyvų“) konstravimą apie tai, kaip individas save mato ateityje tam tikrame platesniame visuomenės kontekste;
- ◇ profesinis pasirinkimas (aktualizavimas). Tai reiškia, kad individas privalo savo pasirinkimą paversti veiksmis. Individas atlieka pirmuosius bandymus dirbti pagal pasirinktą profesiją. Šiame etape daug svarbesnis žmogaus gebėjimas susidoroti su kylančiomis problemomis realiai taikantis prie pasirinktos profesijos ar darbo nei greita sėkmė imantis pirmo, antro ar tolesnių darbų.

Nors profesinis savivaizdis stabilizuojasi vėlyvoje paauglystėje, suteikdamas tam tikro tęstinumo individui prisitaikant ir renkantis karjerą, tačiau laikui bėgant jis ir toliau kinta, kai žmogus įgyja daugiau darbinės patirties, kinta gyvenimo situacija ir pozicijos darbo rinkoje.

*Įsikūrimas.* Prasideda nuo 25 metų ir trunka iki 44 metų. Šiame etape profesinis savivaizdis realizuojamas atliekant pasirinktą profesinį vaidmenį. Pagrindinis šio etapo tikslas – suderinti vidinio ir išorinio pasaulių reikalavimus. Atliekamas darbas privalo ne tik užtikrinti galimybes išgyventi, tačiau jis turi būti ir ganėtinai prasmingas jį dirbančiam žmogui. Jei to nepavyksta pasiekti, žmogus priverstas ieškoti papildomų (kompensacinių) savirealizacijos galimybių kitose gyvenimo srityse – laisvalaikio veiklose ar šeimoje. Pagrindinės karjeros raidos užduotys:

- ◇ stabilizavimas; individas turi užimti stabilią darbinę poziciją, rasti būdų sėkmingai atlikti darbinės užduotis, demonstruoti tinkamą požiūrį į darbą ir produktyvius darbo įpročius, įsisavinti organizacijos, kurioje dirba, kultūrą, palaikyti tinkamus santykius su savo bendradarbiais;
- ◇ konsolidacija; tai apima savivaizdžio ir profesinio savivaizdžio tobulinimą, siekiant jį geriau priderinti prie realybės reikalavimų. Čia siekiama dar geriau išsiaiškinti savo privalumus ir trūkumus, rasti didesnių ar papildomų galimybių kūrybinio, lyderystės ar verslumo potencialui plėtoti;
- ◇ skirtingų ar naujų atsakomybės sričių plėtra įpareigoja ieškoti sudėtingesnių ir įdomesnių savirealizacijos sričių organizacijoje, kurioje individas dirba, arba keičiant organizacijas ar net profesijas, jeigu atsiranda realus to poreikis.

*Palaikymas ar valdymas.* Prasideda nuo 45 metų ir tęsiasi iki 64 metų. Šiame etape paprastai centruojamasi ties tuo, kas buvo sukurta praėjusiuose raidos etapuose, bei ieškoma naujų perspektyvų. Visuomenė tikisi, kad brandūs individai išlaikys stabilias darbinės pozicijas, toliau domėsis tuo darbu, kurį dirba, ir išliks įsipareigoję organizacijai, kurioje dirba. Pagrindiniu išlaikymo stadijos tikslu tampa stabilaus savivaizdžio palaikymas atliekant profesinį vaidmenį.



Įvertinus tai, kad pastaruoju metu pokyčiai tapo daug intensyvesni, ir objektyviai dabar kur kas sudėtingiau ilgą laiką išlaikyti savo pozicijas pasirinktoje profesijoje ar organizacijoje, galima teigti, kad tokia palaikymo stadija, kurią aprašė D. Super, vis retesnė. Šiuo metu labiau tikėtina, kad savo gyvenimo ir karjeros viduryje individas susidurs su didesniais ar mažesniais nestabilumais, kurie privers jį daryti didesnius pokyčius savo karjeros kelyje. Todėl šiame etape galime kalbėti ir apie karjeros valdymo stadiją (Savickas, 2002). Jos pagrindinės užduotys:

- ◇ naujas savęs ir išorinio pasaulio galimybių tyrinėjimas;
- ◇ naujas įsikūrimas.

Taigi šiame raidos etape siūloma iš naujo įvertinti turėtas darbinės patirtis bei dar kartą peržiūrėti profesinį savivaizdį. Tai sudaro galimybes atrasti naujas savivaizdžio puses ir realizacijos galimybes. Jeigu šioje situacijoje tenka keisti organizacijas, profesijas, susidomėjimo sritis, individas vėl trumpam sugrįžta į tyrinėjimo ir įsikūrimo stadijas. Labai aktualus klausimas: ar aš, kaip darbuotojas, ir toliau dar 25 metus noriu dirbti tai, ką dirbau iš šiol, ar turiu siekti pokyčių savo karjeroje? Atsakymas į šį klausimą turi labai didelės įtakos individo veiksams.

*Atsitraukimas.* Prasideda sulaukus 65 metų. Po ilgų intensyvios darbinės veiklos metų žmonės pradeda jausti energijos trūkumą. Pagrindinės karjeros raidos užduotys šiame etape:

- ◇ darbinės veiklos tempo mažinimas;
- ◇ pasitraukimo iš darbinės veiklos planavimas;
- ◇ gyvenimas be aktyvios darbinės veiklos.

M. Savickas pažymi, kad neišspręstos problemos viename karjeros raidos etape paprastai turi neišvengiamą poveikį vėlesnių stadijų veiklai (Savickas, 2002). Kiekvienoje stadijoje individo dedamas karjeros konstravimo pastangas galima skatinti padedant jam aiškiau suvokti visuomenės lūkesčius bei įsisąmoninant savo profesinio „Aš“ poreikius ir galimybes.

## L. S. Gottfredson karjeros raidos teorija

L. S. Gottfredson pasiūlė teorinį modelį, paaiškinantį savivokos ypatumus atsižvelgiant į visuomenės ir savo individualumo (vertybių, jausmų ir interesų) kontekstą (1981, 2005). Vaikystėje ir paauglystėje renkantis karjeros kryptį didelę reikšmę turi lyčių vaidmenys ir prestižas. Pagal tai, kaip asmuo suvokia save ir kaip mato aplinkinį pasaulį, jis suformuoja kognityvų (mintinį) profesijų žemėlapi. Kad šį žemėlapij galėtų integruoti į savo savimonę, jis turi nuspręsti, kurios profesijos suderinamos su jo savivaizdžiu, o kurios – ne. Profesija turi ne tik derėti su savivaizdžiu, bet ir būti prieinama bei realiai pasiekiamą. Su profesijos tinkamumu ir prieinamumu susijusios dvi sąvokos: susiaurinimas ir kompromisas.

*Susiaurinimas* – tai procesas, kurio metu atmetamos netinkamos profesinės alternatyvos. *Kompromisas* – tai procesas, kurio metu atmetamos kai kurios priimtinos alternatyvas, kai jos sunkiau prieinamos. Jaunas žmogus savo būsimos karjeros kryptį renka ne tik pagal profesinius pomėgius,

priimtinumą, bet ir atsižvelgdamas į išorinio pasaulio teikiamas galimybes bei apribojimus (gali veikti kultūrinė aplinka, diskriminacija, darbo rinka, konkurencija ir pan.).

Susiaurinimo procesą, kurio metu vaikai (vėliau jaunuoliai) atmeta jiems netinkamas profesines alternatyvas, Gottfredson (2002) manymu, veikia įvairūs veiksniai. Didėjantis vaiko gebėjimas abstrakčiai mąstyti padeda jam geriau suprasti ir sisteminti savo žinias, požiūrį į pasaulį ir save, o tai veikia profesijos pasirinkimą. Kai vaikai pradeda pastebėti tam tikrus esminius profesijų skirtumus, jie atmeta daug įvairių profesijų grupių, kurios būtų nepriimtinos jų situacijoje. Vaikai pirmiausia atkreipia dėmesį į savo socialinį tapatumą. Todėl jie atmeta profesijas, nepatenkančias į jų įsivaizduojamą socialinę erdvę: pirmiausia tas, kurios „netinka“ pagal lytį ir prestižo lygį.

Dažnai profesijos atmetamos nesąmoningai, atmetimą veikia aplinka, svarbių žmonių nuostatos, televizijos perteikiamas požiūris ir pan. Kad ir kaip būtų, pamažu pasirinkimo ratas vis siaurėja. Imama tapatintis su pasirinktomis alternatyvomis ir šitaip formuojamas elgesys bei veikiami vėlesni karjeros pasirinkimai.

L. S. Gottfredson (2005) išskiria keturias pagrindines susiaurinimo proceso stadijas: orientacija į dydį ir jėgą, orientacija į lyčių vaidmenis, orientacija į socialinę vertę ir orientacija į vidinę unikalumą savastį. Dabar plačiau aptarsime minėtos autorės nurodytas stadijas.

*1 stadija: orientacija į dydį ir jėgą (3–5 m.).* Ikimokyklinio amžiaus vaikų mąstymas dar labai konkretus. Jie grupuoja aplinkinius objektus (taip pat ir žmones) pagal labai paprastus, lengvai apčiuopiamus požymius, pavyzdžiui: didelis – mažas, stiprus – silpnas ir pan. Šio amžiaus vaikai pradeda suvokti, kad profesija yra tam tikras suaugusio žmogaus vaidmuo, todėl vaiko paklausus, kuo norėtų būti užaugęs, jis jau nebesako, kad bus triušiuokas, „supermenas“ ar princesė. Jis pradeda suvokti, kad egzistuoja suaugusiųjų pasaulis, kuriame vienas svarbiausių vaidmenų – darbas. Vaikai supranta, jog ir jie kada nors taps suaugę ir turės dirbti.

*2 stadija: orientacija į lyčių vaidmenis (6–8 m.).* Prieš pat pradėdami lankyti mokyklą ir jau pradėję mokytis pradinėse klasėse vaikai pamažu sužino apie įvairias profesijas. Pirmiausia tas, kurios geriausiai „matomos“ dėl dažno kontakto su šių profesijų atstovais (auklėtoja, mokytoja, gydytoja, troleibuso vairuotojas) arba dėl labai išskirtinių šios profesijos žmonių požymių: tam tikros uniformos, darbe naudojamos priemonės, įrankiai (policininko uniforma, baltas gydytojo chalatas ar švirkštas). Vienas svarbiausių požymių, pagal kurį šio amžiaus vaikai skirsto žmones, yra lytis. Apie ją vaikai sprendžia iš aprangos, šukuosenos, tipiškos veiklos. Kadangi šiame amžiuje jie dar vis linkę mąstyti dichotomiškai („arba–arba“), jiems atrodo, kad tam tikras elgesys ar profesija būdinga vienai kuriai nors lyčiai, bet ne kitai. Be to, gana dažnai šio amžiaus vaikai mano, jog jų pačių lytis apskritai yra „geresnė“, tad jiems būdingas elgesys turėtų būti taikytinas visiems. Pamažu vienos profesijos tampa priimtinesnės negu kitos. Vaikai pradeda skirstyti profesijas pagal lytį. Tas profesijas, kurios atrodo netinkamos jų lyties asmenims, jie linkę atmesti. Nusistovi tam tikra tolerancijos pagal lytį riba, iki kurios profesija gali būti „vyriška“ ar „moteriška“, kad ji dar patektų į galimų profesijų sąrašą. Profesijas, kurios mergaitėms atrodo pernelyg „vyriškos“, o berniukams – pernelyg „moteriškos“, vaikai atmeta kaip jiems netinkamas. Šiame „rinkimosi“ procese nemažai įtakos turi aplinka, kai suaugusieji mergaitėms labiau siūlo vienokią veiklą (žaisti su lėlėmis), o berniukams – kitokią (žaisti su mašinomis). Kita vertus, tai susiję ir su tam tikrais įgimtais bruožais. Mergaitės apskritai linkusios labiau domėtis žmonėmis ir su jais susijusia veikla, o berniukus labiau domina įvairūs objektai (mašinos, konstruktoriai). Tačiau šie skirtumai nėra tokie esminiai, kaip kartais manoma. Problemų gali kilti tada, kai suaugusieji neatsižvelgia į tikruosius vaiko pomėgius, siūlydami tik „berniukiškus“ ar tik

„mergaitiškus“ užsiėmimus (vaikas gali domėtis veikla, kuri nebūtinai „atitinka“ jo lytį), ir tarsi perduoda jam nesąmoningą nuostatą, jog vieni darbai tinkamesni moterims, kiti – vyrams. Taip vaikas, pats to nesuprasdamas, pamažu atmeta tas sritis, kurios „netinka“ jo lyties asmenims, ir sau užkerta kelią domėtis veikla, kuriai galbūt „širdies gilumoje“ iš tikrųjų jaučia polinkį.

*3 stadija: orientacija į socialinę vertę / vertingumą (9–13 m.).* Antroje–šeštoje klasėse besimokantys vaikai vis geriau pradeda suvokti savo bendraamžius, formuojasi tam tikra nuomonė apie juos, taip pat jie pradeda geriau suprasti, ką apie juos mano kiti, tampa svarbus kitų vertinimas. Šiuo amžiaus tarpsniu vaikai pradeda suprasti, jog egzistuoja skirtingi socialiniai statusai. Apie tai liudija klasės draugų apranga, įvairūs daiktai, kuriuos jie atsineša į mokyklą, jų tėvų automobilis, namai, kuriuose jie gyvena, ir pan. Vaikai pradeda suvokti, jog įvairios profesijos skirtingai vertinamos visuomenėje – skiriasi jų prestižas. Manoma, kad jau šeštokai geba suskirstyti profesijas pagal prestižą labai panašiai, kaip ir suaugusieji. Vaikai gana gerai nujaučia, kokios profesijos, atsižvelgiant į jų socialinį vertingumą, būtų priimtinos jų šeimoje, o kurios – nelabai.

Taigi atsiranda tam tikra profesijų *prestižo tolerancijos riba*. Aukšto socialinio statuso šeimose ši riba gali būti labai aukšta, „tinkamos“ tik pačios prestižiškiausios specialybės. Kita vertus, vaikai iš žemesnio statuso šeimų gana dažnai negali rinktis labai prestižiškų specialybių dėl ribotų finansinių ar kitų galimybių. Ribą tenka „pažeminti“ ir dėl menkesnių gabumų, nenoro dėti papildomų pastangų, dėl baimės patirti nesėkmę, nes „prestižiškesnės“ specialybės paprastai reikalauja ir didesnių gabumų bei pasirengimo, o stojant mokytis būna didesnė konkurencija. Šio amžiaus vaikai darbą dažniausiai suvokia kaip būdą užsitikrinti tam tikrą pragyvenimo lygį, statusą, o ne kaip tikslą patį savaime, ne kaip galimybę realizuoti tam tikrus savo interesus bei pomėgius. Vaikai jau būna atmetę gana daug profesijų, kurios jiems atrodo nepriimtinos pagal lytį, prestižą ar sudėtingumą. Likusios (priimtinos) profesijos sudaro vadinamąją socialinę erdvę. Profesijų grupės, vaikų atmetamos dėl to, kad jos nepatenka į jų socialinę erdvę, tam tikra prasme jiems tampa „uždaros“ – vaikai jomis nebesidomi, nebekreipia dėmesio į informaciją apie jas. Jie praranda galimybę sužinoti, kiek šios specialybės atitinka jų vidines vertybes, interesus, pomėgius ar gabumus.

*4 stadija: orientacija į vidinę unikalią savastį (14 metų ir vyresni).* Paauglystėje profesinis pasirinkimas tampa vis sąmoningesnis. Tarp socialinėje erdvėje likusių profesinių krypčių, atmetus nepageidaujamas pagal lytį, prestižą bei pasiekiamumą, pradedama aktyviai ieškoti krypties, kuri geriausiai padėtų realizuoti save, labiausiai atitiktų asmenybę, savastį. Pažintinė raida užtikrina geresnį savęs ir kitų pažinimą, gebėjimą suvokti savo vertybes, interesus, supratimą, kaip juos būtų galima realizuoti skirtingo pobūdžio profesijose ar darbuose. Šiuo raidos tarpsniu susiformuoja suvokimas, kad skirtingoms specialybėms bei profesijoms svarbios skirtingos asmens savybės (pavyzdžiui, dažnai svarstant profesijos pasirinkimą remiamasi interesų skirstymu į praktinius, meninius, mokslinius, socialinius ir t. t.). Taigi paauglystėje šis asmenybės ir profesijos suderinamumo klausimas tampa aktualesnis, daugialypiškesnis ir kartu sudėtingesnis. Neretam paaugliui dar būna neaišku, kas jis yra ir ko jis norėtų gyvenime, ko galbūt gyvenimas norėtų iš jo, kokios yra jo vertybės, ką jis geba ir ko ne. Lieka daug neaiškumų ir klausimų, kurių jis dar nepajėgia iki galo atsakyti. Vis dėlto jau tenka priimti sprendimus renkantis mokomuosius dalykus, kurie galbūt bus reikalingi siekiant tolesnių karjeros tikslų.

Susiaurinimo metu atmetamos „netinkamos“ profesinės alternatyvos, tačiau vėliau tenka atsisakyti ir kai kurių priimtinių alternatyvų dėl jų neprieinamumo. Tai kompromisas. Kuo arčiau sprendimo priėmimo momentas (pavyzdžiui, artėja mokyklos baigimas), tuo labiau jaunuoliai linkę „apkarpyti“ savo troškimus, mažinti savo aspiracijas ir tenkintis mažiau priimtiniomis alternatyvomis. Pasitaiko, kad kompromisas tarp troškimų ir galimybių būna nereikalingas, tačiau tai nutinka gana retai. L. S. Gott-

fredson (2005) teigimu, mes linkę priimti „pakankamai gerą“ alternatyvą, užuot nuodugnai svarstę, kokios yra mūsų vertybės, interesai, pomėgiai, gabumai ir pan. Kartais, kai nėra „pakankamai geros“ alternatyvos, tenka apsvarstyti kuo įvairesnes galimybes (netgi tas, kurios buvo atmestos kaip nepriimtinos) arba kuriam laikui atidėti sprendimą. Taip pat neretai pasitaiko, kad tokioje situacijoje renkama si atsitiktinai. Tarkim, „stosiu, kur įstosiu ar kur priims, o kur dirbsiu, žiūrėsime vėliau... Gal kartais dėdė Petras pasiūlys kokį darbėlį ar šiaip kas nors pasitaikys.“ Nors dažnai mūsų profesiniai interesai labai svarbūs, būname linkę juos „paaukoti“ vardan prestižo ar tinkamumo pagal lytį.

Esama įvairių kompromiso tipų. Juos tyrinėję autoriai nesutaria dėl to, kas „aukojama“ pirmiausia, o kas – vėliausiai. L. S. Gottfredson (2005) manymu, pirmiausia esame linkę atsisakyti specialybės, jeigu ji netinka pagal lytį, vėliau atsižvelgiame į prestižą ir tik tada – į interesus. Kad ir kaip būtų, kompromisas neretai būna skausmingas ir gana nemalonus procesas, ypač tada, kai tenka rinktis nelabai priimtinas alternatyvas. Ar įmanoma jo išvengti? Vargu ar visada įmanoma gauti tai, ko norime, tačiau reikia stengtis, kad mūsų norai bent šiek tiek priartėtų prie mūsų galimybių, o galimybės – prie norų. Pirmiausia turėtume suvokti, jog galimybės tik retomis progomis ateina pačios ar mums kas nors jas „atneša ant padėkliuko“. Turime įdėti ir savo pastangų, kad jos taptų realesnės ir lengviau pasiekiamos. Sėdėdami kambaryje ir laukdami, kol galimybė pasibels į mūsų kiemo vartus, turbūt to beldimo taip ir nesulauksime. Daug labiau tikėtina, kad išėję į gatvę ir aktyviai ieškodami ją kur nors sutiksime. Kaip teigia Gottfredson (2005), turime aktyviai ieškoti informacijos apie galimybes studijuoti vienokią ar kitokią specialybę, dirbti tam tikrą darbą tam tikroje organizacijoje, sužinoti apie darbui reikalingus įgūdžius, asmenines savybes, galimybę realizuoti tam tikras vertybes ar interesus. Paprastai jauni žmonės linkę sumažinti paieškos „kaštus“ ir tenkinasi informacija, kurią jie paskubomis susirenka spaudžiant sprendimo priėmimo terminui (prieš pat stojamuosius egzaminus) arba kurią gauna iš lengviausiai pasiekiamų ir, jų manymu, patikimiausių šaltinių – draugų, tėvų, giminių. Šitaip gaunamos gana siauros žinios apie esamas galimybes; sumažėja tikimybė, kad jaunas žmogus nutols nuo savo prigimtinių nišos, kuri dažnai apriboja turimų interesų, vertybių, gabumų realizavimą ir priimtinausio karjeros kelio pasirinkimą. Taigi galimybės ir apribojimai mūsų kelyje didele dalimi priklauso nuo mūsų pačių elgesio. Gottfredson (2005) manymu, jauni žmonės daug dažniau daro kompromisus negu galėtų. Viena vertus, tai nutinka dėl susiaurinimo ankstesnėse raidos stadijose ir atmetimo tų alternatyvų, kurios galbūt geriausiai atitinka turimus interesus, vertybes ir gabumus, kita vertus, dėl informacijos stokos apie galimybes, kaip pasiekti jiems priimtinius tikslus. Kompromisas – tai būdas, kuriuo mes save kuriame, t. y. pasirinkdami būti aktyvūs ar pasyvūs.

### 1.2.2.3. Integralūs požiūriai

**XX a. pabaigoje pradėta suprasti, jog karjeros reiškiniai yra tokie sudėtingi, kad juos tikamai paaiškinti koncentruojantis vien tik į jų turinį ar procesus beveik neįmanoma.**

Taigi pradėta ieškoti naujų, integralių, požiūrių į individo karjerą. Juos galima pavadinti orientuotais ir į turinį, ir į procesą.

### Sistemų teorija

Sąvoka *sistema* kildinama iš lotynų ir graikų kalbų, kuriose reiškė *sandarą, junginį, susijusią visumą* (Skyttner, 2005). Sistema, kaip reiškinys, pirmieji susidomėjo dar senovės graikų filosofai. Aristotelis savo tekstuose apie biologines sistemas pirmasis pateikė metafizinę hierarchinės tvarkos gamtoje viziją. Jau naujaisiais amžiais Frederikas Hegelis suformulavo tokius sistemų teorijai reikšmingus

teiginius apie sistemų prigimtį (cit. pagal Skyttner, 2005):

- ◇ visuma yra daugiau nei atskirų dalių suma;
- ◇ visuma apsprendžia atskirų jos dalių prigimtį;
- ◇ atskirų dalių negalima pažinti studijuojant visumą;
- ◇ sistemos dalys yra dinamiškai susijusios ir tarpusavyje priklausomos.

Bendrosios sistemų teorijos pradininkais laikomi L. von Bertalanffy ir K. Boulding. Savo moksliniuose darbuose jie išskėlė idėją, kad sistemos gali turėti bendrų charakteristikų, nepriklausančių nuo mokslinio pažinimo objekto ir tyrimų srities, o išorinio, empiriškai suvokiamo pasaulio tvarkoje egzistuoja aukštesnio lygmens dėsniumai, t. y. galima rasti dėsniumų apie dėsniumus, galiojančių skirtingo pobūdžio sistemose (angl. *laws about laws*) (von Bertalanffy, 1955, 1969; Boulding, 1956).

Taigi bendroji sistemų teorija skatino mokslininkus abstrahuotis nuo realybės supaprastinant ją, tačiau tuo pačiu metu apčiuopiant jos daugialypiškumą. Kaip epistemologija, ši teorija ne tik struktūrina mūsų mąstymą apie realybę, bet ir mūsų mąstymą apie patį mąstymą. Bendroji sistemų teorija nėra nauja disciplina, tačiau ji turėtų būti laikoma metateorija, peržengiančia daugelio disciplinų ribas ir nustatančia tam tikrus jų ryšius, susijusius su informacija ir jos tyrimo metodais (Skyttner, 2005).

Norėdami taikyti sistemų teoriją karjeros reiškinių analizei turime pateikti sistemos sampratą. K. Boulding (1985) sistemą apibrėžia kaip bet ką, kas tik nėra chaosas. P. Weiss mano, kad sistema yra viskas, kas pasižymi pakankama vienvete, kad nusipelnytų šio vardo (cit. pagal Skyttner, 2005). R. Ashby (1964) teigia, kad sistema yra ganėtinai izoliuotų kintamųjų rinkinys, kurie kartu būna pakankamai ilgai, kad apie juos būtų galima kalbėti kaip apie sistemą.

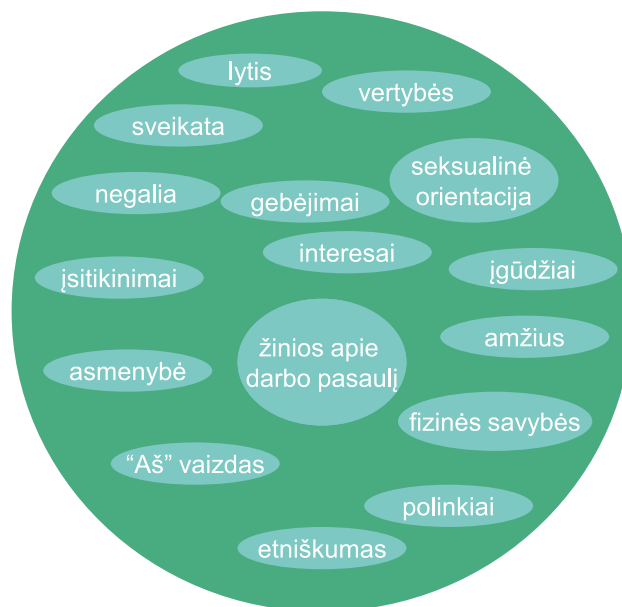
Įvertinę šiuos apibrėžimus galime teigti, kad sistemą visų pirma apibūdina tam tikras tapatybės tęstinumas ir nukreiptumas į kokį nors tikslą. Todėl šioje knygoje remsimės tokia darbinės sistemos samprata: sistema – tai organizuota tikslą ar funkciją turinti visuma, kurios dalys tarpusavyje susijusios, o tai jai suteikia naujų savybių, atskirai neaptinkamų kiekvienoje iš dalių (Skyttner, 2005).

Taigi sistemų teorija ir sisteminė analizė įgalina į tam tikrą reiškinį žvelgti kaip į visumą, darnų objektą, turintį įvairiausių elementų, pasižyminčių įvairialypiais ryšiais. Sistemų teoriją karjeros reiškinių analizei taikė keletas mokslininkų. Šioje knygoje analizuosime W. Patton ir M. L. McMahon (2006) teorines pažiūras.

W. Patton ir M. L. McMahon (2006) siūlo naudoti sistemų teoriją kaip metateorinę struktūrą, turinčią didelį potencialą ir galinčią padėti suprasti karjeros procesus. Šiuo požiūriu minėti mokslininkai išskiria tokias sistemas, kurios gali būti skaidomos į atskirus posistemius. Tai:

- ◇ individo sistema;
- ◇ konteksto sistema, kuriai priklauso socialinis bei aplinkos ir visuomenės posistemiai.

Taigi individas laikomas karjeros sprendimų priėmimo ir asmeninės karjeros valdymo centru. Svarbiausiais individo sistemoje veikiančiais veiksniais laikytini: amžius, sveikata, lytis, fiziniai ypatumai, etniškumas, asmenybės bruožai, „Aš“ vaizdas, vertybės, įsitikinimai, polinkiai, interesai, gebėjimai, žinios apie darbus ir įsidarbinimo galimybes (3 pav.). Pagal situaciją šie veiksniai turi didesnį ar mažesnį poveikį individo karjeros sprendimams. Ypač svarbu ne tik tai, kokie veiksniai veikia individo sistemoje, bet ir tai, kaip jie tarpusavyje sąveikauja bei koks šios sąveikos rezultatas. Pavyzdžiui, teigiamas savęs vertinimas ir aukšto lygmens gebėjimai tam tikroje srityje gali būti nebloga pozityvios karjeros raidos prielaida. Tačiau reikia pripažinti, kad bet kokia individo veiksnų sąveika gali turėti ir neigiamų ar neutralių padarinių individo karjerai. Taigi nė vienas individo veiksnys neveikia atskirai. Šiuo požiūriu net ir amžius, kuris susijęs su individo raidos stadija, neturi nepriklausomos vienareikšmės įtakos žmogaus karjeros sprendimams.

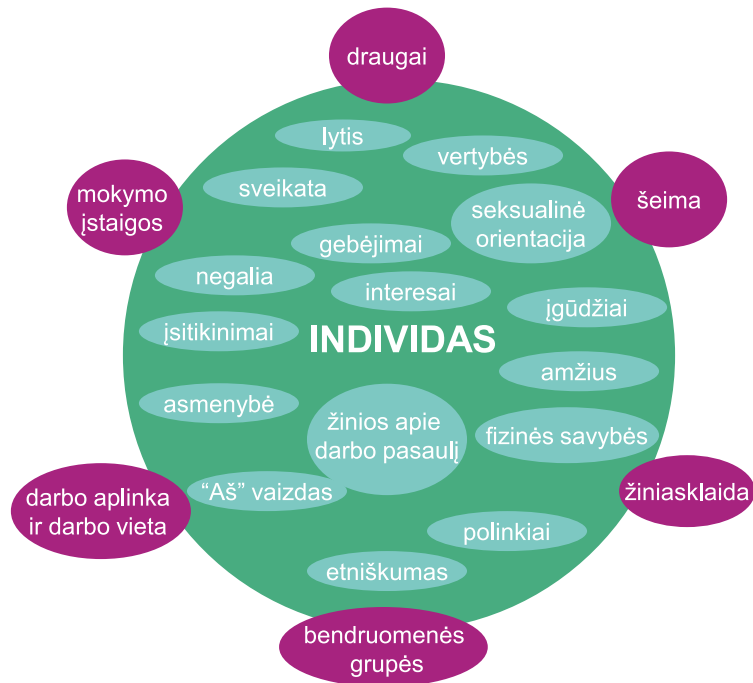


### 3 pav. Individo sistema

Šaltinis W. Patton ir M. L. McMahon, 2006.

Individas siekia karjeros ne izoliuotame pasaulyje, bet palaikydamas vienokius ar kitokius ryšius gana plačiame kontekste, kuriame galima išskirti socialinį bei aplinkos ir visuomenės posistemius (Bronfenbrenner, 1979; Patton ir McMahon, 2006).

Socialiniam posistemiiui priskiriama šeima, draugai, darbo aplinka ir darbo vieta, bendruomenės grupės, mokymo įstaigos, žiniasklaida. Kiekviena iš minėtų socialinių struktūrų ir institucijų tuo pačiu yra ir tam tikrų vertybių, įsitikinimų bei požiūrių šaltinis, galintis turėti įtakos individo karjeros sprendimams, tad socialinės sistemos sudėtis ir jos elementų įtakos intensyvumas kinta keičiantis individo karjeros sprendimų kontekstui (4 pav.).



**4 pav.** Individas socialinėje sistemoje  
Šaltinis W. Patton ir M. L. McMahon, 2006.

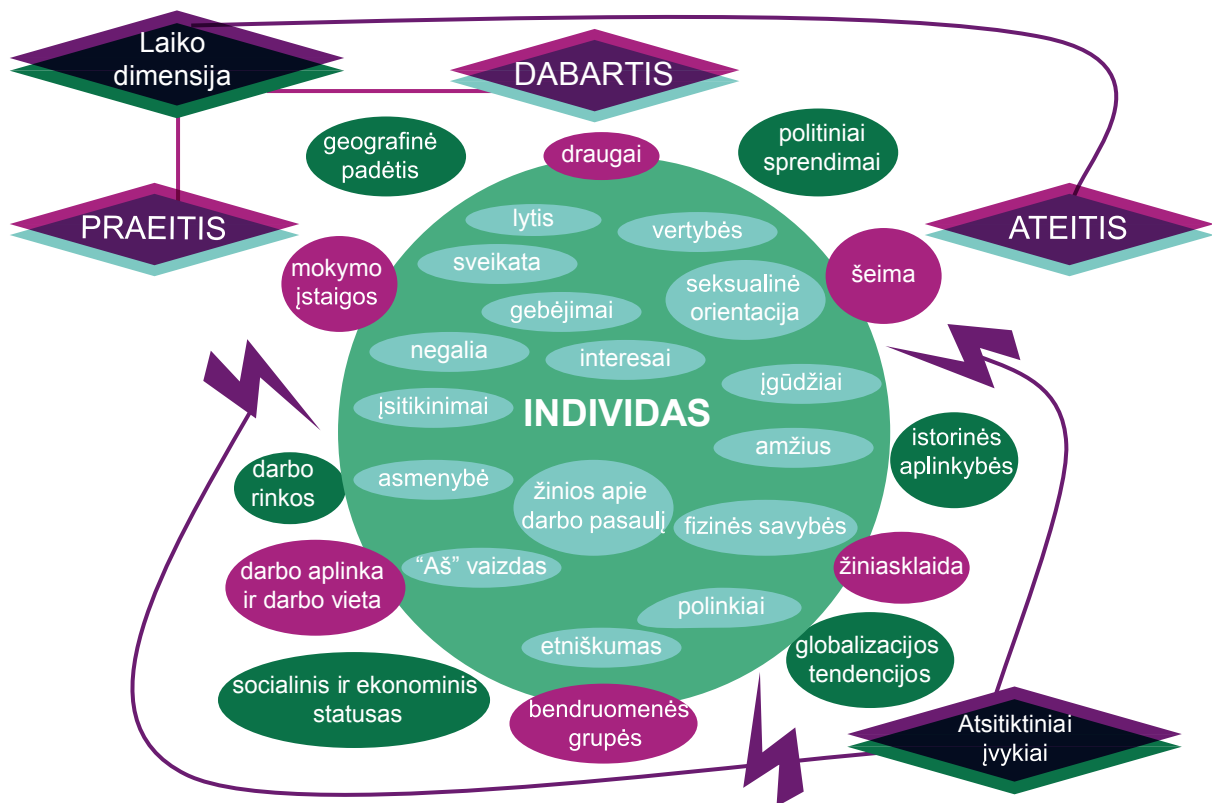
Aplinkos ir visuomenės posistemis dar labiau nei socialinis posistemis nutolęs nuo individo. Nepaisant to, jis gali turėti labai reikšmingos įtakos. Šiam posistemiiui priskiriami tokie veiksniai (individo konteksto elementai): darbo rinka, istorinės aplinkybės, globalizacijos tendencijos, socialinis ir ekonominis statusas, geografinė padėtis, politiniai sprendimai (5 pav.).



**5 pav.** Individas socialinėje bei aplinkos ir visuomenės sistemose  
Šaltinis W. Patton ir M. L. McMahon, 2006.

Taigi visi įvardytose sistemose ir jų bei atskirų jų elementų sąveikoje vykstantys procesai potencialiai gali turėti įtakos individo karjerai (6 pav.). Šie procesai yra:

- ◇ dinamiškai sąveikaujantys;
- ◇ besikeičiantys laikui bėgant;
- ◇ atsitiktiniai.



**6 pav.** Sistemų sąveika

Šaltinis W. Patton ir M. L. McMahon, 2006.

Individo ir konteksto kintamųjų sąveika yra sudėtinga, daugiakryptė, nelinejinė ir ne visada gali būti aprašoma remiantis priežasties ir pasekmės grandinėmis. Labai svarbu atkreipti dėmesį į tai, kad kiekvienas iš išvardytų individo ir konteksto sistemos veiksnių ar jų sąveika gali palengvinti tinkamų, individui naudingų karjeros sprendimų priėmimą arba, priešingai, gali tapti karjeros kliūtimi.

Ši sąveika vyksta individo raidos kontekste žengiant iš praeities per dabartį į ateitį, kai dabarties karjeros sprendimai turi tam tikrų pasekmių individo karjerai ateityje, o individas turi galimybę vertinti savo praeities karjeros planus dabarties kontekste. Individas, remdamasis tuo, ką žino apie save ir aplinką, kelia vienokius ar kitokius karjeros tikslus bei rūpinasi jų įgyvendinimu. W. Patton ir M. L. McMahon (2006) teigia, kad skirtingais gyvenimo etapais skirtingų veiksnių įtaka individo karjerai kinta.

Veiksnių sąveikos pasekmės sunkiai prognozuojamos. Jų sąveikai įtakos turi tokie atsitiktiniai įvykiai, kaip netikėta sėkmė ar nesėkmė, netikėtas susitikimas, neplanuotai atsiradęs susidomėjimas ar palanki proga kreipti savo karjerą viena ar kita linkme. Taigi vadovaudamiesi sistemų teorija tu-



rime konstatuoti, kad netgi dėdami visas racionaliausias pastangas ir siekdami valdyti individualią karjerą ne visada galime tikėtis pasiekti išsikeltus tikslus. Gali būti, kad planuota karjera ir realiai nueitas karjeros kelias skirsis dėl neprognuozuojamų ir atsitiktinių įvykių poveikio. Suprantama, individo už tai kaltinti negalima, o ypač tada, kai jis susilaukia daugiau sėkmės karjeroje nei galėjo numatyti. Taigi aprašytoje individo karjeros veiksmų sąveikos situacijoje tikslinga ne atsisakyti planuoti karjerą, bet mokytis planuoti karjerą sunkiai prognozuojamoje aplinkoje ir kartu mokytis pasinaudoti netikėtais, neplanuotais ir atsitiktiniais veiksniais savo karjeros kelyje.

W. Patton ir M. L. McMahon (2006) įžvelgia tokius sistemų teorijos taikymo karjeros reiškinų analizei privalumus:

- ◇ sistemų teorijos taikymas įgalina pripažinti, tinkamai įvertinti ir panaudoti skirtingų karjeros teorijų indėlių;
- ◇ taikant sistemų teoriją galima įvertinti vienas teorijas kitų teorijų kontekste bei nustatyti jų ryšius;
- ◇ sistemų teorijos perspektyva įgalina pripažinti įvairių mokslų indėlių į karjeros teoriją;
- ◇ sistemų teorija susieja karjeros teoriją ir karjeros valdymo praktiką bei sukuria galimybę taikyti naujus teorinius požiūrius karjeros valdymo praktikoje;
- ◇ sistemų teorijos perspektyva įgalina praktiškai dirbančius profesionalus rinktis tas karjeros plėtros teorijas, kurios tam tikru atveju yra pačios tinkamiausios;
- ◇ sistemų teorija siūlo perspektyvą, kuri atitolsta nuo grynai pozityvistinio požiūrio ir priartėja prie konstruktyvistinio požiūrio į karjeros valdymą.

Taigi sistemų teorija sudaro galimybes naudoti modelį, kuriame galima nustatyti ir analizuoti sudėtingus tarpusavio ryšius ir veiksmų, turinčių įtakos individo karjerai, visumos santykius.

## Chaos teorija

R. Pryor ir J. Bright (2011) teigia, kad dėl labai didelio pokyčių tempo šiuolaikinę karjerą galima laikyti chaotiška. Šioje teorijoje norima akcentuoti karjeros reiškinio sudėtingumą ir priklausomybę nuo konteksto, dinamiškumą ir nenusėjamumą. Teorijos autoriai teigia, kad karjerą ir jos raidą iš esmės lemia dėsningumai ir atsitiktinumai.

Dvi pagrindinės chaoso teorijos sąvokos: nelinijinis efektas ir grįžtamasis poveikis. Mechaninėse sistemose, kuriose negalioja chaoso teorijos dėsningumai, atskirų elementų poveikio suma yra lygi visos sistemos daromam poveikiui. Atskirų elementų ir visos sistemos daroma įtaka neturi grįžtamojo poveikio tiems procesams, kuriuose dalyvauja kiekvienas kitas sistemos elementas. R. Pryor ir J. Bright, norėdami paaiškinti pagrindines teorijos sąvokas, pateikia tokį pagal chaoso teorijos dėsningumus funkcionuojančios sistemos pavyzdį: populiarios dainos eterio laikas priklauso nuo to, kiek jos įrašų sėkmingai parduodama rinkoje. O sėkmingas įrašų pardavimas rinkoje turi įtakos tam, kiek eterio laiko gauna ši konkreti daina. Taigi šiuo atveju akivaizdu, kad eterio laikas ir pardavimų kiekis sąveikauja

(grįžtamasis poveikis), tačiau didinant ar mažinant eterio laiką negalima tikėtis proporcingo pardavimų pokyčio (nelinijinis efektas), nes šioje sistemoje sąveikauja labai daug kintamųjų, pavyzdžiui, radijo klausytojų nuotaikos, konkurentų dainos, radijo stočių savininkų prioritetai. Koks bus tikslus šios sąveikos rezultatas, numatyti sunku.

Taigi karjeros, kaip labai sudėtingo reiškinio, nelinejinė prigimtis. Individo karjeroje tam tikri veiksniai turi grįžtamąjį poveikį vieni kitiems. Vadinasi, bet kokia karjeros situacija ar įvykis paprastai turi ne vieną, bet labai daug sąveikaujančių priežasčių. Šios sąveikos pasekmės sunku prognozuoti. Tokia situacija apriboja karjeros konsultantų galimybes ką nors tiksliai prognozuoti. Tai reiškia, kad labai konkretūs ir vienareikšmiški patarimai yra abejotini. Net ir tai, kas racionaliai atrodo teisinga (pavyzdžiui, sistemingas karjeros planavimas), ne visada duoda laukiamų pasekmių. Todėl kartais karjeroje stebime paradoksalias situacijas, kai labai daug sąmoningų pastangų neduoda jokio rezultato, o kartais, atrodytų, visiškai atsitiktiniai įvykiai sukelia perversmą individo karjeroje.

Taigi šio požiūrio šalininkai mano, kad karjeros sėkmę dažnai lemia ne tiek racionalios karjeros planavimo pastangos, kiek nuolatinis asmens suvokimas, kas jam darosi ir kas vyksta tame kontekste, kuriame jis siekia karjeros. Čia svarbu suprasti, kas ir kokią įtaką daro konkreto asmens gyvenimui ir karjerai. Taigi pabrėžiamas proceso įsisąmoninimas, o ne siekis numatyti kokį nors vieną tikslų rezultatą. Norint padėti klientams, būtina juos skatinti pastebėti svarbiausius įvykius savo karjeros kontekste ir ieškoti būdų, kaip į juos prasmingai įsitraukti ir pasinaudoti atsitiktinai susidariusiomis palankiomis progomis. Taigi chaoso teorija akcentuoja kryptingą aktyvumą.

R. Pryor ir J. Bright (2011), chaoso teorijos kontekste analizuodami individo karjerą, nesako, kad karjeros nereikia valdyti, nes tai šiuolaikiniame pasaulyje labai sudėtinga. Priešingai, jie akcentuoja, kad karjeros reiškinį suprasti ir valdyti būtina, tačiau tai daryti daug sudėtingiau, nei buvo manyta anksčiau. Konceptijos autoriai įsitikinę, kad karjeros valdymo sėkmė labiau priklauso ne nuo kokių nors išskirtinių „iš konteksto iškrentančių“ idėjų apie individo karjeros galimybes, planus ar tikslus, bet nuo individo gebėjimų rasti savo vietą intensyviai besikeičiančiame kontekste, nuo gebėjimų suprasti vykstančius procesus ir pasinaudoti jais savo karjeros kelyje.

## **J. D. Krumboltz socialinio išmokymo priimti karjeros sprendimus teorija**

J. D. Krumboltz socialinio išmokymo priimti karjeros sprendimus teorija buvo vienas iš pirmųjų bandymų psichologijoje gerai žinomą socialinio išmokymo teoriją (Bandura, 1977) pritaikyti aiškinant karjeros reiškinį. J. D. Krumboltz teorija nusako, kaip žmonės atlieka profesinius pasirinkimus iš labai daugelio jiems prieinamų alternatyvų, kodėl žmonių profesiniai prioritetai yra skirtingi, kodėl skirtingais raidos etapais jie yra linkę koreguoti savo karjeros kryptį (Krumboltz, 1990).

Teorija pagrįsta mokymosi psichologijos principais. Joje teigiama, kad individai, turėdami tiesioginių ir netiesioginių patirčių, mokosi ir gauna žinių apie save, savo prioritetus ir darbo pasaulį. Mokymosi metu įgytos žinios tampa karjeros sprendimų priėmimo pagrindu.

J. D. Krumboltz išskiria keturis veiksnius, svarbius priimant karjeros sprendimus. Tai genetinis paveldas ir specialieji gebėjimai, aplinkos sąlygos ir įvykiai, mokymosi patirtys, požiūris į darbą bei gebėjimai atlikti užduotis.

Genetinio paveldo ir specialiųjų gebėjimų veiksnys apima:

- ◇ lytį;
- ◇ tautinę priklausomybę;
- ◇ išvaizdą;
- ◇ aukštesnio ar žemesnio lygmens gebėjimus ir talentus atlikti tam tikro pobūdžio užduotis.

Mokymosi patirtys prieinamos priklausomai nuo paveldėtų savybių raiškos intensyvumo. Dėl paveldėtų savybių skirtumų individai gauna nevienodą naudą iš mokymosi patirčių net ir tais atvejais, kai šios patirtys yra vienodos. Pats genetinis paveldas ir specialios savybės neturi tiesioginės (betarpiškos) įtakos karjerai. Genetinio paveldo veiksnys sąveikauja su kitais veiksniais. Pavyzdžiui, net ir labai didelių gabumų turintis individas negali jų plėtoti, jei auga, dirba ir mokosi skurdžioje aplinkoje.

Aplinkos sąlygų ir įvykių veiksnys apima:

- ◇ darbo galimybių kiekį ir prigimtį;
- ◇ mokymosi galimybių kiekį ir prigimtį;
- ◇ socialinę politiką, skirtą moksleivių, studentų ir darbuotojų atrankai į mokymosi įstaigas ir įdarbinančias organizacijas;
- ◇ piniginius ir kitus socialinius atlygius, kuriuos galima gauti priklausant vienoms ar kitiems profesinėms grupėms;
- ◇ darbo įstatymus ir dalyvavimo profesinėse sąjungose taisykles;
- ◇ stichines nelaimes;
- ◇ natūralių išteklių prieinamumą ir paklausą;
- ◇ technologijų išsivystymo lygmenį;
- ◇ socialinės organizacijos ir sąveikos pokyčius;
- ◇ politinius įvykius;
- ◇ šeimos išsilavinimo lygį ir mokymosi patirčių gilumą bei platumą, šeimos finansinių ir kitų socialinių išteklių prieinamumą įgyvendinant karjeros siekius;
- ◇ mokymosi sistemą, kaimynystės ir bendruomenės daromas įtakas;
- ◇ atsitiktinių veiksnių daromas įtakas.

Aplinkos sąlygų ir įvykių veiksnį pats individas dažniausiai mažiau kontroliuoja, individo karjeros kelyje jis gali reikštis neplanuotai.

Trečiasis veiksnys – mokymosi patirtys. Jis apima:

- ◇ instrumentines mokymosi patirtis, kurios įgyjamos tiesiogiai sąveikaujant su aplinka. Šiuo atveju individo genetinis paveldas, aplinka ir darbo užduoties charakteristikos sąveikauja, dėl to žmogus susilaukia tam tikrų pasekmių. Tuo pačiu individas gauna ir žinių apie save, kurias naudoja karjeros sprendimų priėmimo procese;
- ◇ asociatyvias mokymosi patirtis, kai individas mokosi netiesiogiai, stebėdamas daro apibendrinimus apie profesinio elgesio prasmę ir pasekmes. Tokiu būdu gautos žinios taip pat turi įtakos priimant karjeros sprendimus. Pavyzdžiui, žiūrėdami filmus studentai gauna teigiamų pranešimų apie sportininkus, reikalavimus, kurie jiems keliami, bei pastangas, kurių reikia norint tapti sportininku.

Paskutinė veiksmų grupė – požiūris į darbą ir gebėjimai atlikti užduotis – susiformuoja sąveikaujant pirmųjų trijų grupių veiksniais. Ji apima:

- ◇ darbo užduočių suvokimo ir pažintinius gebėjimus;
- ◇ veiklos atlikimo standartus;
- ◇ darbo įpročius;
- ◇ gebėjimą tinkamai nusiteikti darbinėms užduotims atlikti;
- ◇ emocines reakcijas į atliekamas darbinės užduotis.

Sąveikaujant visoms keturioms veiksmų grupėms individas patiria keletą reikšmingų padarinių, kurie turi įtakos priimant karjeros sprendimus:

- ◇ pastebėjimų apie save generalizacijos (apibendrinimai), kurias individas naudoja apibrėždamas savo vidinę realybę ir sau atsakydamas į klausimą, koks jis yra, kokių turi savybių;
- ◇ pastebėjimų apie pasaulį, betarpišką aplinką ir jos kaitos kryptis generalizacijos (apibendrinimai), kurias individas naudoja aplinkos kaitos tendencijoms prognozuoti;
- ◇ požiūrio į darbą bei užduočių atlikimo gebėjimų pokyčiai;
- ◇ konkrečių karjeros sprendimų priėmimas ir realus jų įgyvendinimas.

Socialinio išmokymo priimti karjeros sprendimus teorija svarbi tuo, kad joje nesiekama išskirti ir sureikšminti kurio nors vieno individo karjeros sprendimams įtakos turinčio veiksnio, tačiau aki-vaizdžiai demonstruojama įvairių kontekstų ir skirtingų veiksmų sąveikos įtaka, taip pat akcentuojamas ir neplanuotų bei sunkiai prognozuojamų veiksmų poveikis individo karjerai.

J. D. Krumboltz (1990), kritikuodamas karjeros turinio teorijas, teigia, kad teorijoje ir praktikoje pasitebimas siekis suderinti darbuotoją ir darbą intensyviai besikeičiančioje aplinkoje, nuolat kintant darbų prigimčiai, pobūdžiui ir darbuotojui, panašus į bandymą „bumerangu pataikyti į skrendantį drugelį“. J. D. Krumboltz teigia, kad karjeros turinio teorijos į darbus ir darbuotojus žvelgia kaip į nesikeičiančius ar labai lėtai besikeičiančius. Šio teoretiko nuomone, daug perspektyviau ieškoti asmenybei tinkamos karjeros krypties bandant ir tyrinėjant naujas darbinės ir profesinės kryptis, kuriose individas neturėjo patirties ir todėl negali tiksliai įvertinti, kiek jos yra perspektyvios jo karjeros kelyje. Reikia skatinti individus nuolat kaitalioti tam tikrą dalį atliekamų darbų, kad tokiu būdu jie sąveikaudami su realybe galėtų tikslinti ir gilinti savęs ir savo aplinkos suvokimą.

Taigi, anot J. D. Krumboltz (1990), mokymosi patirtys karjeros kelyje padeda priimti geresnius sprendimus. Karjeros sprendimų priėmimo procesą sudaro šie etapai:

- ◇ problemos apibrėžimas;
- ◇ veiksmų plano sudarymas;
- ◇ vertybių išsiaiškinimas;
- ◇ alternatyvų generavimas;
- ◇ galimų pasekmių išsiaiškinimas;
- ◇ alternatyvų eliminavimas;
- ◇ veiksmų atlikimas.

Vadovaujantis J. D. Krumboltz pasiūlytu karjeros sprendimų priėmimo modeliu galima numatyti, kokių karjeros problemų dažniausiai kyla individams. Jos paprastai susijusios su netinkamais apibendrinimais apie save ir pasaulį. Tai gali būti:

- ◇ negebėjimas pripažinti, kad problema egzistuoja;
- ◇ negebėjimas priimti sprendimą ir neryžtingumas priimant karjeros sprendimus;
- ◇ gerų sprendimo alternatyvų neradimas ar nepagrįstas jų nuvertinimas dėl nepagrįstų priežasčių;
- ◇ netinkamų alternatyvų pasirinkimas dėl aplinkos spaudimo;
- ◇ nerimastingumas dėl suvokto negebėjimo pasiekti išsikeltus tikslus;
- ◇ negebėjimas pasinaudoti atsitiktiniais neplanuotais įvykiais;
- ◇ negebėjimas imtis naujų patirtį praturtinančių ir karjeros sprendimus palengvinančių darbinių užduočių.

Taigi pagal socialinio išmokymo priimti karjeros sprendimus teoriją norint padėti individui priimti geresnius karjeros sprendimus būtina nuolat stebėti, kiek individas tapo atviresnis patirčiai ir

priimdamas karjeros sprendimus geba nesivadovauti išankstinėmis nuostatomis ar stereotipais, kaip kokia nors intervencija ar pokalbis paskatino individą imtis naujų mokymosi ir darbinių veiklų, kaip padėjo suprasti ir susidoroti su nuolat besikeičiančiu darbo pasauliu, kurti karjerą ir gyvenimą, kuriais individas būtų patenkintas.

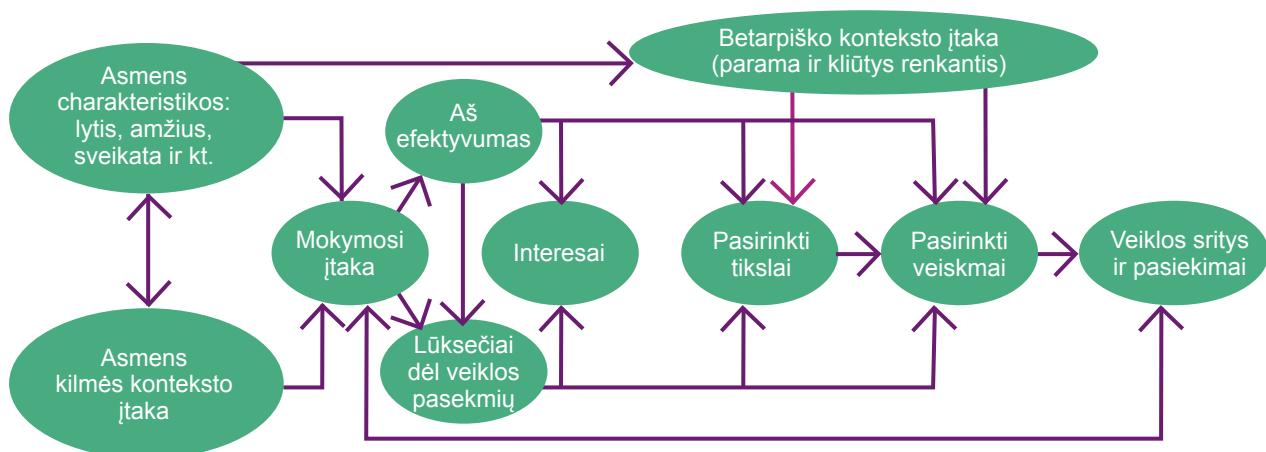
## Socialinė kognityvioji karjeros teorija

Socialinė kognityvioji karjeros teorija, kurią pasiūlė R. W. Lent, D. S. Brown ir G. Hackett (1994), laikoma vienu iš naujesnių požiūrių. Ja siekiama paaiškinti svarbiausių individualios karjeros valdymo veiksnių sąveikos mechanizmus ir rezultatus. Ši karjeros teorija yra pagrįsta bendrąja socialine kognityviaja teorija (Bandura, 1986, 1997), kurioje akcentuojami abipusiai ryšiai tarp individo vidinių kognityvių ir emocinių kintamųjų, išoriškai demonstruojamo elgesio ir aplinkos veiksnių.

Socialinė kognityvioji karjeros teorija siekia atsakyti į tokius pagrindinius klausimus:

- ◇ kaip formuojasi pagrindiniai individo interesai;
- ◇ kaip daromi karjeros pasirinkimai;
- ◇ kaip pasiekama sėkmės karjeroje.

Socialinės kognityviosios teorijos autoriai (R. W. Lent, D. S. Brown ir G. Hackett, 1994) pateikia pagrindinių jų įvardijamų karjeros valdymo veiksnių sąveikos modelį (7 pav.).



**7 pav.** Modelis, aprašantis asmens, konteksto ir patirties veiksnių, darančių įtaką karjeros pasirinkimams, sąveiką

Šaltinis R. W. Lent, D. S. Brown ir G. Hackett, 1994.

Modelio autoriai pripažįsta, kad individo kilmės kontekstas ir paties individo charakteristikos lemia mokymosi patirčių kokybę ir kiekius. Pagrindiniais teorijos veiksniais laikytini „Aš“ efektyvumas, lūkesčiai dėl veiklos pasekmių ir tikslai.

„Aš“ efektyvumas – tai asmens įsitikinimas dėl savo gebėjimų atlikti tam tikrus veiksmus ar demonstruoti tam tikrą elgesį. Kalbant apie „Aš“ efektyvumą omenyje dažniausiai turimas ne visuminis asmens pasitikėjimas savimi, bet labai konkretus gebėjimas atlikti konkrečią užduotį apibrėžtame kontekste. „Aš“ efektyvumas formuojasi visų pirma priimant ir apdorojant informaciją, susijusią su:

- ◇ asmens pasiekimais tam tikrose veiklos srityse (ką ir kaip kokybiškai man pavyko atlikti);
- ◇ kitų asmenų stebėjimu ir mokymusi stebint (ką ir kaip kokybiškai kitiems pavyko atlikti, ar aš galėčiau padaryti tą patį);
- ◇ socialine įtaka (ką kiti mano, kad aš galiu padaryti);
- ◇ fiziologinėmis ir emocinėmis būsenomis (kaip aš jaučiuosi atlikdamas vieną ar kitą veiklą).

Lūkesčiai – tai asmens įsitikinimai apie galimas savo elgesio pasekmes. Asmuo šiuo atveju atsako į klausimą, ko galima tikėtis pasielgus vienaip ar kitaip. Todėl visiškai natūralu, kad žmonės dažniausiai renkasi ir labiausiai įsitraukia į tas veiklas, kurias atlikę tikisi pozityvių ir jiems vertingų pasekmių (materialių ir nematerialių).

Tikslai – tai asmens ketinimai užsiimti tam tikromis veiklomis (pasirenkami tikslai) ar pasiekti tam tikrą veiklos atlikimo lygį (veiklos tikslai). Keldami tikslus individai struktūrina ir formuoja savo pačių elgesį net ir tuo atveju, jei nėra betarpiško pozityvaus grįžtamojo ryšio ar susiduriama su kliūtimis. Tikslai, susiję su „Aš“ efektyvumu ir lūkesčiais: asmenys kelia tokius tikslus, kurie suderinami su jų suvokiamais gebėjimais juos pasiekti ir kurie, paties asmens suvokimu, įgalina pasiekti vertingų rezultatų.

„Aš“ efektyvumas, lūkesčiai ir tikslai turi didelės įtakos interesų formavimuisi, karjeros pasirinkimams ir pasiekimams. Interesai išauga tiesiogiai iš „Aš“ efektyvumo ir lūkesčių. Vaikystėje ir paauglystėje asmuo, atlikdamas įvairias veiklas, susiduria su sėkmėmis ir nesėkmėmis bei su įvairiausiais išoriniais vertinimais ir kitokio pobūdžio konteksto įtakomis. Tokiu būdu asmuo pradeda atskirti veiklas, kuriose jam labiau sekasi. Ir toliau jas atliekant formuojasi atitinkami gebėjimai, asmeniniai veiklos atlikimo standartai, stiprėja pasitikėjimas savimi konkrečiose srityse. Taigi galima teigti, kad stipriausi interesai susiformuoja asmeniui sąveikaujant su aplinka tose srityse, kuriose gali pasijusti ganėtinai kompetentingas kartu tikėdamasis, kad atliekama veikla atneš jam pačiam svarbių ir jo vertinamų rezultatų.

Besiformuojant interesams pradedami kurti ir tikslai, kuriais iš esmės numatoma, ką asmuo turėtų daryti norėdamas išlaikyti ar pagerinti jį tenkinančią situaciją. Patys tikslai efektyviausiai veikia tada, kai jie yra aiškūs ir konkretūs, viešai išsakyti ir palaikomi reikšmingų suinteresuotų asmenų.

Formuluojant tikslus ir jų siekiant didelės įtakos turi ir tokie konteksto kintamieji, kaip šeimos spaudimas ir ekonominiai apribojimai. Šiais atvejais individai priversti daryti kompromisus tarp to, ko jie nori, ir to, kas reikalaujama ar iš esmės įmanoma betarpiškoje aplinkoje. Todėl daroma prielaida, kad interesai įgalina numatyti karjeros pasirinkimus ir tikslus tose situacijose, kai individas veikia jį palaikančioje ir jam dėmesingoje aplinkoje. Priešingu atveju galima tikėtis pragmatiškesnių ir prisitaikėliškių tikslų bei elgesio, kai individo interesai turi mažesnės įtakos dėl jo suvokiamų ar jam primetamų apribojimų.

Kita vertus, pagrindiniai socialinės kognityviosios teorijos komponentai – Aš efektyvumas, lūkesčiai ir tikslai – turi įtakos individo gebėjimams ir galimybėms juos plėtoti. Remiantis šia teorija atliktais tyrimais nustatyta, kad aukštas Aš efektyvumo lygmuo ir pozityvūs lūkesčiai bei tikslų turėjimas tam tikroje srityje įgalina pačiu tinkamiausiu būdu panaudoti gebėjimus, o galiausiai ir pasiekti sėkmės.

Taigi apibendrinami turime konstatuoti, kad socialinė kognityvioji karjeros teorija atkreipia dėmesį į tai, kaip formuojasi asmens savęs vertinimas atskirose srityse ir kokios tai turi įtakos jo interesams. Teorijoje atkreipiamas dėmesys į tai, kuo grindžiami individų karjeros tikslai: ar keliant karjeros tikslus didžiausios įtakos turėjo natūraliai formuoti interesai ir gebėjimai, ar priešingai – karjeros tikslai buvo formuluojami reaguojant į konteksto apribojimus.

### Kognityvusis informacijos apdorojimo modelis

Kognityviajame informacijos apdorojimo modelyje pabrėžiama pažintinių procesų svarba priimant karjeros sprendimus. Pristatomo modelio tikslas yra ne tik teorinis – geriau suprasti, kaip žmonės priima karjeros sprendimus, bet ir praktinis – padėti individams priimti geresnius karjeros sprendimus (Sampson, Reardon, Peterson ir Lenz, 2004). Toliau aptarsime esmines prielaidas, kurias daro modelio kūrėjai.

- 1 Karjeros pasirinkimas yra problemos sprendimo veikla. Karjeros problema – tai individo suvokiamas neatitikimas tarp to, kas yra, ir to, kas turėtų vykti jo karjeroje. Galima išmokti spręsti karjeros problemas taip pat, kaip ir bet kurias kitas problemas, pavyzdžiui, matematikos, fizikos ar psichologijos. Tačiau reikia pripažinti, kad karjeros problemas turi tam tikrų ypatumų lyginant su kitomis sritimis. Karjeros problemas:
  - ◇ susijusios su individo žiniomis apie save, kurias jis atsineša iš praeities. Tačiau šios žinios nėra pastovios, jos gali kisti veikiamos dabarties minčių ir emocijų;
  - ◇ sprendžiant karjeros problemas iškyla dilema dėl to, kokia karjera individui yra tinkamiausia ir ką šiuo klausimu mano kiti jo karjera suinteresuoti asmenys: šeima, draugai, bendruomenės grupės, visuomenė, kurių požiūris gali sutapti ar labai skirtis nuo paties individo požiūrio;
  - ◇ sprendžiamas karjeros problemas ir svarstydamas sprendimo alternatyvas individas susiduria su gausia informacija, gaunama iš labai įvairių šaltinių: pažįstamų žmonių, žinias-klaidos priemonių, interneto, mokyklos, darbdavių ir kitų organizacijų bei institucijų;
  - ◇ vis greitėjantis visuomeninių ir ekonominių pokyčių tempas sukuria tokias sąlygas, kai tampa labai sunku numatyti karjeros sprendimų pasekmes. Taigi tai, kas individualios karjeros požiūriu buvo teisinga vakar, nebūtinai yra teisinga šiandien ir dar mažiau tikėtina, kad bus teisinga rytoj;
  - ◇ sprendžiant karjeros problemas kai kuriais atvejais galima numatyti vieną geriausią siekiant išsikeltų karjeros tikslų, tačiau kitais atvejais galima rinktis bent iš kelių lygia-verčių problemos sprendimo, kartu ir tikslo siekimo variantų, turinčių savo pranašumų ir trūkumų;



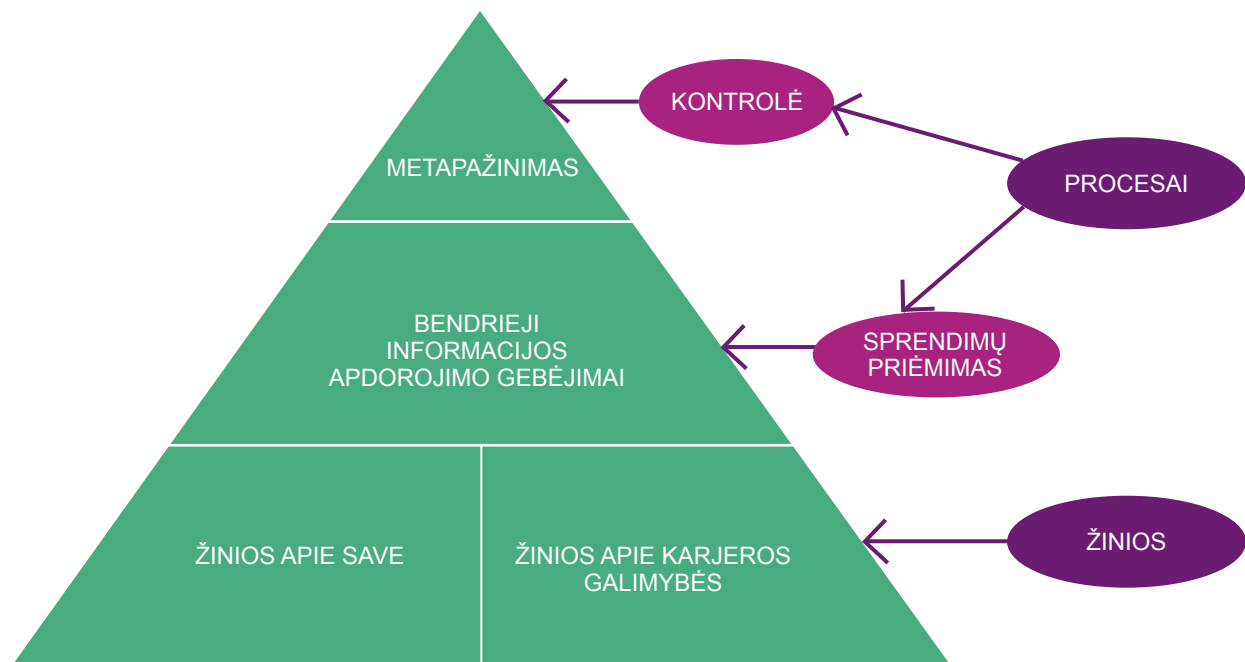
- ◇ karjeros pasirinkimas dažnai susijęs ne su vienos, o su kelių problemų, kurios individo gyvenime yra persipynusios, sprendimu;
- ◇ dėl aukščiau išvardytų priežasčių ir informacijos pertekliaus ar trūkumo individas gali pradėti nerimauti ir pasimesti. Stiprios emocijos, susijusios su karjeros pasirinkimais, gali trukdyti koncentruotis ties pačia problema ir prisiminti bei tinkamai panaudoti problemos sprendimui reikalingą informaciją.

- 2 Karjeros problemų sprendimas ir sprendimų priėmimas apima ir pažintinius, ir emocinius veiksnius bei procesus, kurie neatskiriami vienas nuo kito. Tuo metu, kai individas mąsto apie savo karjeros problemas ir priima karjeros sprendimus, jo emocijos turi motyvacinę, skatinamąją galią rinktis ar nesirinkti, skubėti ar delsti priimti vienus ar kitus sprendimus.
- 3 Gebėjimai spręsti karjeros problemas susiję su žiniomis ir pažintinėmis operacijomis. Reikalingos žinios šiuo atveju apima individo žinias apie save ir apie galimas karjeros kryptis. Pažintinės operacijos – tai individo gebėjimai priimti ir vertinti savo karjeros sprendimus remiantis dviem įvardytomis žinių kategorijomis.
- 4 Karjeros problemų sprendimas reikalauja geros atminties. Kadangi žinios apie save ir apie karjeros galimybes yra ganėtinai sudėtingos, tai ryšių tarp jų nustatymas, kai tenka tuo pačiu metu prisiminti ir operuoti skirtingų kategorijų žiniomis, yra gana sunki užduotis, kuri lengvai perkrauti individo atminties išteklius.
- 5 Individo motyvacija tapti geresniu karjeros problemų sprendėju susijusi su jo noru priimti vis labiau tenkinančius karjeros sprendimus, kurie didintų ir pasitenkinimą gyvenimu kaip visuma.
- 6 Karjeros valdymas susijęs su nuolatiniais pažintinių struktūrų pokyčiais ir brendimu. Žinios apie save ir karjeros galimybes susideda iš organizuotų atminties struktūrų, vadinamų schemomis, kurios plėtojasi ir kinta viso asmens gyvenimo metu. Individai, profesijos ir su jomis susijusios karjeros alternatyvos visada keičiasi. Taigi tam, kad būtų priimami geri karjeros sprendimai, individas šiuos pokyčius turi pripažinti bei integruoti į jau turimas pažintines struktūras.
- 7 Karjeros tapatumas, t. y. individo atsakymas į klausimą, kas jis buvo, yra bei kuo planuoja tapti kaip darbuotojas, priklauso nuo jo žinių apie save. Karjeros tapatumas atspindi atminties struktūrų, susijusių su žiniomis apie save, išsivystymo lygį. Jis gali būti daugiau ar mažiau sudėtingas, integruotas ir stabilus. Taigi aiškus karjeros tapatumas pačiam individui gali būti gera priemonė, padedanti priimti karjeros sprendimus.
- 8 Karjeros branda priklauso nuo individo gebėjimų spręsti karjeros problemas. Pristatomo modelio kontekste karjeros branda suprantama kaip gebėjimas priimti nepriklausomus ir atsakingus karjeros sprendimus, pagrįstus asmeniui prieinama geriausia ir naujausia informacija apie save ir galimus karjeros pasirinkimus.
- 9 Pagrindinis karjeros konsultavimo tikslas pasiekiamas padedant asmeniui, sprendžiančiam karjeros problemas, mokytis, tobulinti savo atminties struktūras ir informacijos apdorojimo gebėjimus.
- 10 Pagrindinis karjeros konsultavimo tikslas yra tobulinti individo problemų sprendimo ir sprendimų priėmimo gebėjimus, stiprinant jo informacijos apdorojimo įgūdžius.

Taigi apibendrinami turime konstatuoti, kad:

- ◇ karjeros pasirinkimai remiasi tuo, apie ką mes galvojame ir kaip jaučiamės;
- ◇ karjeros pasirinkimas yra problemos sprendimas;
- ◇ karjeros problemų sprendimo gebėjimai yra pagrįsti individo žiniomis ir jo mąstymu apie tai, ką žino;
- ◇ priimant karjeros sprendimus reikia geros atminties;
- ◇ karjeros sprendimų priėmimas reikalauja motyvacijos;
- ◇ karjeros raida vyksta individo gyvenimo ir raidos bei mokymosi kontekste, ji susijusi su individo brendimu;
- ◇ pasitenkinimas karjera priklauso nuo to, ką apie ją manome ir kaip apie ją mąstome, t. y. nuo asmeninės karjeros sampratos;
- ◇ kadangi karjera tęsiasi visą gyvenimą, karjeros kokybė iš esmės priklauso nuo to, kaip ir kiek individas išmoksta spręsti karjeros problemas ir priimti sprendimus.

Kognityviojo informacijos apdorojimo modelio kūrėjai pateikia karjeros sprendimų priėmimo informacijos apdorojimo sričių piramidę (8 pav.).



**8 pav.** Karjeros sprendimų priėmimo informacijos apdorojimo sričių piramidė  
Šaltinis Reardon ir kt., 2000.

Piramidėje įvardyti pagrindiniai karjeros sprendimų priėmimo komponentai. Piramidės pagrindą sudaro žinių sritys, kurioms priklauso žinios apie save ir apie karjeros galimybes. Žinios apie save – tai individo savęs pažinimo rezultatas. Čia svarbu pažinti ir žinoti tas asmenybės charakteristikas, kurios turi didžiausios įtakos priimant karjeros sprendimus. Tai asmenybės bruožai, vertybės, interesai, kompetencijos ir kt. Žinios apie karjeros galimybes – tai žinios apie išorinį pasaulį. Visa tai, kas susiję su mokymusi ir darbu. Tai žinios apie mokymąsi, mokymosi būdus, institucijas ir galimybes, profesijas, darbą, įsidarbinimo būdus, galimus darbdavius, darbo rinkos kaitos tendencijas.

Piramidės pagrindas gali būti prilygintas kompiuterio duomenų laikmenai, kur duomenys saugomi pažintinių schemų pavidalu ar kaip operatyviai prieinama informacija. Šios schemas ir informacija įgalina spręsti karjeros problemas ir priimti karjeros sprendimus.

Antrasis piramidės lygmuo reprezentuoja informacijos apdorojimo procesus. Jis panašus į kompiuterinę programą, kuri, naudodama kompiuterinėje laikmenoje esančius duomenis, pateikia vienokius ar kitokius analizės rezultatus. Tokiai programai reikia gana daug individo operatyvinės atminties išteklių.

Aukščiausias piramidės lygmuo skirtas viduriniajam lygmeniui valdyti ir kontroliuoti. Naudodami kompiuterio analogiją galime teigti, kad aukščiausio lygmens programa nurodo, kada ir kokia vykdomoji viduriniojo sprendimų priėmimo lygmens programa turi būti įjungta. Viršutinis lygmuo prižiūri ir vertina karjeros sprendimų kokybę.

Taigi dabar trumpai aptarsime kiekviename iš modelio lygmenų vykstančius procesus.

### *Žinios apie save*

Nepaisant to, kad kognityviajame informacijos apdorojimo modelyje dažnai remiamasi žmogaus ir kompiuterio analogija, toks palyginimas turi tam tikrų apribojimų. Žinios apie save, naudojamos karjeros sprendimams priimti, pasižymi tam tikromis charakteristikomis, kurios nebūdingos kompiuterinei informacijai. Taigi žinios apie save:

- ◆ saugomos epizodinėje atmintyje; tai reiškia, kad žinios apie save susijusios su savęs vertinimu, pagrįstu situacijų prisiminimu. Individas daugiau ar mažiau sėkmingai tai atlieka per kokias nors mokymosi ar darbinės užduotis;
- ◆ daugiau suvokiniai nei faktai; visos žinios apie save skiriasi nuo žinių apie išorinį pasaulį. Žinioms apie save didelės įtakos turi tai, kaip žmogus organizuoja ir apdoroja informaciją apie save. Taip yra todėl, kad asmens vidinis pasaulis daug mažiau apčiuopiamas nei išoriškai suvokiama realybė;
- ◆ joms įtakos turi praeities įvykių interpretacijos. Tas pats įvykis turės skirtingos įtakos saviškai priklausomai nuo to, kokiame kontekste ir kaip jis bus interpretuojamas. Pavyzdžiui, nesėkmė kokioje nors srityje gali būti priskirta individo silpnumui, negabumui arba aplinkos apribojimams. Gali būti, kad netgi tuos pačius savo praeities įvykius individas įvairiais gyvenimo momentais interpretuos skirtingai;
- ◆ žinioms apie save įtakos turi dabartinės emocijos. Emocinė būklė lemia, kokia informacija iš praeities bus pasitelkiama priimant dabarties sprendimus. Taigi nuotaika ir pastovios

emocinės būklės turi įtakos sprendimų priėmimo procesui. To pats individas gali ir nesuvokti, jeigu specialiai neatkreipia dėmesio į savo sprendimų kokybės ir emocijų būsenų ryšį.

Norint žinias tinkamai panaudoti priimant karjeros sprendimus būtina jas nuolat tobulinti. Tą galima padaryti mokantis pozityviau ir kritiškiau mąstyti:

- ◇ kritiškai vertinti apibendrinimus apie individą remiantis vien tik kokiais nors išskirtiniais lengvai prisimenamais praeities įvykiais. Pavyzdžiui, jeigu individui kažkada nepavyko išspręsti elementaraus matematikos uždavinio ir iš to aplinkiniai pasijuokė, žmogus neturėtų skubėti daryti apibendrinimo, kad jis yra negabus matematikai, ir nebesvarstyti savo karjeros alternatyvų, susijusių su šia sritimi. Taip pat pavojinga ir pernelyg daug apibendrinti ir teigiamų patirčių pasekmes. Jei, pavyzdžiui, kažkam vaikystėje giminaičiai susirinkę plojo, kai jis išsprendė elementarų matematikos uždavinį, vien tuo remiantis negalima manyti, kad pačios tinkamiausios karjeros perspektyvos turi būti susijusios būtent su šia sritimi. Karjeros pasirinkimų erdvėje paprastai yra daug reikšmingų veiksnių, kuriuos reikia apsvarstyti, todėl nepakankamai pagrįsti apibendrinimai trikdo procesą apribodami pasirinkimo galimybes;
- ◇ pernelyg daug nepasitikėti kitų žmonių nuomone. Tai ypač pasakytina apie individui reikšmingus asmenis – tėvus, mokytojus, aukštu socialiniu statusu pasižyminčius pažįstamus žmones. Čia būtina atkreipti dėmesį į tai, kad perdėtas pasitikėjimas kitų nuomone ir mokėjimas pasinaudoti grįžtamuju ryšiu yra gana skirtingi dalykai. Individui reikšmingi asmenys gali tam tikra prasme atlikti „veidrodžio“ vaidmenį atspindėdami jo paties vertybes, interesus ar gebėjimus. Tačiau tie patys asmenys, vadovaudamiesi savo patirtimi, visiškai nesąmoningai gali bandyti primesti individui savo įsitikinimus arba nuomonę, tokiu būdu ne palengvindami, bet sutrikdydami jo savęs pažinimo procesus;
- ◇ mokytis nepriimti karjeros sprendimų esant sunkiai emocinei situacijai. Tokių būsenų neišvengiamai patiria kiekvienas. Jų metu sunku mąstyti racionaliai, norisi problemą spręsti impulsyviai, nedelsiant. Todėl nespėjama pasitelkti ir apdoroti visos reikiamos informacijos. Pavyzdžiui, gavus neigiamą pažymį iš kokio nors svarbaus dalyko neprotinga dar reakcijos stadijoje į šią sudėtingą emocinę situaciją bandyti priimti kokius nors svarbius karjeros sprendimus ar atmesti visus karjeros sprendimus, susijusius su blogai išlaikytu egzaminu;
- ◇ pačiam individui aiškios žinios apie save neabejotinai padeda priimti karjeros sprendimus. Žinių apie save aiškumą pasiekti padeda savęs, patiriamų emocijų ir kitų reakcijų stebėjimas reikšmingose mokymosi ir darbinėse situacijose. Tai reiškia, kad, pavyzdžiui, tas, kuris mano apie save, kad jis ar ji vertina ir domisi darbu su mokyklinio amžiaus vaikais, turėtų ieško bent jau minimalių tokio darbo patirčių. Jų įgijęs galėtų sau sąžiningai atsakyti, kokias emocijas tokios situacijos jam ar jai kelia, ar tai žadina tolesnį susidomėjimą, ar, priešingai, kelia susierzinimo ar neutralius jausmus. Kiekviena reali patirtis gali padėti individui atskirti tikras žinias nuo nekritiškų įsivaizdavimų apie save, patikimą informaciją apie save nuo nepagrįstų svaičiojimų.

Informacijos apie save kokybės gerinimas taip pat labai svarbus siekiant susiformuoti ir karjeros sprendimų priėmimo procese naudoti patikimą informaciją. Šiame kontekste būtina rasti patikimų žmonių,

su kuriais būtų galima pasikalbėti apie turėtas darbines patirtis. Aptarimas visada padeda dar geriau suprasti ir įvertinti, kaip konkrečiai įgyti patyrimai formavo individo asmenybę, ką jie reiškė, ko išmokė, ko norėtųsi siekti toliau. Vien mąstymas apie pastaruosius dalykus dažnu atveju yra mažiau naudingas.

Savęs pažinimo procese labai svarbu mokytis sieti ir sisteminti visą informaciją apie save. Pavyzdžiui, mergina mėgsta būti kartu ir žaisti su ikimokyklinio amžiaus vaikais (interesas) ir turi šiokios tokios patirties šioje srityje, nes jai teko dirbti savanore viename projekte, kurio tikslinė grupė buvo šio amžiaus vaikai (gebėjimai). Ji supranta, kad visuomenės gerovė iš esmės priklauso nuo to, kokį išsilavinimą įgyja jos nariai, todėl tai vertina (vertybė). Taip pat žino, kad tai, ką vaikai išmoksta ankstyvojoje vaikystėje, turi labai didelės įtakos jų tolesniam norui ir gebėjimui mokytis. Taigi toks visapusiškas interesų, vertybių ir gebėjimų derinys gali lemti pagrįstą pedagogo profesijos pasirinkimą. Kitas pavyzdys. Vaikinas labai gabus matematikai, gyvenime vertina pinigus ir nori jų daug uždirbti. Toks žmogus gali nesvarstyti ekonomisto ar buhalterio karjeros galimybių, nes pagrindiniai jo interesai susiję su fizine veikla ir darbu lauke. Jis tiesiog negali prisiversti ilgiau užsibūti prie kompiuterio ar knygų. Taigi save pažinus būtina susisteminti visą informaciją ir įvertinti, kiek ji tarpusavyje dera. Tik tokiu atveju galima daryti pagrįstus sprendimus.

Galiausiai individas privalo suprasti, kad žinių apie save tobulinimas yra visą gyvenimą trunkantis procesas. Kiekvienas naujas įvykis atveria naujas savęs pažinimo galimybes. Tai ypač pasakytina apie nesėkmes ar pasirinkimus, kuriuos pats individas suvokia kaip klaidingus. Tačiau gyvenime ir klaidos, ir nesėkmės neišvengiamos. Jos įgalina pasimokyti to, ko teoriškai išmokti negalima. Pavyzdžiui, asmuo, kuris tapo žymiu psichologu, buvo įstojęs į universitetą studijuoti chemijos. Baigęs šiuos mokslus ir įgijęs bakalauro diplomą jis iš karto ėmėsi studijuoti psichologiją. Jo nuomone, chemijos studijos buvo klaida. Tačiau vėliau pasirodė, kad chemijos žinios jam labai svarbios ir būtinos norint suprasti tai, kas vyksta žmogaus smegenyse ir kaip šie procesai susiję su realiai stebimu elgesiu. Taigi ilgalaike prasme vienos srities patirtys ir žinios prasmingai gali papildyti kitos srities patirtis ir žinias. Todėl net ir sąmoningas bei racionalus pasirinkimas dar nereiškia, kad nereikės keisti savo sprendimų, tačiau vienoje srityje įgytą patirtį bus galima perkelti į kitą sritį. Be to, tai gali padėti įgyti tam tikrų pranašumų prieš tik homogeniškos patirties turinčius savo srities profesionalus.

### *Žinios apie karjeros galimybes*

Žinios apie karjeros galimybes, priešingai nei žinios apie save, yra daug panašesnės į informaciją, kurią apdoroja kompiuteris. Taigi žinios apie karjeros galimybes:

- ◇ saugomos semantinėje atmintyje. Tai reiškia, kad šios žinios yra kategorizuojamos. Asmuo gali aiškiai atskirti apibendrintą ir konkrečią informaciją, gali sieti informaciją su skirtingomis karjeros ar profesinėmis sritimis;
- ◇ tai daugiau patikrinami faktai nei suvokiniai. Dažniausiai pateikiamos susistemintos žinios apie karjeros galimybes. Informacijos apdorojimas neturi didelės įtakos pačiai informacijai;
- ◇ joms įtakos neturi praeities įvykių interpretacijos. Tai objektyvios ir patikrinamos žinios, kurios gali būti išreiškiamos skaičiais ir santykiais, nesusijusiais su paties individo gyvenimo įvykiais;
- ◇ joms įtakos neturi dabartinės individo emocijos. Tai reiškia, kad objektyvi informacija nekinta priklausomai nuo emocinės asmens būsenos. Suprantama, kad, pavyzdžiui, progno-

zuojamą kelių tūkstančių atlyginimą per mėnesį dirbant kokioje nors srityje galima suvokti ir kaip mažą, ir kaip didelį priklausomai nuo nuotaikos, tačiau pats skaičius nuo to nekinta.

Nepaisant to, kad žinios apie karjeros galimybes yra laikytinos pastovesnėmis ir patikimesnėmis, vis dėlto būtina nuolat jas atnaujinti ir plėsti. Tam gali padėti mokymasis pozityviau mąstyti apie pasirinkimus. Tai reiškia ne tik gausesnius faktus, bet visų pirma pačiam individui tinkamų ir priimtinių schemų paiešką. Jos padėtų geriau suprasti gaunamą informaciją apie karjeros galimybes. Tam, pavyzdžiui, gali pasitarnauti J. Holland pasiūlytas šešiakampis, klasifikuojantis visas profesinės karjeros alternatyvas į šešias grupes.

Taip pat svarbu ieškoti ir tinkamų klasifikavimo bei kategorizavimo kriterijų. Pavyzdžiui, labai neišmintinga visas profesijas grupuoti pagal tai, kiek jos vėliau padeda uždirbti pinigų.

Šalia to reikia mokytis ieškoti adekvačių karjeros galimybių atskyrimo kriterijų. Pavyzdžiui, informacija apie tai, koks vyrų ir moterų santykis dirba kiekvienoje iš individo vertinamų profesijų, gali būti ne tiek reikšminga, kiek tų pačių profesijų vertinimas pagal tai, kiek jos atitinka individo vertybes, interesus ir gebėjimus.

Apie karjeros galimybes reikia mąstyti nuolat vertinant informacijos apie jas šaltinių patikimumą ir informacijos teikėjų interesus. Pavyzdžiui, visada galima gana aiškiai įvardyti šeimos, bendruomenės, regiono ar valstybės teikiamą informaciją apie tam tikrų profesijų būtinybę ir perspektyvas.

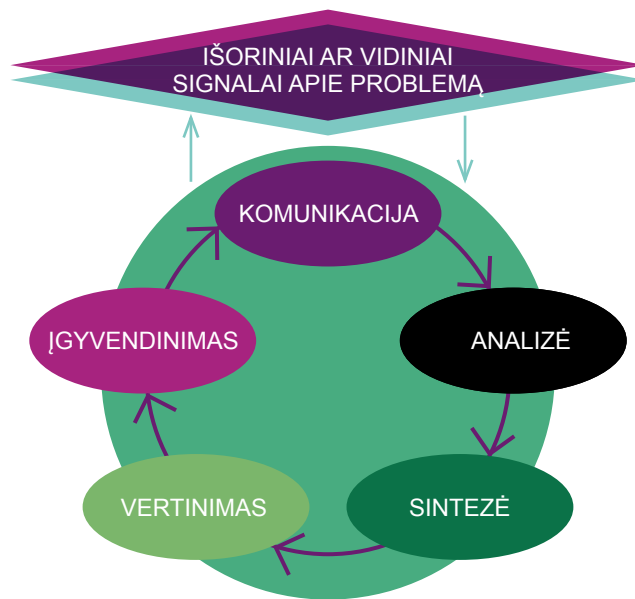
Svarbu atskirti ir tinkamai įvertinti stereotipinę, iškreiptą informaciją apie tam tikras profesijas. Gali būti, kad kai kuri informacija apie profesijas skiriama tik kokiam nors tikslui, pavyzdžiui, siekiant į tam tikrą profesiją pritraukti daugiau žmonių, nes valstybei to tam tikru momentu labai reikia. Tačiau ar toks siūlymas atitinka individo karjeros tikslus, jis turi pats nuspręsti remdamasis išsamia savo susikurta kriterijų sistema.

Modelio autoriai įvardija keletą strategijų, kurios įgalina tobulinti informaciją apie karjeros galimybes:

- ◇ norint gauti patikimos informacijos reikia taikyti tuos pačius tyrimo gebėjimus, kuriuos taikome stengdamiesi spręsti kitas su karjeros problema nesusijusias problemas;
- ◇ būtina suprasti, kad siekiant gauti reikalingos informacijos būtina paskirti tam laiko. Informacijos paieškai nereikia gailėti laiko įvertinus, kad karjeros sprendimas yra labai svarbus. Tai didelės įtakos individo gerovei turintis sprendimas, kuriam įgyvendinti gali tekti paskirti didelę dalį gyvenimo laiko;
- ◇ būtina suprasti ir tinkamai pasinaudoti įvairiais informacijos siuntimo ir gavimo kanalais: skaitymu, klausymu, stebėjimu, rašymu, lankymusi, pokalbiu;
- ◇ galima išsiugdyti įprotį laisvai bendraujant kartais net ir su atsitiktinai sutiktais žmonėmis stengtis išsiaiškinti pagrindinius dalykus apie jų profesijas.

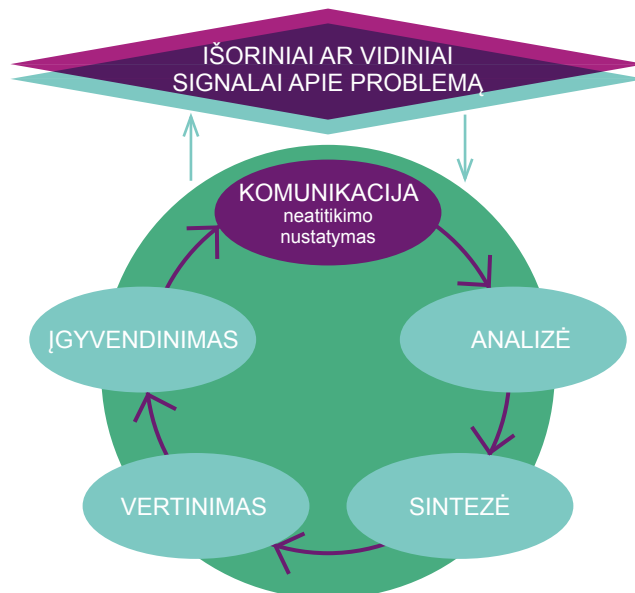
### Sprendimų priėmimo procesai

Modelio autoriai (Reardon ir kt., 2000) teigia, kad karjeros problemų sprendimas ir sprendimų priėmimas gali būti suvokiamas kaip ciklas (9 pav.).



**9 pav.** Karjeros problemų sprendimo ciklas  
*Šaltinis Reardon ir kt., 2000.*

Karjeros problemų sprendimas ir sprendimų priėmimas prasideda komunikacijos stadijoje. Komunikacijos metu perduodama ir gaunama informacija apie tai, kaip skiriasi esama ir idealiai galima individo karjeros situacija (10 pav.).



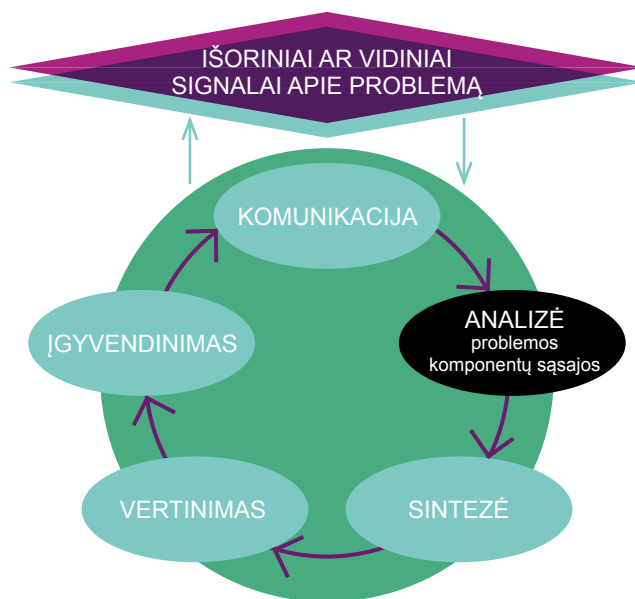
**10 pav.** Karjeros problemų sprendimo ciklas – komunikacijos stadija  
*Šaltinis Reardon ir kt., 2000.*

Komunikacija gali būti vidinė arba išorinė. Vidinė komunikacija apima tokias emocijas, kaip nepasitenkinimą darbu ar mokymusi, nuobodulį ir nerimą. Jai priklauso ir įvairūs kūno signalai: galvos skausmas, skrandžio problemos, nuolatinis nuovargis ir kt., kurie gali būti susiję su karjeros problemomis. Išorinė komunikacija apima bet kokią iš išorės gaunamą informaciją, susijusią su būtinybe ar galimybe koreguoti karjeros situaciją. Tai gali būti tėvų užduotas klausimas apie karjeros planus

baigus aukštąją mokyklą, vadovo užuomina apie paaukštinimo galimybes, straipsnis laikraštyje apie individo turimos profesijos specialistų paklausos pokyčius.

Šioje stadijoje individas sužino, kad jis turi ar gali priimti karjeros sprendimą. Jos metu svarbu susipažinti su problema ir emociškai į ją įsijausti. Tačiau jeigu šioje stadijoje neįsigilinama arba ji ignoruojama, praleidžiama galimybė pakeisti karjeros situaciją. Šiuo atveju individas sąmoningai ar nesąmoningai interpretuoja komunikacijos kanalais perduodamą informaciją, kaip nesignalizuojančią apie karjeros problemą. Pavyzdžiui, galvos skausmas gali būti susijęs ne su karjeros problemomis, o su kitais individo gyvenimo aspektais, tėvų klausimas apie karjeros planus gali būti neišgirstas, nes, individo nuomone, pateiktas ne laiku. Suprantama, objektyviai vertinant negalima teigti, kad kiekviena individo problema yra ir karjeros problema. Tačiau įvertinus tai, kad šiuolaikinio žmogaus gyvenime karjera užima labai daug vietos, galima manyti, jog dauguma asmeninių individo problemų vienaip ar kitaip susijusios su karjeros įvykiais. Todėl šioje stadijoje labai svarbu skatinti individą ieškoti ryšių tarp jo patiriamų ir suvokiamų vidinių bei išorinių signalų ir karjeros problemų.

Antroji modelio stadija – analizė. Šioje stadijoje individai siekia gauti daugiau informacijos apie problemą ir geriau ją pažinti. Į operatyvinę atmintį kaupiama informacija apie pagrindinius savęs ir karjeros galimybių pažinimo kintamuosius (11 pav.).



**11 pav.** Karjeros problemų sprendimo ciklas – analizė  
Šaltinis Reardon ir kt., 2000.

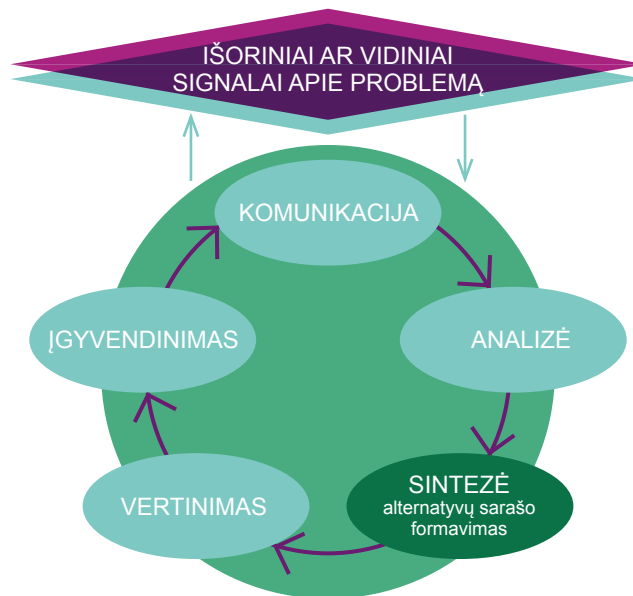
Šioje stadijoje individas užduoda sau tokius klausimus:

- ◇ ką turėčiau žinoti apie save ir situaciją, kurioje esu, norėdamas išspręsti šią problemą;
- ◇ kodėl aš jaučiuosi taip, kaip jaučiuosi;
- ◇ ką man svarbūs asmenys mano apie mano pasirinkimus;
- ◇ kas mane verčia rinktis ir kodėl.



Analizės stadijoje individas pasitelkia visą informaciją, kuri susijusi su komunikacijos stadijoje atsiradusiu ir pastebėtu esamos ir pageidaujamos situacijų neatitikimu. Reikia atkreipti dėmesį į tai, kad šio neatitikimo priežastis nebūtinai yra kokia nors individo neapgalvota veikla ar neveiklumas. Neatitikimas ir problema gali būti susiję tiesiog su individo raida ir brendimu arba su išorinėmis aplinkybėmis, pavyzdžiui, netikėta ar atsitiktinė informacija apie karjeros perspektyvas kokioje nors individui svarbioje srityje. Todėl šioje stadijoje individas neturėtų ieškoti savo karjeros problemų kaltininkų. Visų pirma jis turėtų koncentruotis ties pozityviais dalykais – savo karjeros poreikiais ir tikslais. Geri sprendimų priėmėjai šioje stadijoje vengia elgtis impulsyviai, kad sumažintų įtampą, atsiradusią komunikavimo stadijoje, nes suvokia, jog skubotas ir neapgalvotas elgesys gali būti neefektyvus ir ne tik nepadės išspręsti problemos, bet dar ją ir paaštrins.

Trečioji modelio stadija – sintezė. Šioje stadijoje individas apdoroja informaciją, kurią pasitelkė analizės stadijoje (12 pav.). Taigi sintezės stadijoje ieškant ryšių tarp informacijos vienetų iš turimų pažintinių struktūrų ir žinių sukuriamos naujos pažintinės struktūros ir žinios, kurios vėliau naudojamos priimant karjeros sprendimus. Pagrindinis šios stadijos klausimas: ką tiksliai turėčiau padaryti norėdamas išspręsti kilusią problemą?



**12 pav.** Karjeros problemų sprendimo ciklas – sintezė  
Šaltinis Reardon ir kt., 2000.

Sintezės stadija susideda iš dviejų substadijų. Tai:

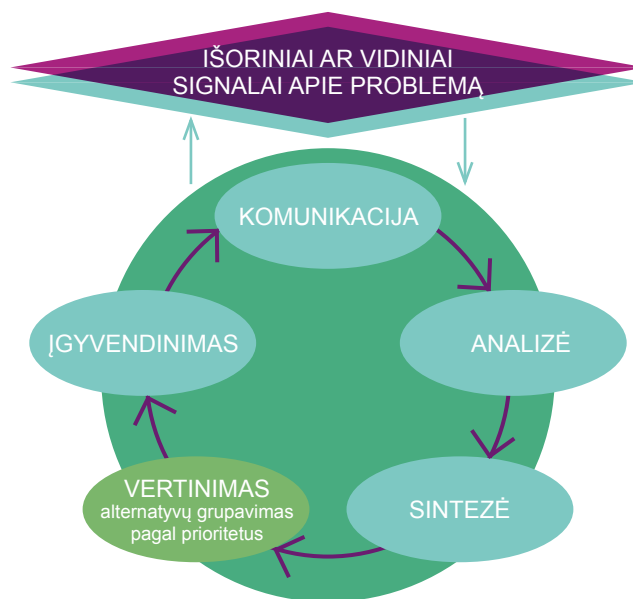
- ◇ detalizavimas, t. y. galimų pasirinkimų sąrašo išplėtimas. Šiame etape individas generuoja pakankamą kiekį elgesio alternatyvų, skirtų problemai spręsti. To siekiant galima pasitelkti „smegenų šturmo“ technikas, kurios tam tikrame etape neleidžia individui pradėti kritikuoti sprendimo neturint ganėtinai plataus pasirinkimų sąrašo. Čia daroma prielaida, kad ankstyva kritika blogina karjeros sprendimo kokybę. „Smegenų šturmą“ galima palyginti su žvejojimu tvenkinyje, kai žvejas, norėdamas pasigauti žuvies pietums, užmeta labai didelį tinklą ir ištraukia ne tik tai, kas jam tinka pietums, bet ir tai, kas atsitiktinai pakliuvo į tinklą: mažų žuvų, žolių, kokių nors kitų

tvenkinyje plaukiojančių daiktų. Suprantama, norint ištraukti didelę žuvį, neišvengiamai į tinklą pakliūna ir nereikalingų dalykų. Tai realiame pasaulyje neišvengiama. Taigi karjeros pasirinkimų atveju sintezės detalizavimo substadijoje į karjeros alternatyvų sąrašą būtina turi pakliūti ir alternatyvos, iš pirmo žvilgsnio dėl kokių nors priežasčių atrodančios nepriimtomis;

- ◇ kristalizavimas, t. y. problemai spręsti tinkamų pasirinkimų sąrašo susiaurinimo substadija. Šiame etape problemos sprendėjas sąmoningai sumažina alternatyvų skaičių iki 3–5 priimtinausių. Psichologų atlikti tyrimai rodo, kad būtent toks alternatyvų skaičius yra priimtinausias, ir individas gali sėkmingai apdoroti su jomis susijusią informaciją.

Taigi sėkmingai įveikta sintezės stadija padeda nepraleisti tinkamų karjeros alternatyvų ir tuo pačiu užtikrina, kad individas nepersikrautų pertekline informacija, kuri apsunkintų jos apdorojimą.

Ketvirtoji stadija – vertinimas. Šios stadijos metu pagal nusistatytus kriterijus vertinamos karjeros alternatyvos (13 pav.). Priklausomai nuo asmens raidos stadijos tai gali būti įvairiausios alternatyvos, susijusios su profesijos, mokymo įstaigos ir mokymosi būdo, darbo pasirinkimu ar keitimu, taip pat įvairios išvardytų alternatyvų kombinacijos. Individas numato, kaip kiekvienos iš alternatyvų pasirinkimas derėtų su jo moraliniais gyvenimo idealais bei supratimu apie tai, kas gyvenime yra gerai ir blogai.



**13 pav.** Karjeros problemų sprendimo ciklas – vertinimas  
Šaltinis Reardon ir kt., 2000.

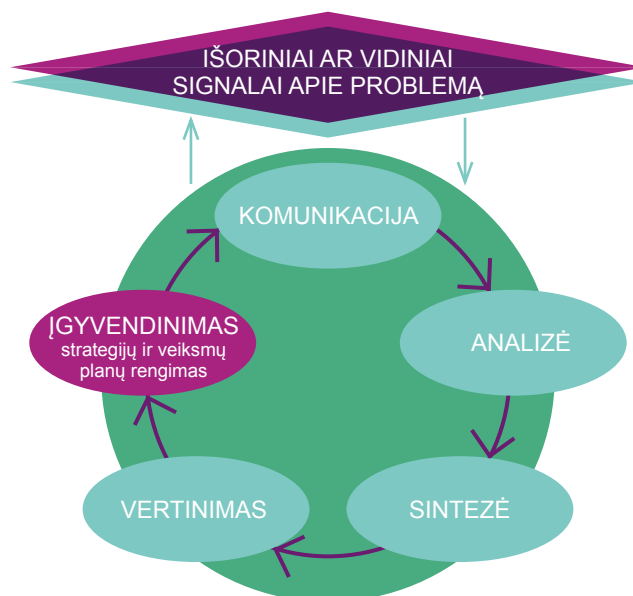
Šioje stadijoje tenka atsakyti į tokius klausimus:

- ◇ kokia alternatyva būtų priimtinausia pačiam individui;
- ◇ kokia alternatyva būtų priimtinausia individo karjera suinteresuotiems asmenims (šeimoms nariams, tėvams, draugams);
- ◇ kokia alternatyva būtų priimtinausia bendruomenei, kuriai priklauso individas.

Kartais vertindamas karjeros alternatyvas individas aptinka karjeros pasirinkimų, kurie priimtini ir jam pačiam, ir visuomenei, o kartais tokių, kurie priimtinesni tik kokiai nors vienai suinteresuotai grupei. Reikia atkreipti dėmesį į tai, kad kai kuriose visuomenėse egzistuoja gana stiprios ir įtakingos socialinės grupės, kurios turi vienareikšmius įsitikinimus apie tai, kokius karjeros pasirinkimus turėtų daryti joms priklausantys individai. Pavyzdžiui, Lietuvoje labai dažnai kyla klausimas, ar jaunas žmogus turėtų siekti karjeros savo šalyje, ar jis gali tenkinti savo karjeros poreikius plačiame pasauliniame karjeros galimybių kontekste, ar galbūt derinti šiuo kompleksinius karjeros variantus.

Vertinimo stadijoje individas grupuoja savo atsirinktas karjeros alternatyvas. Kiekviena alternatyva vertinama kaštų ir naudos požiūriu, tada išsirenkama pati geriausia, kurios atžvilgiu idealiu atveju individas pajunta tam tikrą įsipareigojimą. Šios stadijos pabaigoje padaryti pasirinkimai, suprantama, nėra galutiniai. Tačiau tai labai rimti sprendimai, kuriuos dar teks išbandyti ir tobulinti susidūrus su realybe. Individas privalo suprasti, kad gyvenime visada daug įvairiausių neprognozuojamų ir sunkiai kontroliuojamų veiksnių. Galbūt nepasiteisinus pirmajai alternatyvai teks imtis antrosios ar trečiosios, tačiau bet kuriuo atveju tai bus paties individo gerai apgalvoti sprendimai.

Penktoji stadija – įgyvendinimas. Šios stadijos metu mintis apie karjeros problemas ir jų sprendimo būdus tenka paversti įgyvendinamais karjeros planais, kuriuose turi būti įvardyti tikslai ir priemonės, suformuotos logiškos veiksmų sekos, pačiu optimaliausiu būdu vedančios prie karjeros tikslo, kuriuo virsta geriausia vertinimo stadijoje atrinkta karjeros alternatyva (14 pav.). Karjeros veiksmų plano formulavimas daugelį žmonių įkvepia realiems veiksams, kadangi jie pajunta, jog jų karjeros problemos bus realiai sprendžiamos. Tačiau kai kurie individai, ypač neryžtingesni, įgyvendinimo stadijoje vėl pradeda abejoti savo karjeros sprendimo teisingumu. Jie negali susitaisyti su tuo, kad bet koks karjeros pasirinkimas reiškia kai kurių individui gal patrauklių ir priimtinių alternatyvų atsisakymą, o tuo pačiu ir kai kurių svajonių neišsipildymą.



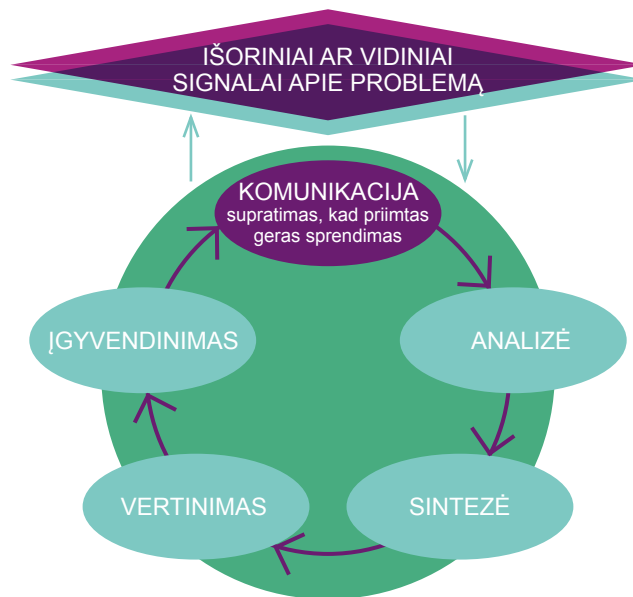
**14 pav.** Karjeros problemų sprendimo ciklas – įgyvendinimas  
*Šaltinis Reardon ir kt., 2000.*

Įgyvendinimo stadijoje planuojami ir vykdomi realūs veiksmai, vadinasi, tuo metu jau sąveikaujama ne su realybės atspindžiais individo psichikoje (schemomis, įsivaizdavimais, nuostatomis), o tiesiogiai su pačia realybe.

Įgyvendinimo stadija apima tris substadijas. Tai:

- ◇ planavimas, apimantis plano sudarymą, kuriame numatoma, kaip individas įgis reikiamų žinių, gebėjimų ir kitų mokymosi patirčių;
- ◇ išbandymas, kuriam priklauso pirmųjų darbinių patirčių įgijimas mokymosi metu, atliekant savanoriškus, nemokamus ar laikinus darbus arba siekiant gauti daugiau informacijos apie tai, kaip realiai reikėtų įgyvendinti pasirinktą karjeros alternatyvą;
- ◇ taikymą, darbo paieškas ir paraiškų dėl darbo pildymą, kuris realiai įgalina įgyvendinti pasirinktą veiksmų planą.

Pasibaigus įgyvendinimo stadijai asmuo vėl grįžta į komunikavimo stadiją, kurioje turi galimybę įvertinti, ar padarytas pasirinkimas pasiteisino, ar išnyko / sumažėjo esamos naujos karjeros situacijos ir pageidaujamos būklės neatitiktis (15 pav.).



**15 pav.** Karjeros problemų sprendimo ciklas – sugrįžimas į komunikacijos stadiją  
Šaltinis Reardon ir kt., 2000.

Sėkmės atveju neigiamas emocijas keičia pozityvios, ir individas kuriam laikui stabiliai juda pasirinkta karjeros kryptimi. Nesėkmės atveju karjeros sprendimo priėmimo ciklas turi būti kartojamas. Iš esmės ciklas kartojamas ir priėmus gerą karjeros sprendimą, tačiau šiuo atveju kartojamas ne iš karto, bet praėjus tam tikram laikui, kai pasikeičia svarbios vidinės ar išorinės aplinkybės.

Taigi sistemingas ir nuoseklus mąstymas apie karjeros sprendimus, kaip apie ciklą, susidedantį iš išvardytų penkių stadijų, gali būti geras įrankis tiems, kurie nori priimti gerus karjeros sprendimus.

Taikant kognityvųjį informacijos apdorojimo modelį labai svarbu suprasti, kad individas gali tobulinti savo karjeros sprendimus tik tuo atveju, jei jis sprendimų priėmimą laiko ne atskirų nepriklausomų įvykių seka, bet besitęsiančiu procesu. Bendra šio proceso sėkmė priklauso nuo to, kaip sėkmingai individui pavyksta įveikti pačias sudėtingiausias stadijas, tai yra silpniausiai įveikta sprendimų priėmimo proceso stadija apsprendžia viso proceso kokybę. Modelio autoriai nurodo tris pagrindines vietas, kur sprendimų priėmimo procesas dažniausiai stringa:

- ◇ komunikacijos stadijoje, kai individas tarsi pasimeta problemoje, jis jaučiasi labai blogai, daug nerimauja, yra išsigandęs ir depresiškas. Dauguma individų tokioje situacijoje labai pasimetę, jie negali susikaupti ir nežino, nuo ko reikėtų pradėti spręsti karjeros problemą. Negalėdami įveikti juos užvaldžiusių jausmų jie tiesiog negali pereiti į kitas analizės ir sintezės stadijas;
- ◇ vertinimo stadijoje, kai individai negali pasirinkti vieno geriausio varianto ir emociškai įsipareigoti jį vykdyti. Jie išgyvena stiprias emocijas ir pradeda nerimauti, kad visi jų svarstomi pasirinkimai turi tam tikrų trūkumų, todėl jie negali rasti tobulo sprendimo, patenkinančio absoliučiai visus jų poreikius;
- ◇ vykdymo stadijoje, kai nesugebama veiksmų plano suskaidyti į kelis žingsnius, individui neišku, kurį žingsnį derėtų žengti ir kurią užduotį vykdyti pirmiausia, kai jis pervertina neigiamą išorinių jėgų poveikį karjeros sprendimams, praranda iniciatyvą ir iš viso norą ką nors veikti ir keisti.

Taigi norint padėti studentams priimti geresnius karjeros sprendimus būtina juos mokyti tobulinti patį karjeros sprendimų priėmimo procesą. Visų pirma reikia išsiaiškinti, kurioje stadijoje procesas stringa. Taip pat labai svarbu formuoti tinkamas nuostatas karjeros problemų atžvilgiu, tai yra padėti suprasti, kad karjeros problemos yra natūralus besitęsiantis reiškinys, jų turi visi. Tik geri karjeros problemų sprendėjai jas imasi ryžtingai spręsti, o blogi – išgyvena, kad jos iškilo. Šiuo požiūriu karjeros problema negali būti prilyginta ligai ar mechaniniam gedimui, kurie sėkmingai išgydžius ar suremontavus gali ir nebepasikartoti. Karjeros problemos susijusios su asmenybės brendimu ir tobulėjimu: išsprendus žemesnio lygmens karjeros problemas po tam tikro laiko kyla aukštesnio lygmens problemų. Taigi iš pirmo žvilgsnio susidaro paradoksali situacija, kai individas, sėkmingai sprendžiantis karjeros problemas, savo gyvenime jų patiria daugiau nei tas, kuris delsia jas spręsti.

Siekiant patobulinti karjeros sprendimus galima atlikti tam tikrus veiksmus kiekvienoje iš karjeros sprendimų priėmimo stadijų:

- ◇ komunikacijos stadijoje galima skatinti studentus prisiminti tas situacijas, kai jie turėjo kitų (ne karjeros) problemų arba jiems teko priimti kitus (ne karjeros) sprendimus. Kaip jie tada suprato, kad jų gyvenime kyla didesnė ar mažesnė problema arba galimybė priimti sprendimą? Galima paskatinti studentus pasikalbėti su žmonėmis, kuriems neseniai teko patiems išgyventi karjeros pokyčius ir priimti svarbius karjeros sprendimus. Tokia netiesioginė kitų žmonių patirtis gali turėti teigiamos įtakos įvardijant savo karjeros problemas ir padedant susidaryti aiškesnį vaizdą apie tai, kaip atrodo probleminė karjeros situacija, iš kokių ženklų žmonės ją atpažįsta ir kaip elgiasi, kokios jų mintys ir veiksmai neša sėkmę, o kas, priešingai, nieko nepadedą pakeisti;

- ◇ analizės stadijoje būtina mokytis nustatyti problemos priežastis nepaisant to, ar jos vidinės ar išorinės. Šioje situacijoje verta dar kartą peržiūrėti savo vertybes, interesus gebėjimus bei kitus vidinius veiksnius ir įsitikinti, kad jie tikrai yra tokie, kokie pačiam asmeniui ir atrodė. Taip pat įsitikinti, kad jokie individo karjera suinteresuoti ar nesuinteresuoti asmenys tikrai sąmoningai ar nesąmoningai neiškreipė individo savęs suvokimo. Tam gali padėti, pavyzdžiui, pasiūlymas parašyti savo paties autobiografiją, kurioje būtų aprašyti visi individo požiūriu svarbiausi įvykiai, formavę jo asmenybę ir turėję įtakos dabartinei karjeros situacijai ar šiuo metu kylančioms karjeros problemoms. Kalbant apie išorinės situacijos analizę galima skatinti individą ieškoti neatitikimų tarp formaliu ir neformaliu būdu gaunamos informacijos apie karjeros galimybes ir pasirinkimus. Taip pat galima skatinti kelti ir bendrai kokybiškos informacijos klausimą: kaip ji gaunama, kokie informacijos kanalai patikimi, o kokie ne, kokios įtakos kokybiška informacija turi sprendimo kokybei, kokia rizika kyla, kai sprendimai priimami vadovaujantis tik nuojauta ar nepatikrinta informacija;
- ◇ sintezės stadijoje padeda gebėjimų rasti informacijos apie informaciją ugdymas. Taip pat labai svarbu mokytis dirbti su informacija, tai yra ją grupuoti ir sisteminti, nustatyti veiksnius, kurie kiekvienoje išskirtoje sprendimų grupėje turi reikšmingos įtakos vertinant galimus karjeros pasirinkimus. Kadangi sintezės stadija apima pasirinkimų sąrašo išplėtimą ir susiaurinimą, studentai privalo išmokti įsivaizduoti patrauklias karjeros alternatyvas skubotai jų nekritikuodami. Vėliau ne mažiau svarbu mokėti tinkamai įvertinti veiksnius, kurie gali turėti neigiamos įtakos karjeros pasirinkimų naudingumui. Tokiais veiksniais, pavyzdžiui, gali būti kaina, kurią tektų sumokėti, ar atstumas, kuri tektų nukeliauti realizuojant vieną ar kitą karjeros alternatyvą;
- ◇ tobulinant vertinimo stadijoje reikalingus gebėjimus rekomenduotina mokytis prognozuoti ir vertinti, kaip kiekviena iš galimų karjeros alternatyvų paveiks individo galimybes imtis ir atlikti pagrindinius gyvenimo vaidmenis: besimokančiojo, darbuotojo, piliečio. Ne mažiau svarbu grįžti prie pačių svarbiausių vertybių. Studentas turi aiškiai įsisaugoti, kokios yra jo svarbiausios vertybės, kokia jų kilmė, kokios jo šeimos ar bendruomenės, kuriai jis priklauso, vertybės. Šiame etape labai svarbu mokytis sau aiškiai atsakyti į klausimą: kokias ir kieno vertybes noriu realizuoti savo karjeroje, kas įpareigoja ar verčia daryti vienus ar kitus pasirinkimus. Tam gali padėti autobiografijos rašymas, kai studentas turi prisiminti savo svarbiausius gyvenimo sprendimus, įvertinti savo dalyvavimo pobūdį priimant juos, jų pasekmes ir pasitenkinimo gyvenimu pokyčius. Tokia užduotis padeda geriau pažinti savo vertybes, o ypač tais atvejais, kai jos yra prieštaringos;
- ◇ įgyvendinimo stadijoje svarbu suprasti, kad karjeros problemos sprendimas panašus į kitų individo ar net organizacijos problemų sprendimą: norint pasiekti sėkmės visais atvejais būtina mąstyti tokiomis kategorijomis, kaip gairės, etapai, procesai, terminai, biudžetai. Nepaisant to, kad įgyvendinimas – tai realūs veiksmai, labai svarbu mokėti pasirengti rašytinį karjeros planą, kurį būtų galima pristatyti karjera suinteresuotiems asmenimis ar žmonėms, kuriais individas pasitiki, kurių rekomendacijos ir patarimai gali padėti tobulinti karjeros planą.

#### *Kontrolės procesai*

Aukščiausias piramidės lygmuo skirtas sprendimų priėmimo procesui valdyti ir kontroliuoti. Šį lygmenį galima pavadinti mąstymo apie sprendimų priėmimą lygmeniu, kadangi čia duodami nu-

rodymai, kaip turėtų vykti karjeros sprendimų priėmimas. Dalis „meta-“ sąvokoje „metapažinimas“ būtent ir nurodo aukštesnio lygmens mąstymo gebėjimus.

Naudojantis kompiuterio analogija, žinios apie save ir karjeros galimybes saugomos atminties laikmenose. Sprendimų priėmimo procesas – tai programos, kurios apdoroja turimą informaciją. Taigi aukščiausiu lygmeniu turime programą, kuri prižiūri visus įvardytus procesus. Pavyzdžiui, ši programa nurodo, kada pradėti ir kada stabdyti sprendimų priėmimo procesą, kiek ir kokios informacijos reikia pasitelkti iš atminties laikmenų, kokios stadijos yra karjeros sprendimo priėmimo procesas.

Naudojantis kita – futbolo rungtynių – analogija, žinių sritis atitinka futbolininkų fizines savybes, žaidimo patirtis, oro sąlygas, futbolo aikštės charakteristikas. Informacijos apdorojimas (vidurinė piramidės dalis) apima tuos taktinius sprendimus, kuriuos priima futbolo žaidėjai, esantys aikštėje, kai jiems tenka betarpiškai reaguoti į nuolat besikeičiančią situaciją, kamuolio padėtį, priešininkų komandos puolimo ar gynbos veiksmus. Aukščiausias lygmuo (metapažinimas) – tai veiksmai, kuriuos atlieka futbolo komandų treneriai. Jie lemia visą komandų žaidimo strategiją, numato, kokio rezultato reikėtų siekti (užtenka lygiųjų ar būtina pergalė), kaip reaguoti į priešininkų komandos strateginius ar taktinius sprendimus, kokią taktiką kokiame žaidimo etape naudoti, kiek rizikuoti ar kada ir kokius žaidėjų keitimus atlikti priklausomai nuo žaidimo eigos. Šiame lygmenyje nusprendžiama, į kokią informaciją reaguoti, o kokią ignoruoti. Treneris gali priimti sprendimą, kad susiklosčius vienokiai ar kitokiai žaidimo situacijai kai kurie traumas gavę ar nevisiškai pasirengę grįžti į aikštelę žaidėjai privalo žaisti, o kitais atvejais net ir visiškai pasirengę žaisti futbolininkai turi sėdėti ant atsarginių žaidėjų suoliuko.

Analizuojant, iš ko susideda metapažinimo lygmuo, galima išskirti tris sritis:

- ◇ pokalbį su savimi;
- ◇ savęs įsisąmoninimą;
- ◇ kontrolę ir priežiūrą.

Pokalbis su savimi apima visa tai, ką individas sako pats sau sprendimų priėmimo procese. Norint priimti gerą karjeros sprendimą būtina mąstyti apie save pozityviai, kaip apie kompetentingą ir gebantį konstruktyviai veikti tam tikroje srityje. Pavyzdžiui, asmuo gali galvoti, kad jis yra geras sprendimų priėmėjas ir gali priimti savo karjerai naudingų sprendimų. Pozityvus pokalbis su savimi sukuria teigiamus lūkesčius ir sustiprina pozityvų elgesį. Ir priešingai – neigiamas pokalbis su savimi sukuria neigiamos įtakos turinčių pasekmių karjeros sprendimų priėmimo kelyje, kadangi jis sutrikdo efektyvius informacijos apdorojimo procesus. Pavyzdžiui, tokios individo mintys, kaip „man niekad nepavyks priimti gero karjeros sprendimo“ arba „galvodamas apie savo karjeros alternatyvas aš kitais pasitikiu daug labiau nei savimi“, ne tik nepadedą spręsti realių karjeros problemų, bet ir trukdo tą sėkmingai padaryti. Tam tikrais atvejais neigiamas pokalbis su savimi pasireiškia per automatiškai kylančias individo mintis, kurios įpareigoja vienaip ar kitaip pasielgti. Pavyzdžiui, individas galvoja, kad jis privalo pasielgti tik taip, o ne kitaip, kad kokia nors veikla tiesiog privalo arba negali būti įdomi. Tokios mintys stabdo informacijos apdorojimo procesus, individas, vadovaudamasis išankstinėmis nuostatomis ir nesigilindamas į realybę, pats sau užveria tolesnės karjeros sprendimui reikalingos informacijos paieškos kelius. Naudodami tą pačią futbolo analogiją galime daryti prielaidą, kad komandos treneris, kuris pats abejoja komandos galimybėmis ar

sėkme, negali įkvėpti komandos ir būti jos lyderis. Tokiu pat būdu negatyviai mąstantys individai patys apriboja savo karjeros galimybes, nors turi visą sprendimui reikalingą informaciją. Jie nepasitiki savo gebėjimu spręsti problemas.

Gebėjimas priimti gerą karjeros sprendimą susijęs ir su savęs, kaip užduotį atliekančio asmens, įsisaugoninimu. Pavyzdžiui, individas teigia, kad pradeda nerimauti, kai tik reikia priimti svarbų sprendimą. Vadinasi, jis yra įsitraukęs į karjeros sprendimo priėmimo procesą ir šio proceso metu suvokia savo jausmus bei save, kaip veikiančią asmenį. Norėdami geriau suprasti savęs įsisaugoninimo reikšmę galime remtis važiuavimo dviračiu analogija. Besimokydami važiuoti dviračiu mes visų pirma koncentruojamės ties žemesnio lygmens įgūdžiais: pedaly minimu, vairo kreipimu, pusiausvyros išlaikymu. Mes bandome koordinuoti visus atliekamus veiksmus, nes niekam kitam paprastai nebelieka laiko. Tačiau pramokus gerai važiuoti didžiąją kelionės dviračiu dalį galima užmiršti elementarius judesius ir tai, kada ir kaip juos reikia atlikti. Galima galvoti apie kelionės tikslą, maršrutą, optimalų jėgų paskirstymą ar kitus dalykus. Šios aukštesnio lygmens mintys galimos tik tada, kai gerai įvaldomi ir koordinuojami žemesnio lygmens įgūdžiai.

Taigi gebėjimas įsisaugoninti save susijęs su šio aukštesnio lygmens gebėjimais. Tačiau tai jokia būdu nereiškia, kad geras karjeros sprendimų priėmėjas visą laiką gali nekreipti dėmesio į atskirus sprendimo priėmimo proceso elementus. Kaip ir važiuojant dviračiu dėl kokios nors kliūtis koncentruojamasi į elementarius vairo laikymo ir kreipimo judesius, taip ir priimant sprendimą visada galima „priartinti“ tam tikrą svarbų problemos aspektą. Priimant karjeros sprendimus būtina nuolat stebėti visumą ir reaguoti tik į tai, kas yra svarbiausia, nešvaistyti jėgų tam, kas gali būti atlikta automatiškai. Taigi savęs įsisaugoninimas reiškia nuolatinį savęs ir aplinkos stebėjimą bei dėmesingumą pagrindiniams problemos aspektams.

Kontrolė ir priežiūra – tai žinojimas, kada reikia priimti sprendimą, o kada stabdyti šį procesą ir ieškoti papildomos informacijos. Tai išmintingas balansas tarp impulsyvumo ir nelankstumo. Impulsyvumas skatina skubotų, atsitiktinių bandymų ir klaidų būdu priimamus sprendimus. Nelankstumas sukuria situaciją, kai informacija nenutrūksta apdorojama gana ilgą laiką be jokio pastebimo rezultato ar išoriškai stebimų veiksmų. Impulsyvaus individo pavyzdžiu gali būti studentas, kuris rinkdamasis savo karjeros kryptį pasinaudoja laikraštyje pateiktu kelių geriausiai apmokamų darbų sąrašu ir nedelsdamas priima sprendimą dėl profesijos, nors dar ir nespėjo pasidomėti kitais reikšmingais veiksniais, galinčiais turėti įtakos įgyvendinant jo sprendimą. Nelankstus individas, priešingai, sugaišta labai daug laiko gilindamasis į tūkstančius alternatyvų ir karjerai įtakos turinčių veiksmų, tačiau taip ir nesugeba priimti sprendimo.

Norint išmokti ar išmokyti kitus tapti geresniais karjeros sprendimų priėmėjais, būtina ugdytis (ugdyti) metapažinimo gebėjimus, kurių galima įvardyti bet keletą:

- ◇ savo gebėjimų ribų pažinimas; tai žinojimas, kada karjeros sprendimų priėmimo procese galima remtis savo pajėgumais, o kada vertėtų konsultuotis su autoritetingais asmenimis ar karjeros konsultantais;
- ◇ žinojimas apie savo dažniausiai naudojamą sprendimų priėmimo strategiją; tai individo gebėjimas suprasti, kokia sprendimų priėmimo strategija jam priimtinausia ir kokios yra kitos sprendimo priėmimo strategijų alternatyvos;



- ◇ gebėjimas identifikuoti spręstiną problemą. Kartais asmeninių santykių ir karjeros problemos yra persipynusios ir individui sunku. Pavyzdžiui, studentas gali manyti, kad tapdamas verslininku jis paskatins savo tėvą juo didžiuotis, nors pats neturi jokių verslininkui reikalingų gebėjimų ir interesų. Taigi šiuo atveju akivaizdu, kad pirmiausia vertėtų santykių su tėvu problemas atskirti nuo karjeros problemų, o vėliau vertinti, kaip galimi abiejų problemų sprendimai veikia vienas kitą;
- ◇ planavimo ir tvarkaraščių sudarymo strategijos; tai gebėjimas sudaryti detalų problemos sprendimo planą, vieną po kito nurodant žingsnius, kuriuos reikia žengti norint išspręsti problemą. Tokiu atveju nepasimetama neapibrėžtoje problemos visumoje ir nuosekliai judama problemos sprendimo link;
- ◇ gebėjimas pasinaudoti aiškiais ir suprantamais orientyrais bei schemomis. Tokiu orientyru yra ir pats kognityvusis informacijos apdorojimo modelis. Jame įvardyti visi kokybišką karjeros sprendimą lemiantys veiksniai ir procesai. Individui reikia struktūrinti savo veiklą taip, kaip nurodyta modelyje, atkrenta poreikis blaškytis ir apdoroti informaciją, nesusijusią ar mažai susijusią su karjeros sprendimu;
- ◇ stebėsenos ir priežiūros gebėjimai; tai nuolat sau užduodamas klausimas apie tai, kaip sekasi karjeros kelyje ar kurioje nors iš karjeros problemos sprendimo stadijų;
- ◇ supratimas, kad problema jau išspręsta. Nepaisant to, kad kalbant apie asmenybės problemas nerealų tikėtis, jog galima pasiekti tokią stadiją ar būseną, kai individas jaučiasi nebeturįs jokių problemų, būtina akcentuoti, kad konkrečiai apibrėžtos problemos atveju individas visada turi žinoti, kada jis įveikė esamos nepageidaujamos ir pageidaujamos būklės neatitikimą. Taip pat ne mažiau svarbu mokytis suprasti, kiek laiko, energijos ir kitų išteklių pareikalavo problemos sprendimas;
- ◇ siekis ir gebėjimas padėti sau pačiam ir atlyginti sau už gerus problemų sprendimus. Savo mintimis ir veiksmais individas turi tapti geriausiu savo paties draugu, stengtis nekenkti sau pačiam, visada pagirti save už nuveiktus darbus savo karjeros kūrimo kelyje.

Taigi siekdamas geresnių karjeros sprendimų individas turi tobulinti savo metapažinimo gebėjimus. Reikia pripažinti, kad tą padaryti dažnai būna nelengva. Metapažinimo gebėjimai paprastai susiformuoja vaikystėje. Tačiau individo karjerą tyrinėjantys mokslininkai mano, kad vis dėlto pozityvūs pokyčiai šioje srityje galimi. Norint juos įgyvendinti reikia atkreipti dėmesį į keletą veiksnių.

*Negatyvių minčių identifikavimas ir keitimas.* Mąstydami apie save ir pasaulį mes vienaip ar kitaip kuriame realybę, kurioje gyvename. Suprantama, kad vien tik mintimis visko pakeisti neįmanoma, tačiau būtina pripažinti, jog mąstymas turi daug didesnės įtakos mūsų gyvenimo kokybei ir sprendimų priėmimo procesui nei iki šiol manyta. Taigi norint pakeisti negatyvias ir iš esmės neteisingas mintis, trukdančias priimti geresnius karjeros sprendimus, būtina pirmiausia jas identifikuoti, t. y. pastebėti, kokių ir kada atsiranda.

Negatyvios mintys gali būti siejamos su kiekviena informacijos apdorojimo piramidės sritimi. 4 lentelėje nurodyti negatyvių minčių pavyzdžiai kiekvienoje šių sričių bei šių minčių keitimo variantai.

**4 lentelė.** Negatyvios mintys ir jų keitimo variantai kiekvienoje karjeros sprendimų priėmimo informacijos apdorojimo piramidės srityje

SRITIS	NEGATYVIOS MINTIES PAVYZDYS	NEGATYVIOS MINTIES TAISYMO PAVYZDYS
Žinios apie save	Jokia studijų kryptis ar profesija manęs nedomina.	Aš galbūt dar iki galo neišsiaiškinau, kas man patinka, o kas ne. Man trūksta gyvenimiškos patirties tam, kad geriau pažinčiau savo interesus. Dirbdamas dalį dienos, savanoriškus ar neapmokamus darbus aš įgyčiau daugiau patirties, kuri man padėtų geriau suprasti, kas mane domina.
Žinios apie karjeros galimybes	Visa informacija apie profesijas pateikiama tendencingai siekiant paskatinti pasirinkti konkrečią profesiją.	Gali būti, kad kokia nors informacija apie profesijas ir yra pateikiama tokiu būdu, kad besirenkančiam asmeniui ši profesija atrodytų kuo geriau, tačiau to sakyti apie visas profesijas ir visą su jomis susijusią informaciją jokių būdu negalima. Informacija apie profesijas gali būti iškreipta abiem kryptimis: konkreiti profesija gali būti apibūdinama ir geriau, ir blogiau nei yra iš tikrųjų. Karjeros konsultantai gali padėti pasirinkti pačius kokybiškiausius informacijos šaltinius ir tinkamai jais pasinaudoti.
Sprendimų priėmimas: komunikacija	Aš taip nerimauju, kad man teks rinktis studijų kryptį, jog net negaliu pradėti apie tai galvoti.	Labai svarbu pripažinti, kad būtinybė rinktis studijų kryptį verčia nerimauti. Aš gerai suprantu, kad šioje situacijoje vien tik jaudinimasis ir nieko neveikimas nieko nepadės. Galbūt man reikia pagalbos, kad galėčiau nusiraminti ir susikaupti, o galbūt aš galiu padaryti pirmuosius mažus žingsnelius pradėdamas sprendimų priėmimo procesą. Pavyzdžiui, tai gali būti pokalbis su įvairių profesijų atstovais arba informacijos apie profesijas paieška.
Sprendimų priėmimas: analizė	Aš niekada savęs pakankamai gerai nepažinsiu, kad galėčiau priimti gerą karjeros sprendimą.	Norėdamas priimti gerą karjeros sprendimą turiu pažinti savo interesus, vertybės ir gebėjimus. Įsitikinimas, kad vieną kartą ir visiems laikams turiu įgyti kokią nors savęs suvokimą, verčia mane nerimauti. Tačiau tiesa yra ta, kad aš keičiuosi, keičiasi mano interesai, vertybės ir gebėjimai. Norint priimti gerą karjeros sprendimą aš negaliu savęs pažinti tokio, koks būsiu ateityje, bet galiu gana tiksliai pasakyti, kas man įdomu, ką vertinu ir ką gebu šiandien. Jei man trūksta informacijos atsakyti į šiuos klausimus, aš jos visada galiu gauti imdamasis naujų mokymosi ar darbinių užduočių ir vertindamas, kaip jaučiuosi jas atlikdamas.

SRITIS	NEGATYVIOS MINTIES PAVYZDYS	NEGATYVIOS MINTIES TAISYMO PAVYZDYS
Sprendimų priėmimas: sintezė	Nemanau, kad kokia nors studijų kryptis ar profesija man galėtų tikti.	Nors dabartiniu metu jaučiuosi šiek tiek pasimetęs ir nusivylęs, kad kol kas nepavyko rasti man tinkamos studijų krypties ar profesijos, tačiau paieškas verta ir būtina tęsti. Juk dabar aš dar neturiu nieko vertinti, priimti ar atmesti, tiesiog turiu sudaryti sąrašą tų galimybių, kurios dėl vienu ar kitu priežasčių man tiktų.
Sprendimų priėmimas: vertinimas	Man reikšmingų žmonių nuomonės dėl mano karjeros perspektyvų skiriasi. Visos jos man labai svarbios ir tai tikrai sutrukdydys man pačiam nuspręsti, ko aš norėčiau siekti savo karjeroje.	Labai dažnai pastebiu, kad skirtingų žmonių nuomonės skiriasi. Taip yra todėl, kad jų gyvenimo ir karjeros patirtys yra kitokios. Taigi kartais jie turi man tinkamų patarimų, kartais jų patarimai gali klaidinti. Tačiau nepaisydamas to, ką man sako aplinkiniai ir kiek jie man reikšmingi, karjeros sprendimus turiu priimti aš pats. Negaliu niekieno nuomone pasitikėti akiai. Čia nėra jokios kitos išeities, nes vėliau atsakyti reikės taip pat tik man pačiam.
Sprendimų priėmimas: vykdymas	Aš žinau, ko norėčiau siekti savo karjeroje, tačiau sukurti gero plano, kaip tai realiai padaryti, tikrai negalėsiu.	Vien jau išsiaiškindamas, ko norėčiau siekti karjeroje, aš padariau tam tikrą progresą ir žengiau teisingą žingsnį savo tikslų link. Tai, kad mane verčia nerimauti kitas žingsnis, tik rodo, jog man reikia pagalbos planuojant karjerą. Čia man gali padėti karjeros konsultantas arba aš pats galiu rasti karjeros planų pavyzdžių. Tik tokiu būdu galiu pasiekti savo karjeros tikslus.
Pažinimas	Karjeros sprendimo priėmimo situacija mane verčia jaudintis tiek, kad aš negaliu aiškiai mąstyti. Tai vyksta automatiškai ir aš nieko negaliu padaryti, tiesiog ieškau būdų, kurie man padėtų išvengti savarankiško karjeros sprendimo.	Daugelis žmonių nerimauja, kai tenka priimti karjeros sprendimus. Tai visiškai normalu, nes karjeros sprendimai yra vieni svarbiausių gyvenime. Tačiau vengti priimti karjeros sprendimą arba priimti bet kokių kitų pasiūlytą sprendimą yra labai neišmintinga. Taigi man būtina susikaupti ir rasti konstruktyvesnių būdų, padėsiančių geriau suvaldyti karjeros sprendimo priėmimo situaciją.

Nustatyti neigiamas ar klaidingas mintis gali padėti pokalbis su draugais, šeimos nariais, autoritetingais asmenimis, gebėjimas palyginti skirtingas nuomones apie tai, kas yra laikytina tiesa vienu ar kitu atveju.

*Mokymasis kalbėti su savimi pozityviai.* Kiekvienas žmogus mintyse kalbasi su savimi taip, kaip tai daro ir su kitais asmenimis. Taigi pokalbis su savimi yra neišvengiamas. Kalbėtis su savimi būtina apgalvotai, suprantant, kad kiekvienas žodis, nepaisant to, kad jis sakomas mintyse, turi reikšmės, gali padėti objektyviai, pozityviai ar negatyviai įvertinti save ar situaciją. Karjeros sprendimų priėmimui ypač blogų pasekmių turi nepagrįstas negatyvus pokalbio tonas. Pavyzdžiui, individas sau sako: esu blogas sprendimų priėmėjas, todėl man vis tiek nepavyks priimti gero karjeros sprendimo. Taip kalbėdamas su savimi individas pats neigiamai save nuteikia, susikuria situaciją, kurioje nesitiki pozityvaus karjeros sprendimo. Mokytis pozityviai kalbėtis su savimi labai padeda bendravimas su šitaip nusiteikusiai žmonėmis, tokių žmonių stebėjimas, kai jie net ir labai sudėtingose situacijose geba save padrąsinti ir paskatinti siekti rezultato.

*Mąstymo stiliaus „tai arba tai“ atsisakymas.* Toks mąstymo stilius verčia individą rinktis tik vieną konkrečią alternatyvą arba jos priešingybę. Tokiu būdu paralyžiuojamas pats mąstymo procesas. Pavyzdžiui, individas galvoja ir mintyse sau sako, kad „visi gerai mokami darbai reikalauja idealių matematikos žinių ir gebėjimų“. Realybėje paprastai daug adekvatesnė yra santykinio mąstymo strategija, kai individas nei savęs, nei aplinkos nevertina absoliučiai negatyviai ar pozityviai, o nagrinėdamas savo karjeros alternatyvas kiekvienoje iš jų įžvelgia tam tikrų trūkumų ir privalumų. Taigi daug teisingiau būtų mokyti aukščiau pateiktą individo teiginį perfrazuoti šitaip: „kai kurie gerai mokami darbai tam tikrose organizacijose reikalauja, kad juos dirbantys žmonės turėtų daugiau matematikos žinių ir gebėjimų, nei kiti darbai kitose srityse ir kitose organizacijose“. Taigi šiuo atveju darbo, matematikos žinių ir gebėjimų ryšys apmąstomas įvairiapusiškiau ir adekvačiau. Šitaip mąstant padaryti vertinimai atveria galimybes individui priimti tinkamus karjeros sprendimus.

*Savikontrolės gebėjimų tobulinimas.* Savikontrolės gebėjimai – tai išmokti mąstymo procesai, kurie padeda individui kontroliuoti savo minčių eigą ir su ja susijusį elgesį. Pavyzdžiui, tai gali būti skaičiavimas iki dešimties susiklosčius nervingai situacijai, kai susiduriama su labai skirtinga ir, individo požiūriu, nepagrįsta nuomone, gilus įkvėpimas ir ramus ritmingas kvėpavimas prieš pokalbį dėl darbo arba malonių, raminančių dalykų įsivaizdavimas, kai susiduriama su labai neapibrėžta, nerimą keliančia karjeros situacija. Visais atvejais tokie veiksmai priverčia susikaupti, susikoncentruoti ir struktūrinti probleminę situaciją bei priimti geresnį sprendimą.

*Bendrųjų problemos sprendimo gebėjimų tobulinimas.* Mokymasis spręsti karjeros ir kitas gyvenime kylančias problemas yra neatskiriami reiškiniai. Individas turi galimybę pasinaudoti vienoje srityje įgyjama problemų sprendimo patirtimi bei mokyti perkelti ją į kitas sritis. Netgi sprendžiant elementarią buitinę problemą, pavyzdžiui, baldų perstumdytas kambaryje, galima gauti neblogų įžvalgų apie tai, kaip reikėtų kurti karjerą, kuria individas galėtų būti patenkintas, kokie yra pagrindiniai individą patenkinančios karjeros elementai ir kaip jie turėtų būti „išdėstyti“ jo gyvenime.

Taigi apibendrinant reikia akcentuoti, kad metapažinimo gebėjimų tobulinimas reikalauja koncentruotis ties karjeros sprendimų priėmimo procesu, bet ne ties koku nors vienu karjeros pasirinkimu, įvykiu ar problema. Grįždami prie sporto metaforos galime sakyti, kad karjeros sprendimų priėmimas panašesnis ne į pergalės siekį kokiose nors konkrečiose bėgimo varžybose, bet į nuolatinį savęs stiprinimą ir geros sveikatos bei fizinės formos palaikymą. Tai nebūtinai garantuoja pergalę bėgimo varžybose, bet tikrai sukuria prielaidas tobulėti ir atveria galimybes laimėti ne vienerias varžybas.

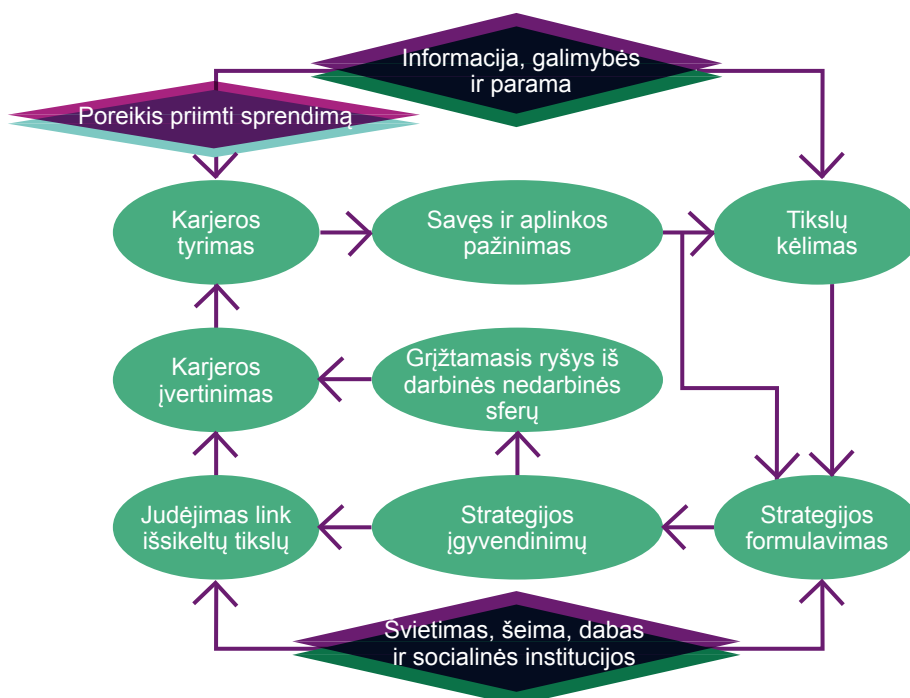
### 1.3. Asmeninės karjeros valdymas ir karjeros valdymo modelis

Šiame skyriuje aptarsime asmeninės karjeros valdymo modelį, kuriame nurodomi pagrindiniai karjeros valdymo proceso etapai. Šis modelis padeda suprasti ir pagrįsti, kokių kompetencijų reikia studentams, norintiems sėkmingai valdyti savo karjerą. Taigi skyriuje aptarsime ir pagrindines karjeros valdymo kompetencijų grupes, kurias ugdyti ir turi siekti visi karjeros paslaugas teikiantys profesionalai.

Ankstesniuose knygos skyriuose aptarėme ir pagrindėme, kodėl šiuolaikinė karjera negali būti palikta savieigai ir už ją iš esmės negali atsakyti niekas kitas, tik pats asmuo. Net ir tuo atveju, kai aplink studentą esantys žmonės – dėstytojai, tėvai, giminaičiai ar kiti – turi pačių geriausių patarimų ar idėjų apie galimą studento karjeros kelią.

**Karjeros valdymas – tai asmens darbo ir mokymosi patirčių sekos planavimo, derinimo su kitomis gyvenimo sritimis, įgyvendinimo ir kontrolės procesas, kuris susijęs su daugelio asmeniui svarbių sprendimų priėmimu.** Studentams paprastai kyla klausimas, kioje srityje plėtoti savo gebėjimus – technologijų, rinkodaros ar ekonomikos, pasirinkti mokslo ar verslo kelią, eiti vadovavimo ar vykdymo linkme ir pan. Pradėjęs dirbti žmogus nuolat atsiduria „karjeros kryžkelėse“: ar priimti pasiūlymą dirbti užsienyje, ar naujas darbas / pareigos nepakenks šeimyniniam gyvenimui, kaip rasti darbą po to, kai prarandi prieš tai buvusį, ar perėjimas dirbti į naujas pareigas atneš naudą, o gal atvirkščiai – pakenks, jei vis dėlto tektų išeiti į ankstyvą pensiją ar pradėti savo verslą, o gal tiesiog dirbti savanoriškai, jei vis dar tam yra jėgų. Nors visi šie pavyzdžiai atrodo unikalūs, jie turi ir kai ką bendro. Šiuolaikiniame labai permainingame darbo pasaulyje, kuriame nuolat vyksta pokyčiai, individui reikia būti itin aktyviam ir atsakingai rūpintis savo karjera. Karjeros valdymas – tai procesas, kuriame individas gali priimti apgalvotus, pagrįstus ir tinkamus sprendimus, susijusius su darbu.

J. H. Greenhouse, G. A. Callanan ir V. M. Godshalk (2010) pateikia visus pagrindinius karjeros veiksnius ir procesus integruojantį karjeros valdymo modelį (16 pav.).



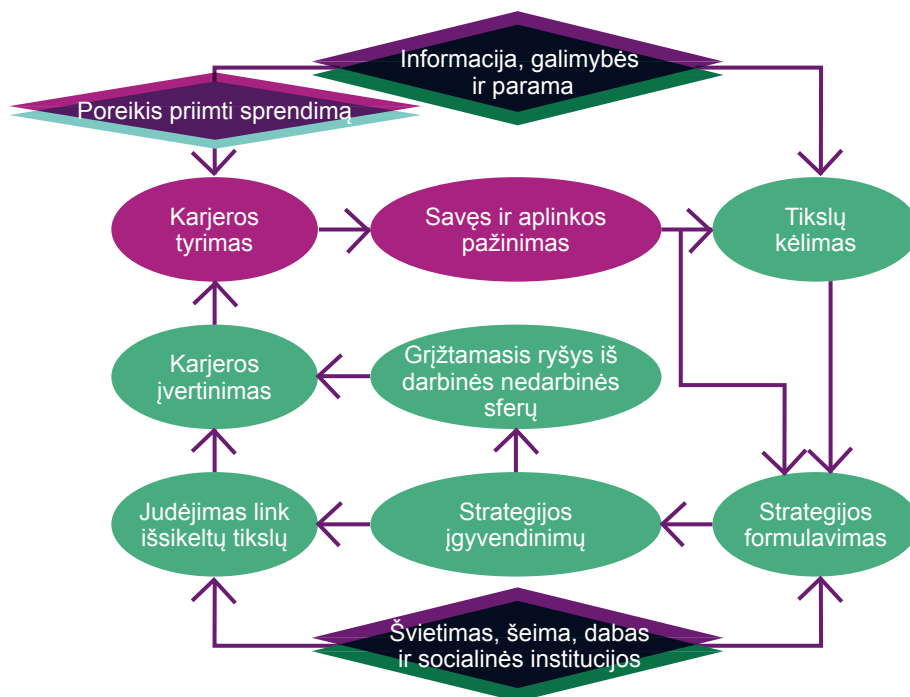
**16 pav.** Karjeros valdymo modelis

Šaltinis J. H. Greenhouse, G. A. Callanan ir V. M. Godshalk, 2010.

Pristatomas modelis yra normatyvinis, tai yra jis nurodo, į ką ir kokiame etape reikia atsižvelgti norint sėkmingai valdyti savo karjerą. Suprantama, kad ne visi elgiasi taip, kaip nurodoma modelyje, tačiau modelyje įvardytos veiksmų sekos gali nuvesti prie trokštamų rezultatų.

Modelis pagrįstas įsitikinimu, kad žmonės jausis visaverčiai ir produktyvesni, jei jų darbo ir gyvenimo patirtys bus derinamos su jų troškimais ir siekiais. Asmuo bus labiau patenkintas savo karjeros pasirinkimu ir darbu, kai darbinė patirtis atitiks jo vertybes, interesus, asmenines savybes, gebėjimus ir gyvenimo būdą.

Taigi karjeros valdymas prasideda nuo karjeros tyrimo. Šiame etape individas turi rinkti informaciją apie save (kokios veiklos jam patinka, kokių sričių darbui gerai atlikti nereikia dėti daug pastangų, kokie jo talentai, kas jam svarbiausia darbe, gyvenime ir t. t.), apie karjeros galimybes ir apie organizacijos, kurioje jis dirba arba kurioje pageidauja dirbti, veiklos sritį, darbų pobūdį ir karjeros sistemą (kaip dirbama toje srityje, ką tos srities darbuotojai turi vertinti, kuo turi domėtis, ar įmanoma daryti karjerą toje organizacijoje, kaip dažnai ir kokiais kriterijais remiantis paaukštinami darbuotojai ir pan.) (17 pav.).



**17 pav.** Karjeros valdymo modelis – karjeros tyrimas, savęs ir aplinkos pažinimas  
Šaltinis J. H. Greenhouse, G. A. Callanan ir V. M. Godshalk, 2010.

Karjeros tyrimas – tai informacijos apie save ir darbo aplinką rinkimas ir analizė, skatinanti karjeros valdymo procesą. Manoma, kad kuo geriau ir plačiau išstudijuojama galima karjera, tuo labiau tikėtina, kad žmogus gebės tinkamai įvertinti ir atskirti įvairius savo paties ir darbinės aplinkos aspektus.

Savityra duoda gilesnį suvokimą ir padeda išsiaiškinti, kuo žmogus yra unikalus. Darbo vertybių požiūriu galima aiškiau suprasti, kiek žmogus pajėgus priimti iššūkius, kiek jam svarbu saugumas, pinigai ar kiti dalykai. Gali būti, kad šeima ir laisvalaikis individui yra itin svarbūs, tuomet

būtina atsižvelgti į tai ir pasistengti apgalvoti, koks darbas neatimtų daug laiko iš asmeninio gyvenimo. O galbūt individui labai svarbi karjera ir šeimos kūrimą jis gali atidėti bent 10 metų. Tuomet jam užtenka turėti kelis gerus draugus ir vieną kitą daug laiko neatimantį hobį. Iš darbo šiuo atveju jis norės gauti kiek įmanoma daugiau, bus pasirengęs investuoti daug laiko ir pastangų. Bet kuriuo atveju sprendžia pats individas, kai nėra iš anksto žinomų teisingų ar klaidingų atsakymų.

Aplinkos tyrinėjimas padeda giliau pažvelgti į sritis ar organizacijas, kuriose norima dirbti ar įsidarbinti. Vertinant šį aspektą taip pat gali būti svarbi ir šeimos ar planuojamos kurti šeimos įtaka.

Savityros ir aplinkos tyrimo sritys nurodomos 5 lentelėje.

**5 lentelė.** Savityros ir aplinkos tyrimo sritys

<b>SAVITYRA</b>	<b>APLINKOS TYRINĖJIMAS</b>
Interesai	Profesijos tipai
Talentai	Pramonės šakos
Stiprybės	Privalomi įgūdžiai darbe
Silpnybės	Darbo santykių palaikymo alternatyvos
Darbinės vertybės	Įmonės alternatyvos
Darbo iššūkiai	Šeimos įtaka karjeros sprendimams
Darbo autonomiškumas	
Saugumas	
Darbo ir asmeninio gyvenimo balansas	
Pinigai	
Darbo sąlygos	

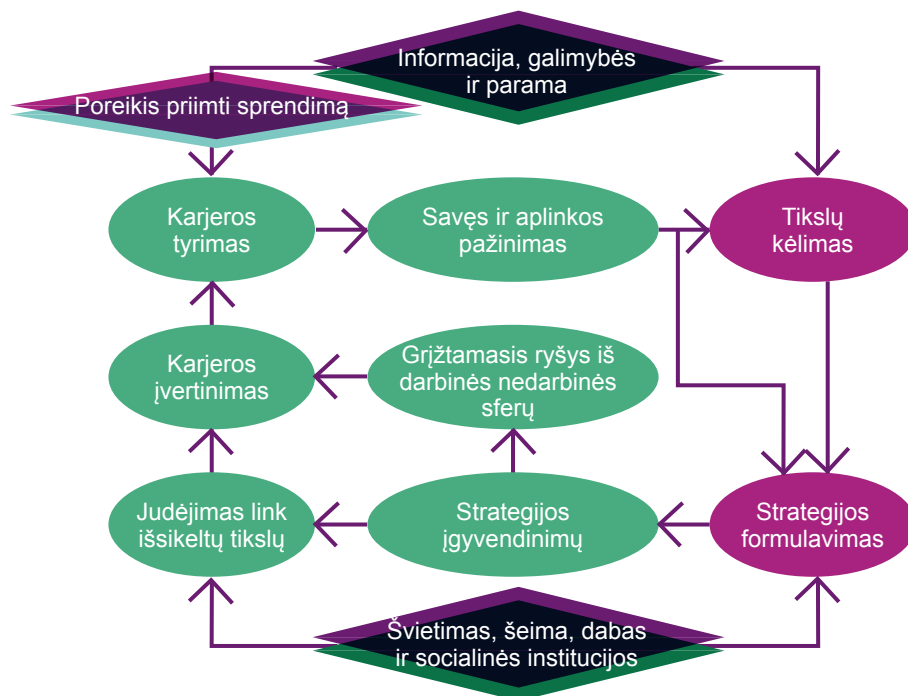
## SAVITYRA

## APLINKOS TYRINĖJIMAS

Pagalba kitiems

Valdžia ar įtakingumas

Aiškūs savivaizdis ir aplinkos suvokimas tampa geru pagrindu formuluojant karjeros tikslus ir strategijas (18 pav.).



**18 pav.** Karjeros valdymo modelis – tikslų kėlimas ir strategijos formulavimas

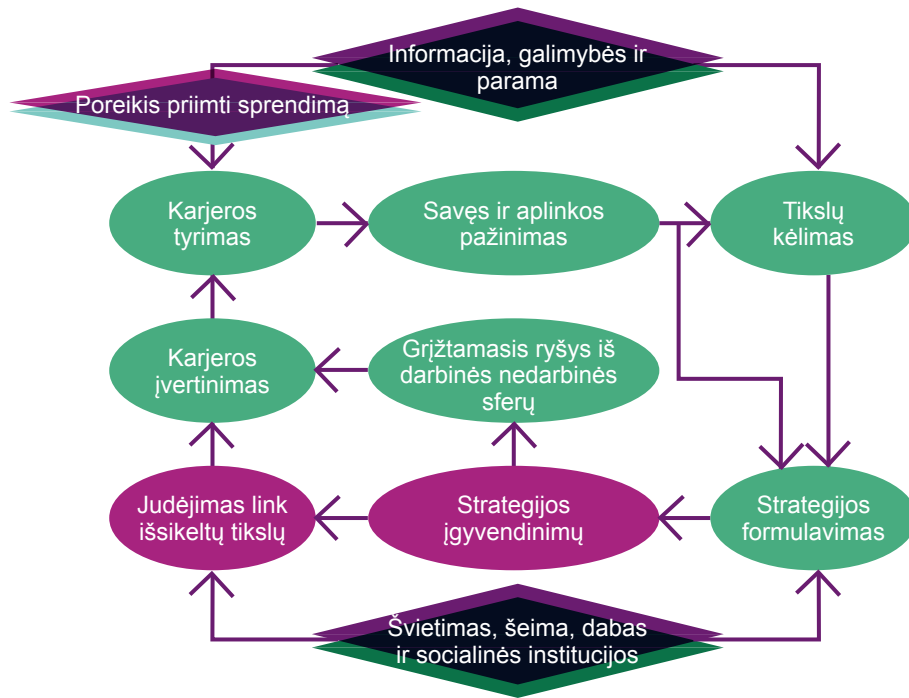
Šaltinis J. H. Greenhouse, G. A. Callanan ir V. M. Godshalk, 2010.

Karjeros tikslas – tai asmens nusistatytas trokštamas su karjera susijęs rezultatas. Karjeros tikslai nebūtinai turėtų ribotis naujo darbo paieška arba keitimu. Tai gali būti ir tikslas kiek įmanoma ilgiau išsilaikyti tam tikroje darbo vietoje arba, pavyzdžiui, tapti ir būti geriausiu savo srities specialistu.

Tyrimai rodo, kad tie žmonės, kurie nuo pat pradžių išsikėlė karjeros tikslus, pasiekia daugiau nei tie, kurie neturi konkrečių tikslų. Išsikėlus karjeros tikslus pereinama prie karjeros strategijos kūrimo, t. y. plano ir priemonių, kaip pasiekti numatytus tikslus.

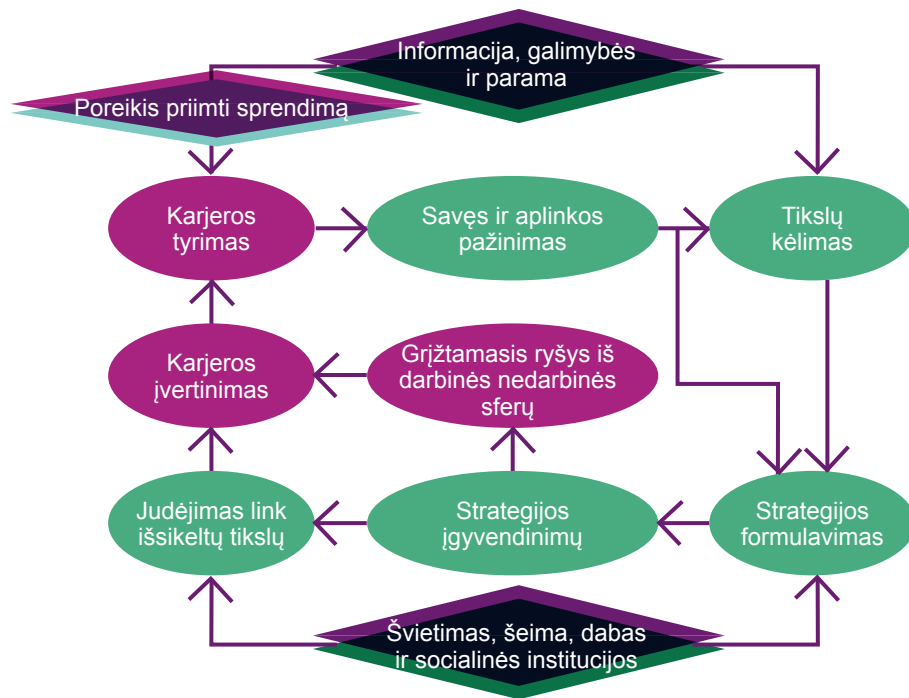
Karjeros strategijos – tai konkretūs veiksmai, kurie numatyti tam, kad žmogus pasiektų karjeros tikslus. Tai gali būti bet kas – nuo sprendimo dirbti vienoje organizacijoje kuo ilgiau ir šitaip užsitarnauti lojalaus darbuotojo vardą iki dar vieno aukštojo mokslo diplomo ar stojimo į socialinę, pilietinę ar politinę organizaciją. Karjeros strategijos įgyvendinimas padeda progresuoti išsikeltų karjeros tikslų link (19 pav.).





**19 pav.** Karjeros valdymo modelis – strategijos įgyvendinimas, judėjimas išsikeltų tikslų link  
 Šaltinis J. H. Greenhouse, G. A. Callanan ir V. M. Godshalk, 2010.

Šiame karjeros valdymo etape žmogus iš su darbu susijusių ir nesusijusių sričių gauna naudingą grįžtamąjį ryšį, kuris suteikia galimybę įvertinti karjerą (20 pav.).



**20 pav.** Karjeros valdymo modelis – grįžtamasis ryšys iš darbinės ir nedarbinės sferų, karjeros įsi-  
 vertinimas ir grįžimas į karjeros tyrimą  
 Šaltinis J. H. Greenhouse, G. A. Callanan ir V. M. Godshalk, 2010.

Karjeros įsivertinimas – tai procesas, kurio metu asmuo įvertina ir persvarsto karjeros pasirinkimą ir pasinaudojęs grįžtamoju ryšiu koreguoja karjeros planus, toliau planuoja savo karjerą. Čia labai svarbus grįžtamasis ryšys. Jis yra turbūt vienas iš svarbiausių šio modelio elementų, nes nuo jo kokybės priklauso, ar žmogus ryšis pereiti karjeros valdymo ciklą dar kartą, t. y. ar pasiryš ką nors keisti savo karjeroje. Studentai neturėtų bijoti ir įsivertinti karjerą net ir tuo atveju, jei tokio vertinimo rezultatai reikalaus didesnių pokyčių, susijusių su studijų krypties ar darbo keitimu. Bet kuriuo atveju apie tokius pokyčius daug geriau pradėti mąstyti tada, kai dar yra pakankamai laiko ką nors pakeisti. Čia taip pat būtina akcentuoti, kad karjeros įsivertinimo iniciatyva priklauso pačiam studentui, dėstytojas ar konsultantas jam gali tik argumentuotai pagrįsti šio proceso būtinybę.

Karjeros valdymas – tai nuolatinis ir tęstinis procesas, todėl siekiant įvertinti karjeros valdymo efektyvumą ne visada galima ribotis kokiais nors konkrečiais asmens pasiekimais ar pademonstruotais rezultatais konkrečiame gyvenimo ir karjeros etape, pavyzdžiui, paaukštinimu, diplomo įgijimu ar kt. Šie rodikliai yra svarbūs vertinant karjeros valdymo efektyvumą, tačiau jie tam tikrais atvejais gali būti atsitiktiniai, daugiau nulempti aplinkos nei paties individo, todėl ne visada atspindi karjeros valdymo procesą, kurio metu buvo pademonstruoti minėti rezultatai.

Taigi kalbant apie efektyvų ilgalaikį karjeros valdymą prasmingiau koncentruotis ties šiais kriterijais:

- ◆ gilus savęs ir aplinkos pažinimas, aiškus savęs ir darbo aplinkos vaizdas; savęs ir aplinkos pažinimas neturėtų būti vienkartinis. Reikia vis atnaujinti žinias apie savo ypatumus ir aplinką tam, kad būtų galima operatyviai priimti karjeros sprendimus;
- ◆ išsikelti realūs karjeros tikslai, kurie nesikerta su asmens principais, vertybėmis, interesais, gebėjimais ir pageidaujamu gyvenimo būdu;
- ◆ racionaliai pasirinkta ir įgyvendinama tinkama karjeros strategija;
- ◆ pats svarbiausias – tęstinis grįžtamojo ryšio procesas, kuris leidžia lengviau prisitaikyti prie vykstančių pokyčių.

Pristatomas karjeros valdymo modelis yra racionalus, jame pateikiamas ir argumentuotai ginamas sisteminis požiūris į karjeros sprendimų priėmimą. Tačiau, kaip akcentuoja jo autoriai (Greenhouse, Callanan ir Godshalk, 2010), modelis negali būti taikomas mechaniškai. Jame pripažįstama, kad karjeros valdymui reikalinga informacija niekada nėra baigtinė, savęs ir aplinkos pažinimas yra sudėtingas procesas, karjeros tikslai ir strategijos turi būti nuolat peržiūrimi. Ypač svarbu, kad studentai suprastų, jog atsitiktiniai, nenumatyti įvykiai gali turėti didelės įtakos karjeros valdymui. Todėl savo karjeras efektyviai valdyti siekiantys individai privalo pasikliauti ne tik grynąja logika ir išskaičiavimais, tačiau ir savo jausmais bei nuojauta. Tik tokiu atveju galima tikėtis tam tikros sėkmės siekiant individuali priimtino karjeros valdymo rezultato.

Vadovaujantis pateiktu karjeros valdymo modeliu ir ankstesniuose skyriuose aptartomis karjeros teorijomis kyla poreikis tiksliai apibrėžti, kokių kompetencijų reikia sėkmingam karjeros valdymui. Šios knygos autoriai, kartu su karjeros srityje dirbančiais Lietuvos aukštųjų mokyklų specialistais bei Švietimo ir mokslo ministerijos ekspertais išanalizavę užsienio šalių, daugiausia JAV ([http://associationdatabase.com/aws/NCDA/pt/sp/home\\_page](http://associationdatabase.com/aws/NCDA/pt/sp/home_page)), Kanados (<http://206.191.51.163/blueprint/home.cfm>) ir Australijos ([http://www.blueprint.edu.au/index.php/framework/the\\_11\\_competencies/](http://www.blueprint.edu.au/index.php/framework/the_11_competencies/)) patirtį bei atsižvelgę į Lietuvos specifiką, sukūrė 15 karjeros valdymo kompetencijų, suskirstytų į 4 grupes (21 pav.).



**21 pav.** Karjeros valdymo kompetencijos ir jų tarpusavio sąsajos

Kiekviena iš 15 kompetencijų apima žinias, gebėjimus ir nuostatas, reikalingas norint sėkmingai atlikti veiklą. *Žinios* – tai su karjeros valdymu susijusios informacijos prisiminimas, supratimas, pritaikymas, analizė, vertinimas ir kūrimas (pavyzdžiui, efektyvaus prisistatymo būdų per atrankos pokalbį išmanyimas). *Nuostatos* – tai tinkamas (teigiamas arba neigiamas) reagavimas į su karjeros valdymu susijusius reiškinius bei vidinis įsipareigojimas veikti reakciją atitinkančiu būdu (pavyzdžiui, atvirumas įvairioms karjeros galimybėms). *Gebėjimai* – tai sudėtingo, atskirus karjeros valdymo įgūdžius apimančio elgesio demonstravimas (pavyzdžiui, gebėjimas apibrėžti savo ilgalaikius ir trumpalaikius karjeros tikslus).

Kituose knygos skyriuose aptariamos karjeros valdymo kompetencijų grupės ir pagrindiniai principai, modeliai bei žinios, kurios reikalingos dėstytojams, ugdantiems šias konkrečias studentų karjeros valdymo kompetencijas.

## Skyriaus apibendrinimas

Efektyvus asmeninės karjeros valdymas neįmanomas be gero išorinio pasaulio pažinimo. Šį pažinimą verta pradėti nuo bendrų ekonominių ir socialinių raidos tendencijų, technologijų pokyčių analizės. Studentai, konstruodami savo ateities karjeros scenarijus, turi suprasti kontekstą, kuriame šie scenarijai bus plėtojami. Pasaulyje vykstančių procesų išmanymas leidžia adekvačiau įsivaizduoti ateities galimybes bei grėsmes, priimti kokybiškesnius karjeros sprendimus.

Nuolatinis dabartinių pokyčių tendencijų tyrinėjimas reikalingas ne tik karjeros planavimo, bet ir jos įgyvendinimo etapuose. Pasaulis kinta dinamiškai, ilgalaikės prognozės sunkiai įmanomos, todėl būtina nuolat akylai stebėti aplinką ir laiku pasiruošti greitai bei lanksčiai reaguoti į jos pokyčius. Aktyvus aplinkoje vykstančių pokyčių tyrinėjimas šiandien yra viena svarbiausių sėkmingos karjeros

sąlygų. Blogiausia, kai naujausios tendencijos „pramiegamos“ ir į jas visai nereaguojama, kol asmuo neiškrenta iš darbo rinkos, nepraranda kvalifikacijos, netampa nepaklausiu darbo rinkoje. Geresnis variantas, kai į pokyčių sukeltas tendencijas reaguojama, įgyjamos reikalingos kompetencijos. Tačiau pats geriausias variantas, kai tendencijos nuspėjamos ir jų iššūkiams pasiruošiama iš anksto.

Dėl globalizacijos ir informacinių technologijų dabartiniame pasaulyje išnyko arba gerokai sumažėjo prekių, paslaugų, žmogiškųjų išteklių, žinių ir kapitalo judėjimui trukdantys barjerai. Tai sukūrė naujas galimybes organizacijų plėtrai peržengiant valstybių sienas, sustiprino konkurenciją visose srityse. Atsirado naujos organizacijų vadybos formos, pasikeitė reikalavimai darbuotojams, iš jų norima daugiau savarankiškumo, sąmoningumo, atsakomybės, gebėjimo priimti sprendimus, greitai ir lanksčiai reaguoti į kintančias aplinkos sąlygas.

Besikeičiančiame pasaulyje pakito ir požiūris į karjerą. Karjera pradėta laikyti reiškiniu, už kurį visų pirma atsakomybės imasi ar privalo imtis pats individas. Individo karjera organizacijoje tampa individualios karjeros fragmentu. Šiuolaikiniame pokyčių kontekste nebeužtenka individą priderinti prie jo atliekamo darbo ar profesijos. Taip pat neužtenka individą orientuoti ir nukreipti viena ar kita iš anksto žinoma linkme. Būtina, kad žmogus pats save pažintų ir imtųsi konstruoti savo unikalią karjerą, sąmoningai pasirinkdamas tai, kas jam priimtinausia ir tinkamiausia.

Siekdami išvengti galimų pasenusių ir neteisingų karjeros sąvokos interpretacijų, šioje knygoje siūlome tokią karjeros sampratą: karjera – visą gyvenimą trunkanti asmens darbo ir mokymosi patirčių seka.

Šiuolaikinė karjera negali būti palikta savieigai ir už ją iš esmės negali atsakyti niekas kitas, tik pats individas. Net ir tuo atveju, jei aplink studentą esantys žmonės – dėstytojai, tėvai, giminaičiai ar kiti – turi pačių geriausių patarimų ar idėjų, susijusių su galimu studento karjeros keliu. Karjeros valdymas – tai asmens darbo ir mokymosi patirčių sekos planavimo, derinimo su kitomis gyvenimo sritimis, įgyvendinimo ir kontrolės procesas, kuris susijęs su daugelio asmeniui svarbių sprendimų priėmimu.

Karjera – tai tarpdisciplininių tyrimų objektas. Karjerą, kaip reiškinių, jau daugiau kaip šimtas metų studijuoja įvairių sričių mokslininkai. Todėl natūralu, kad per šį laikotarpį sukaupta daug žinių, kurios gali būti naudingos karjeros konsultantams. Siekiant sistemingumo karjeros teorijas tikslinga skirstyti į turinio, proceso ir turinio-proceso teorijas.

Turinio teorijos aiškina karjeros reiškinius remdamosi kokiais nors santykinai stabiliais vidiniais individo veiksniais. Karjeros turinio teorijų esmė yra ta, kad jos visos numato ir sieja individo karjeros pasirinkimus su tam tikromis individo charakteristikomis.

Karjeros proceso teorijas apibūdina tai, kad jose į individo karjerą žvelgiama kaip į tęstinį procesą. Jose teigiama, kad karjeros raida yra negrįžtamas procesas, kuris gali būti skirstomas į stadijas, pasibaigiančias tam tikrais individo pasiekimais kiekvienoje iš jų. Normalios karjeros raidos rezultatu laikytina tinkama reakcija į kiekvienoje iš stadijų kylančias problemas ir iššūkius bei pozityvus individo karjeros brandos pokytis.

XX a. pabaigoje buvo pradėta suprasti, jog karjeros reiškiniai yra tokie sudėtingi, kad juos tinkamai paaiškinti koncentruojantis vien tik į jų turinį arba į jų procesus beveik neįmanoma. Taigi pradėta ieškoti naujų, integralių požiūrių į individo karjerą, kuriuos galima pavadinti orientuotais ir į turinį, ir į procesą.

J. H. Greenhouse, G. A. Callanan ir V. M. Godshalk (2010) pristato visus pagrindinius karjeros veiksnius ir procesus integruojantį karjeros valdymo modelį, kuris susideda iš tokių etapų:

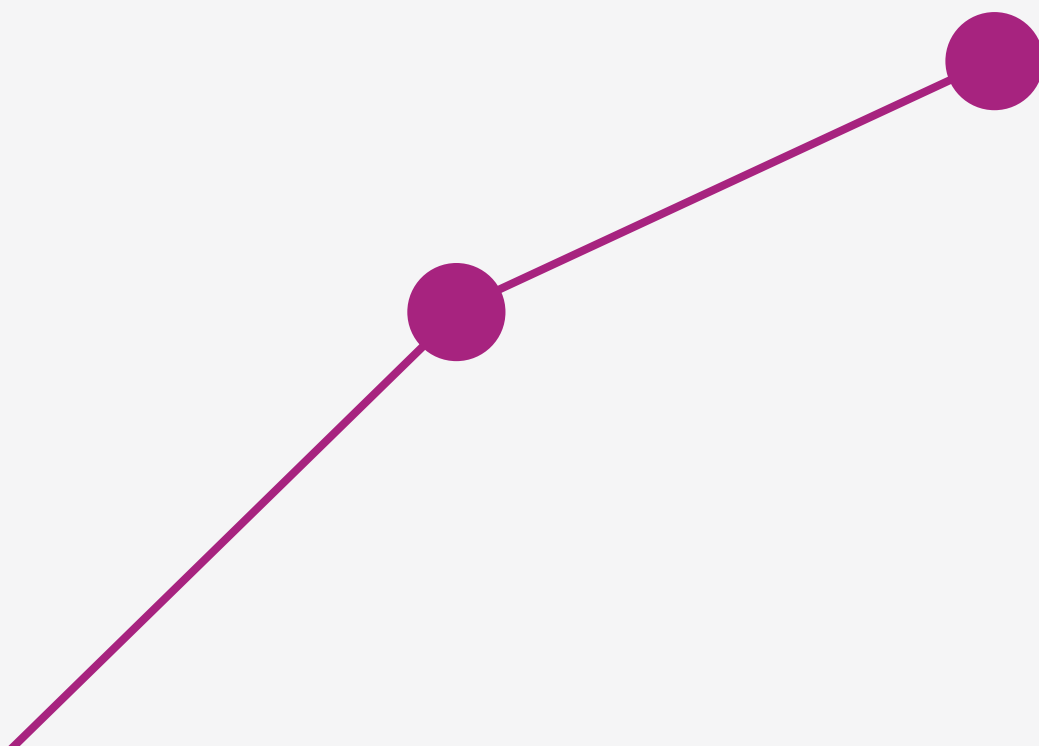
- ◇ karjeros tyrimo;
- ◇ savityros ir aplinkos pažinimo;
- ◇ karjeros tikslų ir strategijų formulavimo;
- ◇ strategijos įgyvendinimo ir judėjimo išsikeltų karjeros tikslų link;
- ◇ grįžtamojo ryšio iš su darbu susijusių ir nesusijusių sričių;
- ◇ karjeros įsivertinimo;
- ◇ grįžimo prie karjeros tyrimo.

Vadovaujantis pateiktu karjeros valdymo modeliu, aptartomis karjeros teorijomis ir praktine karjeros valdymo patirtimi kai kuriose užsienio šalyse galima išskirti tokias pagrindines karjeros valdymo kompetencijų grupes:

- ◇ savęs pažinimo;
- ◇ karjeros galimybių tyrinėjimo;
- ◇ karjeros planavimo;
- ◇ karjeros įgyvendinimo.

Kiti knygos skyriai ir skirti kiekvienai karjeros valdymo kompetencijų grupei pristatyti ir pagrindiniams principams, modeliams bei žinioms, kurios reikalingos šias konkrečias studentų karjeros valdymo kompetencijų grupes ugdantiems dėstytojams, aptarti.

# Savęs pažinimas



## 2.1. Savęs pažinimo procesas

Savęs pažinimas – vienas esminių etapų karjeros valdymo procese. Jo metu gilinamasi į save, siekiama grįžtamojo ryšio apie save, atliekami objektyvūs savo asmenybės charakteristikų vertinimai. Šis procesas turi didelės įtakos asmens tapatybės formavimuisi, surenkama pati svarbiausia karjeros sprendimams priimti informacija. Taigi šiame skyriuje pristatysime ir apibrėšime pagrindines sąvokas susijusias su savęs pažinimu, aptarsime dvi skirtingas savęs pažinimo koncepcijas – tikrojo „Aš“ paieškas ir galimo „Aš“ kūrimą, detalizuosime savęs pažinimo procesą, išskirdami pagrindinius jo etapus.

### 2.1.1. Savivaizdis ir savęs vertinimas

**Savęs pažinimas – tai sudėtingas sąmoningų ir aktyvių pastangų reikalaujantis procesas, kurio metu asmens pažįstamas pasaulis visų pirma suskyla į „Aš“ ir „ne Aš“.** Kiekvienas žmogus daugiau ar mažiau tiksliai gali apibūdinti save sakydamas: „Aš esu...“, „Aš jaučiuosi...“, „Aš manau...“. Šis žmogaus gebėjimas atskirti ir geriau ar menčiau pažinti save vadinamas savimone.

Tačiau ir mūsų „Aš“ nėra vientisas. Save pažįstanti asmenybė tarsi suskyla į dvi dalis (James, 1900):

- ◇ į tą, kuris pažįsta ir suvokia save; ši dalis ir vadinama „Aš“;
- ◇ ir į tą, kuris yra pažįstamas ir suvokiamas; ši dalis vadinama „Mano“.

Pažįstanti „Aš“ dalis yra viena, ji susieja į visumą įvairias mūsų mintis, jausmus, norus, veiksmus, leidžia mums pajusti savo asmenybės vientisumą. Be to, „Aš“ dėka mes jaučiame, išgyvename save kaip tą patį praeityje, dabartyje ir ateityje ir nuolat suvokiame bei jaučiame tapatumą sau, tai yra jaučiame, kad mes esame. Todėl kiekvieno mūsų „Aš“ – tarsi mūsų asmenybės šerdis, vidinio pasaulio ašis, centras.

„Mano“, kurį pažįsta „Aš“, gali būti labai daug ir įvairių, priklausomai nuo to, kuo konkrečiu momentu mes savyje domimės. Pavyzdžiui, galime domėtis savo kūnu, asmenybės bruožais, vertybėmis, interesais, kompetencijomis ar dar nuo nors, ką turime ar kas mums priklauso.

Vyksta nuolatinis savęs pažinimo ir suvokimo procesas, kai „Aš“ pažįsta ir suvokia „Mano“. Šio proceso rezultatas yra bendras žmogaus savivaizdis – tai pačios asmenybės suvokinių, požiūrių ir paaiškinimų sistema apie save. Savivaizdis tampa pagrindu žmogaus tapatumui formuotis.

Kiekvienas žmogus savo gyvenime paprastai susikuria ne vieną savivaizdį. Akivaizdu, kad bet kuri asmenybė turi faktinį savivaizdį, t. y. daugiau ar mažiau aiškiai suvokia tai, kokia ji yra dabartiniu metu. Faktinis savivaizdis – tai tam tikras savo karjerą valdančio žmogaus atskaitos taškas. Pavyzdžiui, žmogus save suvokia kaip drąsų, stiprų, menu besidomintį ir ekonomiką studijuojantį jaunuolį. Tai labai svarbūs faktinio savivaizdžio elementai, tam tikros žinios apie save, kuriomis planuojant karjerą galima pasinaudoti.

Šalia faktinio egzistuoja idealusis savivaizdis: save įsivaizduojame tokį, koku norėtume būti, kokį save malonu matyti. Tarp faktinio ir idealiojo savivaizdžio visada egzistuoja tam tikras atotrūkis. Šių

savivaizdžių nesutapimo laipsnis turi nemažai įtakos mūsų veiklos aktyvumui ir sėkmei. Mažas atotrūkis tarp faktinio ir idealiojo savivaizdžio liudija apie vidinę asmenybės pusiausvyrą, pasitikėjimą savo jėgomis ir kartu sąlygoja sėkmingą veiklą. Tai reiškia, jog žmogus nori keistis, kad prisitaikytų prie besikeičiančios aplinkos, atitiktų aukštesnius standartus. Šiuo atveju žmogus siekia pokyčių savyje ir šie pokyčiai realiai įmanomi. Didelis skirtumas tarp faktinio ir idealiojo savivaizdžio, atvirkščiai, byloja apie žmogaus vidinius konfliktus, menkavertiškumo jausmą, sukelia pasyvumą, nesėkmes veikloje, tarpasmeninių santykių sunkumų. Žmogaus pageidaujami pokyčiai savyje akivaizdžiai viršija jo galimybes.

Be faktinio ir idealiojo, egzistuoja ir parodomasis savivaizdis – tai mūsų vizitinė kortelė, kurią pateikiame kitiems. Tai tartum kaukė, kurią dėvime bendraudami su aplinkiniais. Akivaizdu, kad ne viską, ką žinome apie save, norime ir turime parodyti aplinkiniams. Per parodomąjį savivaizdį mes dažniausiai pateikiame save truputį kitokį nei esame iš tikrųjų: geresni, gražesni, malonesni. Čia nekalbame apie tai, kad parodomasis savivaizdis neturi nieko bendro su faktiniu savivaizdžiu, tačiau šiuo savivaizdžiu pabrėžiame tai, ką savyje turime geriausio.

Parodomąjį papildo veidrodinis savivaizdis. Jeigu parodomasis savivaizdis atskleidžia žmogaus pastangas vienaip ar kitaip save pateikti, tai veidrodinis savivaizdis parodo, koks paties žmogaus manymu yra šių pastangų rezultatas. Taigi veidrodinis savivaizdis – tai toks savęs suvokimas, kokį žmogaus supratimu apie jį yra susikūrę kiti. Vienaip ar kitaip elgdamasis ar prisistatydamas žmogus galvoja apie tai, kokį įspūdį jis palieka aplinkiniams.

Aplinkinių primetamas savivaizdis – dar viena savivaizdžio forma. Šiuo atveju kalbama apie tai, kad daugelis žmonių, su kuriais mes artimai bendraujame, turi vienokį ar kitokį įsivaizdavimą apie tai, kokie mes turėtume būti. Pavyzdžiui, tėvai norėtų, kad jų sūnus būtų kunigas, o pačiam sūnui tokia karjeros perspektyva atrodo svetima. Šiuo atveju tėvai primeta tam tikrą savivaizdį.

**Profesinis (arba darbinis) savivaizdis suprantamas kaip tam tikras visuminis savo asmenybės savybių, kurias asmuo laiko svarbiomis atliekant darbinis vaidmenis, įsisąmoninimas. Karjeros procesas iš esmės yra profesinio savivaizdžio konstravimas ir realizavimas atliekant darbinis vaidmenis.** Profesinis savivaizdis formuojasi sąveikos procese tarp įgimtų individo psichologinių gebėjimų, fizinių galimybių, taip pat galimybių stebėti ir bandyti atlikti įvairius vaidmenis, ir aplinkinių vertinimų apie tai, kaip jam tai pavyksta padaryti. Profesinis savivaizdis formuojasi stebint bei atliekant vaidmenis labai įvairiose situacijose: fantazuojant apie vaidmenis, atliekant vaidmenis karjeros ir psichologinėse konsultacijose, realiame gyvenime užsiimant mėgstama veikla (hobiu), paskaitų ar seminarų metu mokantis atlikti vaidmenis, dalyvaujant klubų ar draugijų veikloje, dirbant laikinus darbus ar nevisą darbo dieną. Taigi profesinio savivaizdžio įgyvendinimas atliekant darbinis vaidmenis susijęs su individualių ir visuomeninių veiksmų įtakomis ir kompromisais tarp jų.

Kiekvienas darbas ar profesija reikalauja skirtingų asmenybės charakteristikų. Individai dėl savo turimų įvairių profesinio savivaizdžio charakteristikų tinka iš esmės daugeliui profesijų. Pasirinktos profesijos srityje ir karjeros sėkmė priklauso nuo to, kaip žmogus geba pasinaudoti profesiniais vaidmenimis siekdamas realizuoti svarbiausias profesinio savivaizdžio charakteristikas. Taigi pasitenkinimo darbu lygmuo yra tiesiogiai proporcingas galimybėms realizuoti savo profesinį savivaizdį.

Savęs pažinimo procese labai svarbus savivaizdžio aiškumas. Šiuo požiūriu J. E. Marcia išskyrė keturis savęs suvokimo būvius (Marcia, 1966):



- ◇ difuzijos būseną: „Nežinau, koks aš esu, ir nežinau, ko aš noriu; kaip bus, taip bus“;
- ◇ išankstinio sprendimo būseną: „Aš žinau, kokį mane mato kiti ir ko jie iš manęs tikisi, todėl laikysiuosi nurodyto kelio“;
- ◇ moratoriumas: „Aš šiuo metu nežinau, koks esu ir ko noriu, tačiau aš noriu tai sužinoti“;
- ◇ pasiektas tapatumas: „Aš žinau, koks esu ir ko noriu; jau suplanavau, ką darysiu.“

Akivaizdu, kad karjeros sprendimams palankiausias yra pasiektas tapatumas, tačiau ne mažiau vertingas ir moratoriumas, ypač tais atvejais, kai asmuo pripažįsta, kad kažko apie save nežino ar nesupranta, ir suteikia sau laiko šiai informacijai gauti.

Labai svarbu ir tai, kad žmogus ne tik pažįsta ir suvokia save, bet ir save vertina. Tai reiškia, kad jis ne apsiriboja savęs aprašymais, o teigiamai arba neigiamai vertina šiuos aprašymus. Savęs vertinimas atlieka tarpininko funkciją tarp asmenybės ir išorinio pasaulio.

Savęs vertinimo esmę ir jo reikšmę priimant karjeros sprendimus galima geriau suprasti atsižvelgiant į tai, ar šis yra:

- ◇ įsisąmonintas ar neįsisąmonintas;
- ◇ paremtas pažinimu ar emocijomis;
- ◇ bendras ar konkretus.

Kiekvienas žmogus gali save pervertinti, nepakankamai vertinti arba realiai save vertinti.

*Savęs pervertinimas.* Šiuo atveju žmogus dėl vienokių ar kitokių priežasčių pervertina save, savo kompetencijas, asmenybės bruožus, pasiekimus ar kitas jam svarbias charakteristikas. Jis nesuvokia, kad jo galimybės yra kur kas mažesnės, nei jis pats mano. Tokiu pavyzdžiu galėtų būti studentas, ieškantis vadovo darbo, nes save vertina kaip pakankamai subrendusį ir kompetentingą būtent tokiam darbui. Jam ne kartą yra tekę stebėti, kaip dirba vadovai, be to, jis nemažai perskaitė apie vadovavimą. Tačiau jei jis realiau pažvelgtų į save, savo kompetencijas ir pasiekimus, galbūt pastebėtų, kad daug protingiau būtų ieškoti ne vadovo darbo, o pasidomėti, kur būtų galima išmokti vadovauti. Taigi savęs pervertinimas tokiam studentui neleidžia priimti gero karjeros sprendimo ir pasirinkti pačios tinkamiausios karjeros krypties.

*Nepakankamas savęs vertinimas.* Šiuo atveju žmonės kelia sau žemus tikslus, nes labiausiai bijo nesėkmės. Jie labai jautrūs išoriniams vertinimams, iš anksto įsitikinę, kad aplinkiniai juos vertina neigiamai. Tokie žmonės tartum užburtame rate: jie visų pirma žemai vertina save, o tą pastebėję aplinkiniai taip pat juos nuvertina. Nepasitikėjimas savimi ir su tuo susiję bendravimo sunkumai labai apriboja aktyvią asmenybės veiklą, formuoja pasyvumą, neryžtingumą, nesavarankiškumą. Nepakankamas savęs vertinimas, kaip ir savęs pervertinimas, mažina galimybes efektyviai valdyti savo karjerą. Norint tinkamai pasinaudoti karjeros galimybėmis kartais reikalingos pakankamai aukšto lygmens profesinės ir bendrosios kompetencijos, tam tikri asmenybės bruožai, interesai ir vertybės. Net visus juos turėdamas, tačiau nepakankamai save vertindamas žmogus negali pasinaudoti visomis gyvenimo ir karjeros galimybėmis.

*Realus savęs vertinimas.* Jis įgalina žmogų kritiškai žvelgti į save, nuolat derinti savo galimybes ir gebėjimus su gyvenimo reikalavimais, kelti sau gana aukštus, bet realius tikslus, atsisakyti nepagrįstų siekių, tikslų ir veiklų. Jis nelaiko savęs blogesniu už kitus, tiki, kad gali įveikti savo silpnybes. Realiai save vertinantys žmonės yra ganėtinai lankstūs, prireikus geba keisti savo sumanymus ir nuomonę, geranoriški kitų atžvilgiu, paprastai jiems kyla mažiau bendravimo problemų. Realus savęs vertinimas gali būti geras pagrindas geriems karjeros sprendimams.

Norėdami gerai jaustis ir sėkmingai veikti studentai turi išmokti save vertinti ne tik realiai, bet ir teigiamai. Teigiamas savęs vertinimas – tai ne tik teigiamas savo savybių įvertinimas, bet ir pagarba sau. Kiekvienas žmogus turi saviraiškos poreikių, nori tobulėti ir gyvenime daryti prasmingus darbus. Tai esminis žmogiškasis noras, į kurį kiekvienas turi teisę. Šią teisę pirmiausia turėtų gerbti pats žmogus. Teigiamas savęs vertinimas nusako teigiamą nusiteikimą savęs, kaip nepakartojamos individualybės, atžvilgiu.

Teigiamas savęs vertinimas, be kita ko, yra pozityvi nuostata savo galimybių ir ateities atžvilgiu. Toks vertinimas veikia kaip geras fonas priimant karjeros sprendimus. Jeigu žmogus iš esmės save vertina teigiamai, jis leidžia sau svajoti apie jam priimtina ir jį tenkinančią karjerą. Gerbdamas save jis mano, kad yra vertas gero gyvenimo ir geros karjeros. Todėl jis nestovi vietoje, ieško, kaip galėtų panaudoti savo turimus privalumus ir įveikti savo trūkumus. Priešingai – neigiamai save vertinantis žmogus linkęs sureikšminti savo trūkumus ir klaidas. Jis neleidžia sau kelti aukštų karjeros tikslų, nes mano, kad jų nevertas.

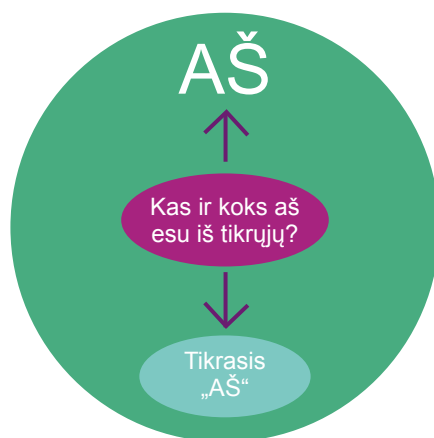
### 2.1.2. Tikrasis ir galimas „Aš“

Gilindamiesi į savęs pažinimo procesus mokslinėje ir praktinėje karjeros valdymo literatūroje susiduriame su dviem skirtingais požiūriais į savęs pažinimą. Šie skirtingi požiūriai ne tik konstatuoja, kokia yra savęs pažinimo realybė, tačiau ir nusako, kokių nuostatų asmuo turėtų laikytis ir kuria linkme turėtų veikti norėdamas save pažinti, o tuo pačiu ir siekti jam priimtinausios karjeros. Šiuos požiūrius galima apibrėžti šitaip (Ibarra, 2003):

- ◇ tikrojo „Aš“ paieškos koncepcija;
- ◇ galimų „Aš“ konstravimo koncepcija.

Tikrojo „Aš“ paieškos koncepcija teigia, jog mes esame stabilios, sunkiai ir lėtai kintančios asmenybės su savo pomėgiais, prioritetais, vertybėmis ir nuostatomis. Išorinė aplinka ir jos galimybės neturi didelės įtakos mūsų asmenybei ir savivaizdžiui. Taigi savęs pažinimo tikslas yra pažinti realųjį save. Daroma prielaida, jog mums patiems nežinant jau egzistuoja mūsų slaptas, nepažintas „Aš“, pasižymintis tam tikromis aiškiai apibrėžtomis charakteristikomis. Vieni tikrojo „Aš“ koncepcijos šalininkai teigia, kad mūsų asmenybei didžiausios įtakos turi kokie nors mistiniai veiksniai, susiję su likimu, kiti mano, kad egzistuoja labai stiprus ryšys su genetiniu paveldu. Treti tyrėjai teigia, kad mūsų tikrasis „Aš“ vieną kartą ir visiems laikams susiformavo vaikystėje mums sąveikaujant su reikšmingais asmenimis.

Nepaisant to, iš kur kildinamas tikrasis „Aš“, laikantis tikrojo „Aš“ koncepcijos mums belieka tik ieškoti kokių nors ženklų ar užuominų, kurias šis „Aš“ siunčia apie save. Gauti tokios informacijos padeda testai, aplinkinių nuomonė apie mus ar net ir mūsų pačių įžvalgos apie tai, kokie esame iš tikrųjų (22 pav.).



22 pav. Tikrojo „Aš“ paieškos

Atradę savo tikrąjį „Aš“ galime suprasti, ar esame intravertai, ar ekstravertai, labiau mėgstame dirbti individualiai ar komandoje, mums labiau tiktų menininko, vadybininko ar teisininko karjera. Taigi pažinę save turime galimybę išvengti tokio darbo, kuris neteiktų pasitenkinimo.

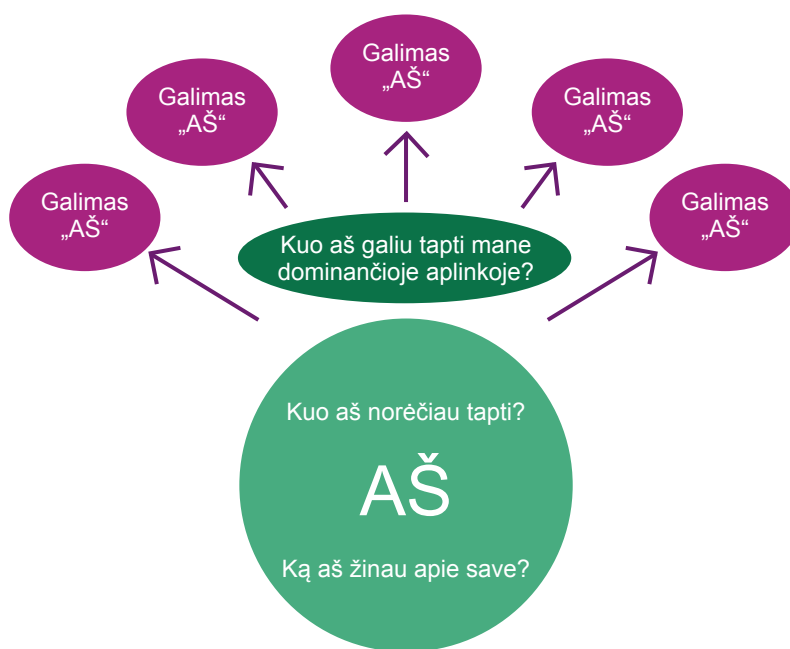
Tačiau nepaisant visų šių tikrojo „Aš“ koncepcijos privalumų kyla svarbus klausimas – ar tikrai egzistuoja tikrasis „Aš“, ar tikrai kažkas mumyse užkoduota ir paslėpta nuo mūsų pačių? Šias abejones sustiprina ir tai, kad tikrojo „Aš“ koncepcija karjeros planavimo praktikoje ne visada pasitvirtina. Pavyzdžiui, mokslininkų pripažintas testas rodo, kad asmuo tinkamas profesijai X, tačiau jis pasirenka profesiją Y ir sukuria jį patenkinančią karjerą. Todėl šių abejonių pagrindu sukurta alternatyvi galimų „Aš“ konstravimo koncepcija.

Galimų „Aš“ konstravimo koncepcija teigia, kad tai, ką mes patiriame ir suvokiame kaip „Aš“, yra nuolat vykstantis refleksijos ir įsisaugmoninimo procesas, kuris gali iš esmės būti dviejų tipų:

- ◇ stabilizuojantis; tai procesas, kai asmuo konstruoja save tapatindamasis su kitais jam priimtinais, jo vertinamais asmenimis arba, priešingai, siekdamas nebūti panašus ir atmesdamas jam nepriimtinių, nevertinamų asmenų savybės (Dumora, 1990);
- ◇ destabilizuojantis; tai procesas, kai asmuo analizuoja ir vertina savo patirtis ir save iš skirtingų perspektyvų, diskutuoja su savimi. Šiuo atveju įsisaugmoninamas „Aš“ nuolat keičia savo pavidalą priklausomai nuo to, kaip interpretuojamos praeities, dabartinės ir galimos ateities patirtys, ryšiai ir įsipareigojimai. Šios interpretacijos nuolat kinta, joms įtakos turi įvairūs išoriniai ir vidiniai įvykiai ir kontekstai, kurie kartais persidengia ir persipina su suvokiamu „Aš“. Todėl ir „Aš“ niekada nėra išbaigtas (Colapietro, 1989). Gebėjimas pasitelkti ir naudoti skirtingas perspektyvas į savąjį „Aš“ laikomas vienu pagrindinių savęs konstravimo pagrindų. Nepaisant galimų interpretacijų įvairovės sveikas žmogus savąjį „Aš“ yra linkęs suvokti kaip daugiau ar mažiau stabilų reiškinį, išlaikantį savo tapatumą laikui bėgant.

Taigi individas, siekdamas optimizuoti santykį tarp savo nuolat besikeičiančios asmenybės ir kintančių aplinkos charakteristikų, konstruoja karjerą savo unikaliame gyvenimo kontekste. Nuostata,

kad egzistuoja kokie nors asmenybės dariniai (pavyzdžiui, tikrasis „Aš“), kuriuos pažinus liktų tik atskleisti savo karjeros kelyje, turėtų būti vertinama kritiškai. Individas, sąveikaudamas su aplinka, nuolat apmąsto ir kuria savo darbinį tapatumą. Šios sąveikos procese įmanoma identifikuoti daug galimų „Aš“ (Markus ir Nurius, 1986), tuo pačiu ir su jais susijusių karjeros krypčių (ir pageidaujamų, ir nepageidaujamų) (23 pav.).



23 pav. Galimų „Aš“ konstravimas

Šiame kontekste visuomenė individui teikia pagalbą pasiūlydama visumą nusistovėjusių tapatumo formų, t. y. aiškiai apibrėžtų darbinių ir kitų socialinių vaidmenų su tam tikromis užuominomis, kokiomis demografinėmis, fizinėmis ar psichologinėmis charakteristikomis pasižymintis individas turėtų juos užimti. Tapatumo formos nurodo, kaip turėtų mąstyti, elgtis ir jaustis jas pasirinkę individai. Jos gali būti laikomos tam tikrais iš anksto paruoštais tapatumo šablonais. Pavyzdžiui, psichologas turėtų būti jautrus, vadybininkas – orientuotas į rezultatą, teisininkas turėtų siekti teisingumo.

Tačiau **asmuo nėra tik aktorius, atliekantis visuomenės ar kokios nors organizacijos numatytus darbinius vaidmenis**. Savo karjeros kelyje individas turi galimybę koreguoti visuomenėje įprastas tapatumo formas ir kurti savas, t. y. nesinaudoti šablonais ar juos interpretuoti. Tačiau šis kelias sudėtingesnis – tenka kitiems visuomenės nariams pagrįsti, kodėl kuriant tapatumą nesivadovaujama visuotinai pripažintomis taisyklėmis, kodėl suvokiamas „Aš“ siekia būti kažkuo, kas neįprasta. Toks savęs konstravimo kelias labai paplitęs išsivysčiusiose Vakarų pasaulio demokratijose, kur visuomenė mažiau riboja ir reguliuoja individo pasirinkimus bei skatina ir toleruoja kūrybingumą konstruojant save ir savo karjerą (Peiperl ir Arthur, 2000; Thomas ir Inkson, 2007).

Galime teigti, kad šiame procese **asmuo ir jo aplinka formuoja vienas kitą, sukurdami galimybes, kurios neegzistavo iki jų sąveikos** (Ibarra, 2003). Taigi visuomenės ar organizacijos siūlomi darbiniai vaidmenys iš individo pozicijų yra karjeros eksperimentų sritis, padedanti individui tyrinėti, geriau pažinti, o vėliau ir įgyvendinti svarbiausius siekius savo karjeros kelyje.

Keičiant karjeros kryptį mūsų galimi „Aš“ skatina mus pasirinkti, kokiais trokštame tapti, ir leidžia stebėti savo pažangą siekiant tikslo. Kuo ryškesni ir aiškesni mūsų galimi „Aš“, tuo labiau jie skatina mus keistis.

6 lentelėje nurodomi pagrindiniai skirtumai tarp tikrojo „Aš“ ir galimų „Aš“ koncepcijų.

6 lentelė. Skirtumai tarp tikrojo „Aš“ ir galimų „Aš“ koncepcijų (Ibarra, 2003)

	APRAŠYMAS	KARJEROS POKYČIŲ PROCESAS
Tikrasis „Aš“	<ul style="list-style-type: none"> <li>◇ Asmenybė iki pilnametystės visiškai susiformuoja.</li> <li>◇ Tikrasis „Aš“ yra lokalizuojamas asmenybės viduje.</li> <li>◇ Tikrasis „Aš“ susijęs su mūsų praeitimi, remiasi iš šeimos, aplinkos atsineštomis vertybėmis, nuostatomis ir išgyvenimais.</li> </ul>	<p><b>Planavimo ir įgyvendinimo modelis:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◇ stebėti ir tyrinėti save, stengtis atrasti, kokie esame iš tikrųjų,</li> <li>◇ suprasti, ko iš tikrųjų trokštame,</li> <li>◇ stengtis išsiaiškinti, kokia karjera yra tinkamiausia tokiai asmenybei kaip mes,</li> <li>◇ susidaryti veiksmų planą, kaip sieksime savo tikslo.</li> </ul>
Galimi „Aš“	<ul style="list-style-type: none"> <li>◇ Galimi „Aš“ nuolat keičiasi: vienus „Aš“ keičia kiti.</li> <li>◇ Galimi „Aš“ yra lokalizuojami tiek asmenybės viduje, tiek veiksmuose.</li> <li>◇ Galimi „Aš“ yra sintezė tarp savęs pažinimo ir ateities galimybių numatymo bei kūrimo, nedarant kokių nors išankstinių prielaidų.</li> </ul>	<p><b>Bandymų ir mokymosi modelis:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◇ formuoti ir atrasti save per bandymus, mokymosi ir darbinės patirtis,</li> <li>◇ mokytis iš tiesioginės patirties, derinti seną ir naują patirtį, interesus bei požiūrius,</li> <li>◇ nuolat domėtis karjeros galimybės dominančioje aplinkoje.</li> </ul>

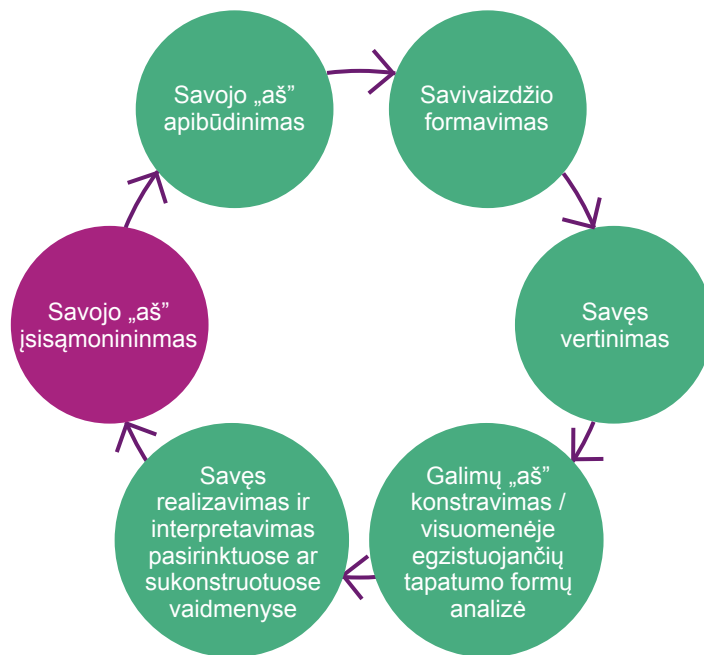
Taigi šiuolaikiniame intensyvių pokyčių kontekste daug perspektyvesne laikytina galimų „Aš“ konstravimo koncepcija. Neapgalvotas tikrojo „Aš“ koncepcijos taikymas savęs pažinimo procese gali tapti kliūtimi karjeros kelyje. Todėl dirbant su studentais būtina įvertinti, kokios savęs pažinimo koncepcijos jie laikosi:

- ◇ ar jie stengiasi savyje atrasti kažką, ką jie numano turintys;
- ◇ ar geba žengti žingsnį į priekį ir remdamiesi dabartinėmis žiniomis apie save projektuoja savo karjeros galimybes juos supančiame greitai besikeičiančiame pasaulyje.

Pažindami save studentai paprastai neįvardija savęs pažinimo principų ar koncepcijų, todėl karjeros konsultantas turi galimybę stebėdamas ir bendraudamas su studentais pastebėti, o vėliau esant reikalui ir padėti kritiškai įvertinti bazines, dažnai neįsisąmonintas savęs pažinimo nuostatas.

### 2.1.3. Savęs pažinimo modelis

Taigi apibendrinami tai, kas buvo pasakyta apie savęs pažinimo procesus, norime pristatyti savęs pažinimo modelį, taikytiną karjeros konstravimo procese (24 pav.).



24 pav. Savęs pažinimo modelis

Savęs pažinimo procesas prasideda nuo savojo „Aš“ įsisąmoninimo, t. y. nuo suvokimo, kad egzistuoja tarsi du pasauliai – „Aš“ ir „Ne aš“. Mūsų suvokiamas „Aš“ nėra vienalytis, jis susideda iš dviejų dalių: to, kuris pažįsta ir suvokia save („Aš“), ir to, kuris yra pažįstamas ir suvokiamas („Mano“). Pažįstanti „Aš“ dalis yra viena, ji susieja į visumą įvairias mūsų patirtis, mintis ir jausmus bei įgalina mus pajusti savo asmenybės vientisumą. „Mano“, kurį pažįsta „Aš“, gali būti labai daug ir įvairių, priklausomai nuo to, kuo konkrečiu momentu mes savyje domimės. Pavyzdžiui, galime domėtis savo kūnu, asmenybės bruožais, vertybėmis, interesais, kompetencijomis ar dar kuo nors, ką turime ar kas mums priklauso.

Vienas iš tarpinių savęs pažinimo rezultatų – savivaizdis. Tai pačios asmenybės suvokinių, požiūrių ir paaiškinimų sistema apie save. Savivaizdis tampa pagrindu žmogaus tapatumui formuotis. Pažindamas ir išgyvendamas savo tapatumą žmogus suvokia, kad yra unikali visuma.

Žmogus ne tik pažįsta ir suvokia save, bet ir save vertina. Tai reiškia, kad asmuo ne apsiriboja savęs aprašymais, bet teigiamai ar neigiamai vertina šiuos aprašymus. Savęs vertinimas atlieka tarpinio funkciją tarp asmenybės ir išorinio pasaulio. Tai vienas iš esminių elementų savęs pažinimo procese, kadangi nuo savęs vertinimo priklauso, į kokią informaciją individas reaguos priimdamas karjeros sprendimus.

Pozityviausias savęs pažinimo fonas – adekvatus ir teigiamas savęs vertinimas. Jo pagrindu sąveikaujant su aplinka atsiranda galimybė objektyviai analizuoti visuomenėje egzistuojančias tapatumo

formas, kitaip tariant, galimus darbinius vaidmenis ir konstruoti galimus „Aš“. Savęs pažinimo procesas tęsiasi individui imantis ir interpretuojant pasirinktus darbinius vaidmenis. Čia svarbu akcentuoti, kad savęs pažinimas nenutrūksta niekada, jis vyksta net ir priėmus bei įgyvendinant karjeros sprendimus.

Taigi savęs pažinimo proceso pabaiga veda atgal į pradžią. Kiekvienas žmogus savęs pažinimo procesą pereina savo tempu ir kartoja jį nesitikėdamas kada nors užbaigti. Proceso metu surenkama ir iškristalizuojama labai sviri informacija, kurios pagrindu priimami sprendimai intensyviai besikeičiančioje aplinkoje.

Kitame skyriuje aptarsime savęs pažinimo turinį – veiksnius ir konstruktus, turinčius didžiausios įtakos priimant karjeros sprendimus.

## 2.2. Savęs pažinimo konstruktai

Mokslinėje literatūroje, nagrinėjančioje individualius karjeros skirtumus per daugiau kaip šimtą metų trukusį praktikos ir tyrimų laikotarpį, nustatyta daugelio asmenybinių veiksnių įtaka karjerai. Pati karjeros siekiančiojo asmenybė ir trys pagrindiniai veiksniai – vertybės, interesai ir kompetencijos – laikomi svarbiausiais, turinčiais didžiausios įtakos karjeros pasirinkimams. Tuo nenorima pasakyti, kad kiti ar kitaip apibrėžiami asmenybiniai veiksniai yra nesvarbūs. Daugelis mokslininkų pripažįsta, kad didžiausios įtakos karjeros valdymui turi būtent šie veiksniai ir jų pažinimas. Tą patvirtina ir santykinai didesnis mokslininkų dėmesys būtent šiems veiksniams. Taigi šiame skyriuje apžvelgsime savęs pažinimo konstruktus, kuriuos visų pirma tikslinga akcentuoti ir analizuoti dirbant su studentais.

### 2.2.1. Asmenybė

Pati karjeros siekiančiojo žmogaus asmenybė gali būti laikoma svarbiu karjeros veiksniumi. Asmenybė turi įtakos tam, kaip žmogus elgiasi skirtingose situacijose, todėl jos vaidmuo yra labai svarbus priimant karjeros sprendimus (Swanson ir D'Archiardi, 2005). Asmenybės pažinimas gali suteikti vertingos informacijos apie individo stiprybes ir silpnybes ir padėti išvengti klaidų karjeroje.

Analizuojant siekiančiojo karjeros individo asmenybę svarbu suprasti, kad čia kalbama apie įvairiausių veiksnių visumą ir sąveiką tarp šių veiksnių, kuri pasireiškia per asmenybės tipus ar bruožus. Kai kurie mokslininkai siūlo ir kitų konkrečioms karjeros kompetencijų ugdymo ar karjeros konsultavimo situacijoms pritaikytą asmenybės konstrukty. Taigi toliau šiuos visus veiksnius nuosekliai ir aptarsime.

#### Asmenybės tipai

Kai kurie mokslininkai teigia, kad žmonės skiriasi, nes yra skirtingų tipų. Pavyzdžiui, remdamiesi analogija iš botanikos galėtume sakyti, kad medžiai skiriasi, nes priklauso skirtingoms rūšims: beržams, klevam, liepoms, ąžuolams ar kitiems. Vieno tipo (rūšies) atstovai tarpusavyje panašūs ir esminiais požy-

miais skiriasi nuo kitų tipų atstovų. Skirtumus tarp tipų paprastai lemia giluminiai, genetiniai veiksniai, kuriems pats žmogus didelės įtakos turėti negali. Taigi norėdami geriau save pažinti turime sužinoti, kokiam tipui priklausome, o priimdami karjeros sprendimus atsižvelgti į šio tipo ypatumus.

Mokslininkai yra sukūrę pagrįstų asmenybės tipologijų, siejamų su karjeros pasirinkimais. E. Schein (1978, 1985) pasiūlė karjeros inkarų teoriją. Kai dauguma klasikinių karjeros teorijų koncentruojasi ties profesijų pasirinkimo ar karjeros krypčių, susijusių su visuomenėje nusistovėjusia profesijų struktūra ir profesijų tipologizavimo klausimais, karjeros inkarų teorija domisi tuo, kaip suaugę žmonės renkasi karjeros kryptis, ir tuo, kas juos motyvuoja daryti vienokius ar kitokius pasirinkimus. Taigi karjeros inkarų teorijos tyrimo objektas – vidinė asmens patiriama karjera.

E. Schein teigia, kad kiekvienoje profesinėje grupėje yra žmonių su skirtingais karjeros inkarais (1985). Jie siekia skirtingų darbo aplinkų toje pačioje profesijoje, juos motyvuoja skirtingi veiksniai ir jiems būdingi skirtingi karjeros valdymo trūkumai.

Karjeros inkarų teorijos kilmė yra siejama su tyrimais, atliktais praėjusio amžiaus septintajame dešimtmetyje. Tuo metu didelės korporacijos buvo ypač suinteresuotos tobulinti organizacinius socializacijos procesus. Šiame kontekste E. Schein atliko tyrimus, kurių metu domėjosi, kaip ką tik aukštasis mokyklas baigę absolventai išgyvena pereinamąjį laikotarpį iš studijų į realią darbo aplinką, kaip greitai prisitaiko ir perima juos įdarbinančių organizacijų vertybines nuostatas. Tyrimo metu paaiškėjo, kad per pirmus realaus darbo metus absolventai ne tik suprasedavo, koks konkrečiai yra jų pasirinktos profesinės srities darbas, bet ir sužinodavo daug naujo apie save, o tai dar svarbiau. Jeigu studijų metu daugelis iš jų norėjo tapti „industrijos kapitonais“ ar kopti organizacinės vadybinės hierarchijos laiptais, tai labai dažnam iš jų po pirmųjų darbo metų šie tradicinės karjeros variantai tapo neaktualūs ir neįdomūs.

Ankstyvosiose karjeros stadijose už organizacijos vertybių perdavimą ir socializaciją svarbesnis mokymasis: organizacijos turėjo sužinoti kai ką naujo apie jose pradėjusius dirbti darbuotojus, o darbuotojai sužino naujų dalykų apie save. Tyrėjams tapo akivaizdu, kad daugelį objektyviai fiksuojamų karjeros sprendimų lėmė individų siekis pažinti ir formuoti save, kuris pagrįstas jų pradine motyvacija ir ankstyvosiomis darbinėmis patirtimis. Kitaip tariant, konstatuota, kad asmens karjera negali būti suprantama ar paaiškinta remiantis tik išoriniais kriterijais ar sprendimais, kuriuos „privalo“ priimti tam tikrose situacijose atsidūręs asmuo, būdamas tam tikros profesijos atstovas ar organizacijos narys. Pasirodė, kad karjeros sprendimams labai didelės įtakos turi nuolatinė atsakymų paieška į žemiau pateikiamus klausimus:

- ◇ kokie mano talentai, kompetencijos ir įgūdžiai;
- ◇ kokie mano motyvai, poreikiai ir gyvenimo tikslai, ko aš iš tikrųjų noriu gyvenime;
- ◇ kokios yra mano vertybės – pagrindiniai kriterijai, kuriais remdamasis aš vertinu tai, ką darau. Ar tas darbas, kurį dirbu, ir organizacija, kurioje dirbu, atitinka mano vertybes? Ar aš jaučiuosi pakankamai gerai dirbdamas savo pasirinktą darbą? Kiek aš galiu didžiuotis ar kiek man gėda dėl savo darbo ir karjeros;
- ◇ jeigu pasiūlytų paaukštinti mano pareigas, ar priimčiau šį pasiūlymą;
- ◇ jeigu mane atleistų iš darbo ar pats nuspręščiau pasitraukti iš dabar užimamų pareigų, ką norėčiau veikti toliau.



E. Schein įrodė, kad individai, susidūrę su situacijomis, kai tenka priimti karjeros sprendimus, sau atsakydami į aukščiau pateiktus klausimus stengiasi judėti labiau jų vidinę karjeros motyvaciją atitinkančios aplinkos link, kitaip tariant, „įmesti savo laivo inkarą saugesniame, priimtinesniame uoste“. Tyrime dalyvavę žmonės teigė, kad tuo metu, kai jausdavosi esą ne savo vietoje, jie „irkluodavo“ į tą veiklą, kuri jiems teikė komfortą (Schein, 1985). Iš čia kilo ir „inkaro“ – tvirto pagrindo, vilties simbolio – metafora.

Taigi karjeros inkaras apibrėžiamas kaip asmens suvokiamų kompetencijos sičių, motyvų ir vertybių visuma, kuri lemia (nukreipia ir apriboja) karjeros sprendimus (Schein, 1985). Šioje sampratoje pabrėžiama būtent tai, kad ne koks nors išorinis subjektas, bet būtent pats asmuo suvokia, kas jam svarbiausia ir ko jis iš tikrųjų norėtų savo karjeroje. Šis savęs suvokimas turi būti pagrįstas darbine patirtimi. Taigi pagal apibrėžimą jaunesni asmenys, kurie neturi visiškai jokios darbinės patirties, negali pažinti savo karjeros inkarų, kadangi jie neturėjo galimybių gauti grįžtamojo ryšio apie savo kompetencijas, motyvus ir vertybes, realiai patirtas darbinėje aplinkoje.

E. Schein atlikti tyrimai (1985) padėjo nustatyti labai įvairius vidinės karjeros motyvacijos tipus, kurie apibendrinus suklasifikuoti į aštuonias grupes. Mokslininko duomenimis, visi šie tipai yra visuose profesijų grupėse, vienodai taikytini vyrams ir moterims bei pasitaiko įvairiose kultūrose. Karjeros inkarai tik labai retais atvejais gali keistis, dauguma žmonių, susiformavę daugiau ar mažiau stabilų karjeros inkarą, linkę jį išsaugoti visą gyvenimą.

Taigi E. Schein išskiria tokius karjeros inkarus (Schein, 1985):

- 1** Techninė ir funkcinė kompetencija. Šis inkaras susijęs su ypatingų įgūdžių ir ekspertizės taikymu specifinėje darbinėje veikloje;
- 2** Bendroji vadybinė kompetencija. Tokie žmonės vertina vadovavimą ir vengia specializacijos;
- 3** Autonomija / nepriklausomybė. Tai žmonės, kurie savo karjeros kelyje supranta, kad jiems daug svarbiau būti nepriklausomiems ir turėti galimybę priimti savarankiškus sprendimus nei pats darbo turinys;
- 4** Saugumas / stabilumas. Šie žmonės savo karjeros kelyje jaučia ypač stiprų saugumo ir stabilumo poreikį, jiems labai svarbu užsitikrinti prognozuojamą karjeros ateitį ir pensiją;
- 5** Verslininkiškas kūrybingumas. Tai žmonės, kurie pasižymi stipriai išreikštu poreikiu kurti naujas organizacijas ir formuoti organizacijų aljansus ar ieškoti kitokių organizacijų sąveikos formų, rinkai pristatyti naujus produktus ar paslaugas;
- 6** Tarnavimas ir atsidavimas. Šie žmonės renkasi profesijas, nes per darbą ir karjerą visų pirma nori įgyvendinti jiems svarbias vertybes;
- 7** Grynas iššūkis. Jiems sėkmė visų pirma yra nenugalimų kliūčių įveikimas, neišsprendžiamų problemų sprendimas, nenugalimų oponentų įveikimas;
- 8** Gyvenimo stilius. Tai žmonių grupė, kuriems darbas ir karjera yra antraeiliai dalykai. Todėl galime netgi manyti, kad jie neturi aiškiai apibrėžto karjeros inkaro. Jiems svarbiausia tinkamai priderinti savo darbinį gyvenimą ir karjerą prie jiems aktualių laisvalaikio ir šeimyninio gyvenimo.

mo sričių. Pagrindinis jų karjeros siekis – darbas turi netrukdyti kitoms jų gyvenimo sferoms.

Visi karjeros siekiantys žmonės turėtų atpažinti sau būdingus karjeros inkarus tam, kad jų pasirinkimai būtų kuo adekvatesni. Nesidomėjimas savo karjeros inkarais veda prie klaidų karjeros kelyje, ypač tada, kai reikia spręsti dėl darbo santykių su organizacijomis formos, darbinių užduočių pasirinkimo, naudojimosi ar nesinaudojimo paaukštinimo galimybėmis.

E. Schein (1985) nuomone, tinkamai išanalizavus paskutinius darbus ir tai, kaip jie atitinka asmenybės lūkesčius, galima save priskirti vienai iš išvardytų aštuonių kategorijų. Tačiau jeigu individui atrodo, kad jam vienodai tinka bent keli karjeros inkarai, reikalingas tolesnis savęs tyrimas, pavyzdžiui, galima įsivaizduoti pasirinkimo situacijas, kai tenka rinktis tarp saugios ir autonomiškos karjeros, tarp nuolatinių iššūkių ir galimybių gerai pažinti kokią nors sritį, tarp noro tarnauti žmonėms ir kūrybingumo versle, tarp poreikio sėkmingai derinti darbą bei karjerą ir galimybių vadovauti organizacijoms.

Taigi apibendrinami galime teigti, kad karjeros inkarai formuojasi susidūrus su tam tikromis realiomis darbinėmis patirtimis, kurių pasitaiko ir studentų gyvenime. Gerai išsiaiškinus karjeros inkarus ir apribojus suvokiamas karjeros galimybes galima priimti teisingesnius sprendimus. Karjeros inkarų teorija laikytina geru įrankiu siekiant suprasti vidinės karjeros dinamiką.

## Asmenybės bruožai

Remiantis kitu požiūriu į asmenybę, visiems žmonėms būdingi tam tikri asmenybės bruožai, kurių raiškos intensyvumas skiriasi. Štai pavyzdys iš anatomijos: žmonės pagal savo asmenybės bruožus skiriasi taip pat, kaip ir pagal ūgį, svorį, reakcijos greitį ir kitus visiems žmonėms būdingus parametrus. Pasirinkus tokį savęs tyrimo kelią būtina atrasti patį tinkamiausią bruožų rinkinį, kurio atžvilgiu galėtume įsivertinti ir pasilyginti su kitais žmonėmis.

Čia gali iškilti problema, nes kiekvienas žmogus linkęs apibūdinti save labai skirtingai vartodamas įvairiausias terminus, kurie reiškia tam tikrus jo suvokiamus bruožus. Nustatyta, kad vidutinio dydžio žodyne galima priskaičiuoti 18 000 žodžių, kurie vienaip ar kitaip apibūdina bruožus. Skirtingos sąvokos dažnai persidengia arba reiškia tą patį. Pavyzdžiui, tokie asmenybės bruožai, kaip išmintis, protingumas ir intelektualumas, persidengia, todėl juos vartojant sunku tiksliai save apibūdinti, o tuo labiau pasilyginti su kitais. Kaip išvengti painiavos? Mokslininkai sugalvojo išeitį: pradėta ieškoti, kurie asmenybės bruožai tarpusavyje susiję. Tokie susiję bruožai sujungti į atskiras visumas ir pavadinti asmenybės veiksniais, kurie skiriasi nuo bruožų tuo, kad yra apibendrinamieji ir nepersidengia. Pavyzdžiui, uždarumas ir drovumas gali priklausyti vienam veiksniai. Skirtingi tyrėjai siūlo skirtingas asmenybės veiksnų sistemas, kuriomis remiantis galima įsivertinti.

Žemiau 7 lentelėje nurodyti penki svarbiausi asmenybės veiksniai. Atlikę nemažai tyrimų juos pasiūlė P. T. Costa ir R. McCrae (1989). Vėliau ir daugelis kitų tyrėjų patvirtino, kad būtent šie veiksniai geriausiai apibūdina bet kokią asmenybę ir pagal tai, kaip jie yra išreikšti, galima daugiau ar mažiau tiksliai numatyti ir prognozuoti žmogaus elgesį. Be to, visus šiuos veiksnius atspindi kasdienė žmonių kalba, kai ją vartojame norėdami apibūdinti save ar kitus. Skirtingų kultūrų ir skirtingomis kalbomis kalbantys žmonės pastebi ir įvardija beveik tokius pat veiksnius.

**7 lentelė.** Penki svarbiausi asmenybės veiksniai ir jų įtaka karjeros pasirinkimams

<b>ASMENYBĖS VEIKSNYS</b>	<b>PAGRINDINIAI BRUOŽAI IR JŲ PRIEŠINGYBĖ</b>	<b>APIBŪDINIMAS (KAI VEIKSNYS IŠREIKŠTAS)</b>	<b>ĮTAKA KARJEROS PASIRIKIMAMS</b>
Ekstraversija	<p>Linkęs bendrauti, dominuoti, mėgstantis juokauti, jausmingas, pasitikintis savimi, aktyvus.</p> <p>Priešingybė: atsiskyręs, rimtas, santūrus.</p>	<p>Labai vertina gerą nuotaiką. Teigiami emociniai išgyvenimai yra didžiausias ekstravertų poreikis, todėl gyvenime paprastai jaučiasi laimingi. Jų gyvenimas pilnas įvykių, jiems nuolat trūksta įvairiausios stimuliacijos. Turi ir palaiko daugiau ir intensyvesnių socialinių santykių. Jie greičiau susiranda draugų. Mažai išreikšti gėdos jausmai.</p>	<p>Stipriau išreikšta ekstraversija sudaro geresnes sąlygas pažinti savo karjeros galimybes išoriniame pasaulyje, silpniau išreikšta ekstraversija yra palankesnė gilesniam savęs pažinimui.</p>
Emocinis pastovumas	<p>Ramus, saugus, patenkintas savimi.</p> <p>Priešingybė: nerimastingas, nesaugus, savęs gailintis.</p>	<p>Tai emocinis stabilumas. Tokie žmonės lengvai valdo savo emocijas ir kontroliuoja savo išgyvenimus. Jie patenkinti savo gyvenimu. Mažai nerimauja. Linkę save vertinti teigiamai.</p>	<p>Siekiantiems karjeros didesnis emocinis pastovumas yra palankesnis.</p>
Sutarimas su kitais	<p>Draugiškas, geraširdis, pasitikintis, paslaugus.</p> <p>Priešingybė: nelinkęs bendradarbiauti, įtarus, neužjaučiantis, negailestingas.</p>	<p>Tai gebėjimas adaptuotis socialinėse situacijose, socialinis patrauklumas. Jie mažai konfliktuoja, tačiau, jei taip jau atsitinka, jaučia, kad konfliktas juos žemina. Labai retai konfliktuoja su savo šeima ir priešinga lytimi. Vengia tiesiogiai vartoti jėgą konfliktams spręsti.</p>	<p>Didesnis sutarimas su kitais yra palankesnis siekiantiems karjeros.</p>

ASMENYBĖS VEIKSNYS	PAGRINDINIAI BRUOŽAI IR JŲ PRIEŠINGYBĖ	APIBŪDINIMAS (KAI VEIKSNYS IŠREIKŠTAS)	ĮTAKA KARJEROS PASIRIKIMAMS
Atvirumas	Lakios vaizduotės, mėgstantis įvairovę, savarankiškas. Priešingybė: praktiškas, mėgstantis rutiną, konformistas.	Tai atvirumas įvairiausiai patirčiai. Išradingumas, originalumas ir platūs interesai. Liberalios vertybės ir elgesys ne pagal šablonus. Geri problemų sprendimo įgūdžiai. Tolerancija tam, kas nauja ir nepažinta.	Atvirumas patirčiai yra palankus, kai karjeros siekiama greitai besikeičiančioje aplinkoje. Mažiau palankus, kai dirbama stabiliose, susiformavusiose struktūrose.
Sąžiningumas	Veiksmingas, rūpestingas, susivaldantis. Priešingybė: neveiksmingas, nerūpestingas, impulsyvus.	Būdingas veiksmingumas, rūpestingumas, susivaldymas. Tokie žmonės vertina tvarką, yra gerai organizuoti, gyvenime siekia daug, kelia sau aukštus tikslus, aukštai save vertina, patenkinti savo gyvenimu. Šeimoje yra ištikimi. Pasižymi stipriai išreikštu atsakomybės jausmu, savidisciplina. Tai kartais gali peraugti į pedantiškumą, smulkmeniškumą.	Didesnis sąžiningumas yra palankesnis siekiantiems karjeros.

Penki svarbiausi asmenybės veiksniai taip pat nėra galutinis sprendimas. Mokslininkai svarsto, ar į šių bruožų sąrašą nevertėtų įtraukti dar kokių nors. Tačiau šiuo metu šie penki veiksniai geriausiai nusako pagrindinius asmenybės bruožus.

Kaip matome 7 lentelėje, pagrindinių asmenybės veiksmų įtaka karjeros pasirinkimams yra nevienareikšmė: vieni veiksniai prisideda prie karjeros siekimo, kiti, priešingai, gali jai kliudyti.

Asmenybės bruožai studentams padeda suprasti, kaip jie elgiasi patekę į daugelį pasikartojančių gyvenimo situacijų. Pažinti savo asmenybės bruožus verta norint savyje tobulinti ir ugdyti tokius bruožus, kurie galėtų būti naudingi, ir atsisakyti tokių savybių, kurios trukdo siekti išsikeltų karjeros tikslų.

Asmenybės bruožų pažinimo metodai yra įvairūs.

- ◇ Galima pildyti patikimus mokslininkų ir praktikų sukurtus asmenybės bruožų tyrimo klausimynus. Tačiau čia iškyla pavojus, kad atsakinėdami į ten pateikiamus klausimus studen-

tai, net patys to nepastebėdami, rinksis socialiai priimtinius atsakymus ir daugiau pažins save ne tokius, kokie yra, bet tokius, kokie nori būti ar kokiais nori, kad juos kiti laikytų. Šiuo atveju jie pažins savo idealų, arba pageidaujamą, „Aš“, bet ne faktinį „Aš“, kadangi dažnas yra linkęs nepastebėti tų savo bruožų, kurie prieštarauja jo suformuotam savivaizdžiui.

- ◇ Galima stebėti savo elgesį įvairiausiose gyvenimo situacijose ir ieškoti tų savo asmenybės charakteristikų, kurios kartoja. Tačiau čia iškyla kitas pavojus: kartais žmogaus elgesį daugiau lemia situacija, o ne turimi bruožai. Pavyzdžiui, žmogus gali būti sąžiningas tik tam tikrose situacijose ir su tam tikra žmonių grupe. Arba gali būti drąsus tik su šeimos nariais, bet visiškai nedrąsus mokymosi ar darbinėse situacijose. Todėl save tyrinėti šiuo požiūriu būtina kuo įvairesnėse situacijose. Be to, bruožai turi tendenciją keistis. Pavyzdžiui, pasitaiko, kai žmogus dėl vienokių ar kitokių priežasčių radikaliai pasikeičia ir iš labai atviro tampa uždaru, iš labai draugiško – nedraugišku. Taigi save tyrinėti reikia ne tik įvairiose situacijose, bet ir nuolat.
- ◇ Galima prašyti aplinkinių žmonių, kad jie atvirai išsakytų savo nuomonę apie studentus. Čia svarbi bet kokia nuomonė – ir teigiama, ir neigiama, ir žmonių, su kuriais jie sutaria, ir žmonių, su kuriais nesutaria.
- ◇ Galima siūlyti imtis naujų studentams nebūdingų veiklų, kuriose jie turėtų progą pasitikrinti, kokie yra iš tikrųjų. Nauja patirtis svarbi, kadangi kasdienybėje, kai mes atliekame nuolat pasikartojančias veiklas, savo asmenybės bruožus pažinti sunkiau, nes kartais situacija nereikalauja tam tikrų mūsų bruožų. Turbūt ne veltui sakoma, kad norėdamas pažinti žmogų keliauk su juo į kalnus, o ne klausyk to, ką jis apie save pasakoja. Tas pats tinka ir norintiems pažinti save: jei norite geriau pažinti save, verčiau imkitės naujos, jus dominančios veiklos, nei vienuomoje svarstykite, koks esate.

Taigi asmenybės tipai ir bruožai yra labai apibendrintas veiksnys, tačiau reikia pastebėti, kad kartais gali atsitikti taip, jog savęs pažinimas nebus tinkamas geram karjeros sprendimui priimti. Gali nutikti, kad studentai pakliūs tarsi į užburtą ratą: pastebės, kad elgiasi vienaip ar kitaip, nes turi tam tikrą bruožą, o pasirodo, jog šį bruožą turi, nes elgiasi būtent taip, kaip pastebėjo. Todėl norintiems save giliau pažinti verta pasigilinti ir į kitus konkretesnius karjeros pasirinkimams svarbius asmenybės veiksnys.

### **Kiti karjeros valdymo procese vertinami savęs pažinimo konstruktai**

Kai kuriuos su asmenybe susijusius veiksnys siūlo praktikai, užsiimantys karjeros kompetencijų ugdymu, karjeros konsultavimu ar karjeros vertinimu. Jie pastebi, kad teikiant karjeros paslaugas ypač naudinga žinoti ir atsižvelgti į jų išskirtų veiksmų įverčius. Keletą svarbiausių tokių veiksmų pateikiame ir aprašome 8 lentelėje.

**8 lentelė.** Karjeros valdymo procese vertinami savęs pažinimo konstruktai

KONSTRUKTAS	KONSTRUKTO SAMPRATA
Mintys apie karjerą (Zunker, 2002)	Tai individo turimi įsitikinimai apie karjerą ir jos siekimo principus. Individo karjeros samprata pati savaime, priklausomai nuo to, kaip ji atitinka realybę (konkretų kontekstą, kuriame siekiama karjeros), gali padėti ar trukdyti įgyvendinti karjeros siekius. Mintys apie karjerą turi įtakos pasirenkant karjeros kryptį, karjeros aspiracijoms ir realiai dedamoms pastangoms siekiant karjeros.
Karjeros aspiracijos (Greenhaus ir Callanan, 2006)	Tai stiprus noras ką nors pasiekti savo karjeroje ar konkretus šio noro objektas (karjeros tikslas). Taigi karjeros aspiracijos atspindi individo tikslus ir ketinimus, kurie turi įtakos renkantis vieną ar kitą karjeros kryptį.
Karjeros lūkesčiai (Lent et al., 1994)	Tai numatymas, kokių rezultatų individas gali tikėtis atlikęs vienokius ar kitokius karjeros valdymo veiksmus. Tai atsakymas į klausimą, ko galiu tikėtis, jei pasirinksiu vieną ar kitą veiksmų kryptį.
Suvokiamos karjeros galimybės (Greenhaus ir Callanan, 2006)	Tai tam tikroje socialinėje sistemoje individo suvokiami karjeros keliai, jų kokybė, kiekybė ir tinkamumas individui. Suvokiamos karjeros galimybės susijusios su objektyviai egzistuojančiomis karjeros galimybėmis, tačiau suvokiamų karjeros galimybių konstrukte akcentuojamas būtent subjektyvus karjeros galimybių vertinimas
Karjeros branda (Crites, 1976)	Tai karjeros sprendimų atitiktis (ar neatitiktis) individo raidos stadijai. Čia turima omenyje tai, kad skirtingose karjeros raidos stadijose individui kyla skirtingo pobūdžio iššūkių, reikalaujančių tam tikrų adekvačių sprendimų. Individas, nesuvokiantis jam kylančių iššūkių ir laiku nereaguojantis į juos, pasižymi žema karjeros branda, o individas, priimantis tinkamus karjeros sprendimus atitinkamame karjeros raidos etape, pasižymi aukšta karjeros branda.
Karjeros adaptyvumas (Super, 1983)	Tai gebėjimas prisitaikyti prie pokyčių individualios karjeros kelyje. Šis konstruktas taikytinas visiems karjeros raidos etapams. Konstruktas apima tokius aspektus: <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ gebėjimą mokytis iš patirties ir numatyti ateities perspektyvas (planingumas),</li> <li>◆ gebėjimą sąveikauti karjeros klausimais su reikšmingais žmonėmis (mokykloje, šeimoje, bendruomenėje) (tyrinėjimo veikla),</li> <li>◆ nuolatinį žinių apie save formavimą bei sisteminimą (savęs pažinimas),</li> <li>◆ gebėjimą rinkti informaciją apie darbo pasaulį ir karjeros galimybes (išorinės informacijos paieška),</li> <li>◆ gebėjimą kurti realistines karjeros alternatyvas, atitinkančias asmenybės prioritetus (orientacija realybėje),</li> <li>◆ gebėjimą rinktis remiantis žiniomis apie karjeros sprendimų priėmimą (gebėjimas apsispręsti).</li> </ul>

**KONSTRUKTAS**

**KONSTRUKTO SAMPRATA**

Karjeros svarba (Savickas, 2002)

Tai santykinė karjeros ir darbinių vaidmenų svarba lyginant juos su kitais asmens gyvenimo vaidmenimis. Daugeliui žmonių karjeros ir darbo vaidmenys dominuoja gyvenime, kai kurie šiuos vaidmenis laiko lygiaverčiais kitiems gyvenimo vaidmenims, dar kiti siekia, kad karjeros ir darbo vaidmenys netrukdytų atlikti kokių nors dar svarbesnių gyvenimo vaidmenų.

Suvokiamos karjeros kliūtys (Greenhaus ir Callanan, 2006)

Jos apibrėžiamos kaip kokių nors negatyvių veiksnių, trukdančių individui progresuoti savo karjeros kelyje, suvokimas. Galima išskirti keletą dažniausiai minimų karjeros kliūčių, suskirstant jas į vidines ir išorines.

Vidinės kliūtys:

- ◇ kvalifikacijos (formaliai pripažinto išsilavinimo) trūkumas;
- ◇ gebėjimų (kompetencijų) trūkumas;
- ◇ patirties stoka;
- ◇ pasitikėjimo savimi trūkumas;
- ◇ siekis išlaikyti dabartines savo pozicijas organizacijoje;
- ◇ noro užimti kitas pareigas ir (ar) imtis naujų darbinių užduočių trūkumas;
- ◇ nenoras prisiimti didesnės (papildomos, naujos) atsakomybės;
- ◇ nenoras dirbti daugiau nei numatyta;
- ◇ amžius;
- ◇ lytis.

Išorinės kliūtys:

- ◇ susirūpinimas, kad pakeitus pareigas ar prisiėmus naujų darbinių užduočių bus neįmanoma tinkamai suderinti darbinių ir šeimyninių (laisvalaikio) įsipareigojimų;
- ◇ įsitikinimas, kad užėmus kitas pareigas ir (ar) imantis naujų darbinių užduočių teks įsivelti į kovą dėl valdžios organizacijoje;
- ◇ įsitikinimas, kad atrankos ir skyrimo į pareigas procesai yra nesąžiningi;
- ◇ tiesioginio vadovo paramos trūkumas;
- ◇ šeimos narių paramos trūkumas;
- ◇ nepalanki valstybės ar konkrečios organizacijos karjeros politika;
- ◇ karjeros galimybių stoka kokiame nors pasaulio regione, kokioje nors valstybėje ar organizacijoje.

Suvokiami paramos karjerai šaltiniai (Brown et al., 2003)

Šis konstruktas apima visa tai, kuo individas, jo paties suvokimu, gali pasinaudoti siekdamas savo karjeros tikslų. Tai gali būti materialūs (pinigai, nekilnojamasis turtas) ir nematerialūs ištekliai (geras vardas, geri santykiai, ryšiai su įtakingais asmenimis ar žmonėmis, turinčiais reikiamos informacijos). Pats žmogus ne visą laiką gerai įsisąmonina, kas jam gali padėti siekiant karjeros.

**KONSTRUKTAS****KONSTRUKTO SAMPRATA**

Karjeros sprendimų priėmimo „Aš“ efektyvumas (Taylor ir Betz, 1983)	Atspindi žmogaus pasitikėjimą savimi planuojant ir įgyvendinant veiksmus, skirtus karjeros tikslams pasiekti. Šis veiksnys panašus į aukščiau minėtus suvokiamus išorinius paramos ir karjeros kliūčių veiksnius, tačiau karjeros „Aš“ efektyvumas yra lokalizuojamas individo asmenybėje, t. y. karjeros „Aš“ efektyvumas yra individo suvokimas apie save patį. Nepaisant to, kad „Aš“ efektyvumas dažniausiai siejamas su labai konkrečiomis veiklomis, pasaulyje žinomi ir naudojami generalizuoti „Aš“ efektyvumo matai. Karjeros sprendimų priėmimo „Aš“ efektyvumas kaip tik ir yra toks konstruktas.
Pasitenkinimas karjera (Greenhaus, Parasuraman ir Wormley, 1990)	Plačiąja prasme pasitenkinimas karjera yra sietinas su galimybe tenkinti poreikius, puoselėti vertybes, interesus, plėtoti kompetencijas. Pasitenkinimas karjera susijęs su pasitenkinimu darbu, tačiau nėra jam tapatus. Pasitenkinimas karjera apima aspektus, susijusius su darbu ir darbinių patirčių kaita, jos valdymu bei karjeros perspektyvų numatymu.

Kiekvienas iš 8 lentelėje nurodytų veiksnių yra glaudžiai susijęs su nurodytų autorių teoriniais požiūriais į karjerą. Kiekvienam iš šių veiksnių matuoti ar vertinti paprastai kuriamos skalės ar klausimynai.

### 2.2.2. Vertybės

Kai žmogus sako, kad kas nors jam svarbu, daug reiškia, jis apibūdina savo vertybes. Tai gali būti labai įvairūs materialūs dalykai, kokie nors elgesio principai ar moraliniai standartai. Daug mokslininkų pripažįsta, kad egzistuoja vertybių ir poreikių skirtumas, nors šios sąvokos ir laikytinos susijusiomis (Rounds ir Armstrong, 2005; Greenhaus ir Callanan, 2006). Vertybės atspindi žmogaus socializacijos procese įgytus įsitikinimus apie tai, ką reikia laikyti svarbiu, ko derėtų siekti gyvenime, kas gali būti sąmoningai pasirenkamų veiksmų rezultatas. Poreikių sąvoka daugiau akcentuoja įgimtus, energizuojančius, iš vidaus veikti skatinančius asmenybės veiksnius. Taigi vertybės apibrėžia tai, prie ko asmuo pasirenka judėti, o poreikiai – tai, kas skatina judėti.

Vertybės nėra įgimtos. Tai, kokios vertybės bus būdingos žmogui, nuo pat vaikystės yra nulemta aplinkos, kurioje žmogus auga. Augdamas intelektualiai, bendraudamas su tėvais, broliais, seserimis, mokytojais, draugais ir kitais reikšmingais asmenimis žmogus nuolat stebi jų vertybes ir dalį jų paverčia savomis. Studijuojančiam ar dirbančiam žmogui vertybių šaltiniu tampa profesija. Pavyzdžiui, tuos, kas studijuoja mediciną, jų profesija įpareigoja vertinti ir gerbti žmogaus gyvybę, o technologijų srities studentus jų profesija įpareigoja vertinti naujoves. Mūsų vertybes stipriai veikia ir organizacijos, kuriose dirbame, ypač tų organizacijų vadovai ir lyderiai. Visuotiniais vertybių šaltiniais yra įvairiausi kultūros produktai, religija ir įstatymai. Kai žmogus visiškai subręsta, atsiranda galimybė jam pačiam formuoti savo vertybių sistemą, t. y. rinktis tai, ką jis nori vertinti savo gyvenime.



Kartais asmens vertybės prieštarauja viena kitai, jas sunku ar net neįmanoma suderinti. Pavyzdžiui, asmeninė ir visuomenės gerovė, kooperacija ir konkurencija, žodžio laisvė ir asmens privatumo apsauga. Taigi pasirenkant vienas vertybes tenka atsisakyti kitų.

Mokslininkai, neabejojantys vertybių įtaka karjeros pasirinkimams, siūlo keletą teorinių koncepcijų ir vertybių klasifikavimo sistemų, kurios gali padėti susiorientuoti vertybių pasaulyje.

### **G. Allport, P. Vernon ir G. Lindzey vertybinių orientacijų teorija**

G. Allport, P. Vernon ir G. Lindzey (1960) pateikia karjerai didžiausios įtakos turinčių vertybių klasifikaciją. Žemiau nurodomame asmeninių vertybių sąrašė išskiriamos šešios asmeninės vertybinės orientacijos. Į vertybes čia žvelgiama iš asmens pozicijų ir daugiau domimasi ne tuo, kokios vertybės yra svarbios visuomenei, bet tuo, kokią veiklą žmonės vertina savo gyvenime. Taigi skiriamos tokios asmeninės vertybinės orientacijos:

- ◇ teorinė orientacija; toks žmogus labiausiai vertina tiesą. Ieškodamas tiesos jis stebi aplinką, analizuoja ją kritiškai, racionaliai ir intelektualiai. Jis siekia pažinti priežastis ir susisteminti informaciją. Paprastai mažiau vertina grožį ir naudą;
- ◇ ekonominė (ūkinė) orientacija; šio tipo žmogus savo vertybių sistemoje akcentuoja tai, kas yra naudinga ir praktiška: išteklius, gamybą, pardavimus, apčiuopiamų gėrybių kaupimą. Tokie žmonės nori, kad bet koks mokymasis ir ugdymas būtų naudingas. Jie abejoja labai abstrakčių mokslinių teorijų ir meninių idėjų verte. Sunkiai panaudojamas, visiškai nepanaudojamas ar teorines žinias jie laiko nenaudingomis, siekia nustebinti kitus savo sukurta gerove, bet ne savo gebėjimais tarnauti žmonėms;
- ◇ estetinė orientacija; šie žmonės vertina gražias formas ir harmoniją, visur ieško simetrijos, gracijos ir darnos. Gyvenimą ir karjerą jie supranta kaip nuolatinę įvykių ir įspūdžių, kuriuos galima patirti, išgyventi ir džiaugtis, kaitą;
- ◇ socialinė orientacija; šio tipo žmogus dažnai apibūdinamas kaip altruistiškas arba filantropiškas dėl stipriai išreikštos meilės ir rūpesčio kitais. Tokie žmonės mano, kad teorinio, ekonominio ar estetinio tipo žmonės yra šalti ir jiems trūksta žmogiškumo. Jie įsitikinę, kad tik prasmingai bendraujant galima pasiekti gyvenimo ir karjeros tikslų;
- ◇ politinė orientacija; žmogus suinteresuotas valdžia, įtaka ir šlove. Tokio žmogaus veikla nebūtinai turi būti susijusi su politika. Jų profesijos gali būti įvairios. Bet kokioje srityje užimdami aukštas pareigas jie stengiasi turėti kuo daugiau valdžios. Valdžios siekimas yra jų gyvenimo tikslas, todėl varžybos ir kova turi didžiausios reikšmės jų gyvenime ir karjeroje;
- ◇ religinė orientacija; toks žmogus ieško įvairių patirčių vienovės, jis orientuotas į mistinius išgyvenimus, siekia suvokti visatą ir jos egzistavimo prasmę. Kai kurie šio tipo žmonės savo religinį patyrimą linkę skleisti, kiti yra uždaresni, linkę medituoti, turėti savo uždara pasaulį.

G. Allport, P. Vernon ir G. Lindzey (1960) manymu, savo vertybinės orientacijos pažinimas ir analizė sukuria prielaidas pasirinkti tinkamą karjeros kryptį.

## M. Katz darbo vertybių teorija

M. Katz (1993) teigia, kad gyvenime svarbu žinoti savo asmenines vertybes ir vertybines orientacijas, gebėti išdėstyti jas prioriteto tvarka. Tačiau ne visos jos gali būti svarbios renkantis karjerą. Taigi M. Katz tyrinėjo vertybes, kurios svarbios priimant karjeros sprendimus, ypač susijusius su profesija ar darbu. Šiuo atveju didžiausias dėmesys skiriamas darbui kaip integruojančiam veiksmui.

Šis mokslininkas sudarė 10 vertybių sąrašą. Jas suvokus tampa aiškiau, kaip pasirinkta profesija įgalina realizuoti pačias svarbiausias darbo vertybes:

- ◇ didelės pajamos; tam tikros minimalios pajamos yra būtinos kiekvienam. Tačiau šiuo atveju klausimas yra apie tai, kiek žmogui svarbu uždirbti daugiau nei minimaliai. Kiekvienas skirtingai suvokia, kas yra „didelės pajamos“, todėl didelės pajamos čia suprantamos kaip daugiau nei užtenka, kad galėtum minimaliai gyventi. Jas sudaro pinigai, kurie lieka apmokėjus visas pagrindines gyvenimo išlaidas. Šiuos pinigus galima skirti prabangos prekėms, ypatingoms kelionėms ar kitiems dalykams;
- ◇ prestižas; jis pasiekiamas tada, kai žmogų gerbia, klausosi jo nuomonės, klausia patarimo. Prestižo galima siekti įvairiais būdais, tačiau šiuolaikinėje visuomenėje labai įprasta prestižo siekti per profesiją. Niekam ne paslaptis, kad profesijų prestižas skiriasi – kai kurios iš jų yra daugiau prestižinės nei kitos;
- ◇ nepriklausomybė; kai kuriose profesijose yra daugiau galimybių nepriklausomai nuo kitų priimti sprendimus, dirbti be didesnės priežiūros ar nurodymų. To kraštutiniu pavyzdžiu galėtų būti menininkų profesijos. Tačiau dirbant darbus, susijusius su armija, sprendimų priėmimo laisvė labai ribota ir daugelį jų būtina derinti su aukštesne vadovybe ar kitais kontroliuojančiais padaliniais;
- ◇ pagalba kitiems; daug žmonių kasdien padeda vieni kitiems morališkai, psichologiškai, finansiškai ar kitaip. Tačiau čia kalbama ne apie tai. Šiuo atveju keliamas kitas klausimas: ar norėtumėte, kad pagalba kitiems būtų jūsų profesijos pagrindas ir kiek jūs atlikdami savo profesines pareigas norėtumėte tiesiogiai prisidėti prie kitų žmonių sveikatos problemų sprendimo, švietimo ar gerovės kitiems kūrimo;
- ◇ saugumas; dirbdami tam tikrose srityse arba rinkdamiesi tam tikras profesijas niekada nejausite baimės prarasti darbą ar pajamas, jūsų niekas negalės paprastai atleisti iš darbo, jūs neprarasite darbo nei dėl kokių nors sezoninių paklausos svyravimų, nei dėl netikėtai ištikusios ekonominės krizės. Jūsų profesija išliks net ir atsiradus naujoms technologijoms. Jūsų pajamos visada bus stabilios ir prognozuojamos;
- ◇ įvairovė; profesijos, kurios pasižymi didele įvairove, gali pasiūlyti labai daug įvairių veiklų ir problemų, galimybę sutikti ir dirbti su daug įvairių žmonių. Įvairovė – tai rutinos, pasikartojimo ir numatomumo priešingybė. Jeigu vertinate įvairovę, tai tuo pačiu turbūt mėgstate naujoves ir netikėtumus, naujas problemas, vietas, žmones, įvykius;
- ◇ lyderystė. Ar mėgstate vadovauti kitiems, sakyti jiems, ką daryti, imtis atsakomybės už jų veiklą? Tie, kurie vertina lyderystę, mėgsta kontroliuoti įvykių eigą. Jie mėgsta daryti

įtaką žmonėms siekdami didesnio darbo efektyvumo. Šalia lyderystės visada kartu eina atsakomybė, todėl net ir tada, kai įvykiai pakrypsta nepalankia kryptimi, lyderiai prisiima atsakomybę;

- ◇ galimybė dirbti pagrindinėje savo interesų srityje. Kai kurie žmonės turi iš esmės vieną sritį, kuria domisi (pvz., technika, estetika, filosofija), kiti domisi bent keliais dalykais iš karto. Kai kurie mano, kad jų profesija būtinai turi būti iš jų pagrindinių interesų srities, kiti visiškai lengvai geba dirbti darbus, kurie juos mažai domina, tuo pačiu darydami tai, kas juos iš tikrųjų domina laisvalaikiu;
- ◇ laisvalaikis. Kokią dalį jūsų gyvenimo turėtų sudaryti laisvalaikis ir kiek galimybių laisvalaikio poreikiams tenkinti sudaro jūsų pasirinkta profesija? Laisvalaikis šiuo atveju apima ir trumpesnes darbo valandas, ilgas atostogas ar galimybę pasirinkti darbo laiką. Tie, kam laisvalaikis yra vertybė, visiškai sutiktų su teiginiu, kad nedirbant patiriami malonumai yra tokie dideli, jog darbas neturėtų jiems trukdyti;
- ◇ galimybė anksti pradėti profesinę karjerą. Kai kurios profesijos sudaro galimybes pradėti profesinę karjerą pakankamai anksti, ilgalaikis mokymasis ar tobulinimasis nereikalingi. Kitos profesijos reikalauja labai ilgų mokymosi ar studijų metų, kad galėtumėte įžengti į darbo rinką kaip profesionalai. Čia keliamas klausimas: kaip greitai norėtumėte pradėti profesinę karjerą.

### D. Brown vertybių teorija

D. Brown (2003) teigia, kad vertybės – tai įsitikinimai, kuriuos asmuo patiria kaip tam tikrus elgesio standartus. Taigi individas vertina savo ir kitų elgesį pirmiausia atsižvelgdamas į pagrindines savo vertybes. Individo vertybės atspindi poreikius bei padeda susiorientuoti socialinėse situacijose. Vertybės svarbios ne tik gyvenimo ir karjeros vaidmenų pasirinkimo procese, bet ir pasitenkinimo atliekant pasirinktus vaidmenis prasme.

Per gyvenimą individas nuolat „atakuojamas“ vertybinio pobūdžio pranešimais, kurie pataria, skatina ar verčia rinktis kuriuos nors gyvenimo ir karjeros planus ar tikslus, o tuo pačiu atsisakyti kokių nors kitų planų ir tikslų. Dėl šio proceso asmuo, atsižvelgdamas į savo poreikius ir galimybes, transformuoja aplinkos vertybinį spaudimą ir atsirenka santykinai nedidelį kiekį vertybių, kurios vėliau turi labai didelės įtakos jo pažintinei veiklai, emocijoms ir stebimam elgesiui. Taigi vertybės susiformuoja individo įgimtų savybių ir įgytos patirties sąveikos procese. D. Brown (2003) teigia, kad tai, kokios sėkmės asmeniui pavyksta pasiekti atliekant savo pasirinktus gyvenimo vaidmenis, priklauso ne tik nuo vertybinės asmens ir tų vaidmenų atlikimo aplinkos atitikties, bet ir nuo asmens gebėjimų ir polinkių.

Teorijoje pabrėžiama socialinio ir kultūrinio konteksto bei kitų veiksnių įtaka individo vertybių formavimosi procese. Pripažįstama, kad kultūrinė aplinka, asmens lytis ir socioekonominis statusas turi įtakos šiai sąveikai ir galimybėms įgyti tam tikrų gyvenimo ir darbinių patirčių. D. Brown (2003) mano, kad būtent todėl susiformuoja skirtingos įvairių visuomenės subgrupių vertybės, kurios turi įtakos individo galimybėms įgyti tam tikrą karjeros patirčių.

Kai vertybės susiformuoja, individo sąmonėje jos išsikristalizuoja, taigi tampa daugiau ar mažiau aiškios. Vertybės laikomos išsikristalizavusiomis tada, kai individas geba jas įvardyti ir išdėstyti prioriteto tvarka. Pagrindinės vertybės turi didžiausios įtakos karjeros sprendimams tais atvejais, kai individas turi kelias karjeros alternatyvas, iš kurių renkasi. Žmonės labiausiai patenkinti tais savo pasirinkimais, kurie atitinka jų pagrindines vertybes.

Vertybių formavimosi procese D. Brown akcentuoja ne tik darbinių, bet ir kitų gyvenimo vaidmenų svarbą. Įvairūs gyvenimo vaidmenys tenkina skirtingas individo vertybes. Individo atliekami gyvenimo vaidmenys sąveikauja. Šios sąveikos rezultatas – tam tikras pasitenkinimo gyvenimu lygmuo.

Pasitenkinimas gyvenimu ne visada gali būti tapatinamas su aritmetine pasitenkinimo atskirais gyvenimo (o tuo pačiu ir darbiniais ar karjeros) vaidmenimis suma. Individo gyvenime visi jo atliekami vaidmenys gali:

- ◇ papildyti vienas kitą;
- ◇ konfliktuoti vienas su kitu;
- ◇ aktyvinti vienas kitą (sinergijos efektas).

Taigi jeigu karjeroje realizuojamos individo pasirinktos vertybės, o laisvalaikiu pavyksta imtis ir sėkmingai realizuoti kitus vaidmenis, tenkinančius ne darbinės vertybes, individo karjera progresuoja tinkama linkme. Tačiau jeigu individo gauti ar pasirinkti karjeros vaidmenys nepadeda tenkinti dalies individui svarbių vertybių, o laisvalaikio vaidmenys to nekompensuoja, kyla pavojus pasirinktai karjeros kryptčiai. Tokiu atveju individas priverstas ieškoti tokių karjeros alternatyvų, kurios galėtų patenkinti didžiąją svarbiausių darbo ir karjeros vertybių dalį.

Taigi pagal D. Brown (2003) teoriją, siekiant padėti individui priimti karjeros sprendimus, būtina padėti jam:

- ◇ iškristalizuoti svarbiausias vertybes;
- ◇ išdėlioti vertybes prioriteto tvarka, pradedant svarbiausiomis ir baigiant mažiausiai svarbiomis;
- ◇ suprasti, kokių vertybinių lūkesčių jo atžvilgiu turi tam tikros darbinės aplinkos;
- ◇ performuluoti karjeros problemas į vertybines dilemas;
- ◇ drąsiai rinktis vertybiškai artimiausias karjeros alternatyvas.

Taigi apibendrinami turime konstatuoti, kad rinkdamiesi karjerą studentai turi pažinti savo vertybes visų pirma dėl šių priežasčių:

- ◇ pasirinkus karjerą, kuri atitinka asmenines vertybes, didėja tikimybė, jog ji bus sėkminga vertinant tokiais objektyviais kriterijais, kaip pajamos, statusas ir prestižas;

- ◇ karjera, atitinkanti asmenines vertybes, atneš daugiau subjektyvaus pasitenkinimo ir bus laikoma prasminga;
- ◇ pasirinkus vertybes atitinkančią karjerą bus galima sėkmingiau derinti karjeros ir kitus gyvenimo vaidmenis;
- ◇ žinant savo vertybes visada bus aiški ne tik karjeros, bet ir gyvenimo kryptis. Kiekvieną kartą, kai teks rinktis, bus galima pasirinkti geriausią variantą, užtikrinantį ilgalaikes karjeros perspektyvas ir sukuriantį prielaidas siekti gyvenimo tikslų.

### 2.2.3. Interesai

Interesas – susidomėjimas kuo nors ir noras tai giliau pažinti, patyrinti. Taigi asmens interesai yra nukreipti į dalykus, kuriuos jis mėgsta, ir veiklas, kurias jam malonu atlikti. Svarbiausia interesų savybė yra ta, kad jie atskleidžia sritis, kuriomis studentai dėl vienokių ar kitokių priežasčių iš tikrųjų nuoširdžiai domisi.

Interesai gali atsirasti poreikių pagrindu, tačiau poreikiai skiriasi nuo interesų. Pavyzdžiui, būtinumas palaikyti kūno šilumą skatina ieškoti aprangos, alkis – ieškoti maisto. Patenkinęs poreikį žmogus gali daugiau ir nebesidomėti nei pačiu poreikiu, nei jo tenkinimo būdais. Tačiau interesų turintis žmogus ir toliau domisi tam tikra veikla, nors tiesioginio poreikio nėra. Pavyzdžiui, žmogus gali tapti drabužių modeliotoju arba maisto gamybos technologu plėtodamas atitinkamų sričių interesus (Lapė ir Navikas, 2003).

Interesai ne visada sutampa su vertybėmis. Gali būti, kad žmogus domisi ta veikla, kurios nevertina arba daug labiau vertina tuos dalykus, kuriais mažiau domisi. Pavyzdžiui, labai religingas žmogus vertina sąžiningumą, ištikimybę, pasitikėjimą, tačiau šiais reiškiniais daug nesidomi, o pagrindine jo interesų sritimi yra finansų mokslai.

Interesai nukreipia žmogaus veiklą į dominančio objekto kryptimi, turi teigiamos įtakos mokymuisi ir darbui (Lapė ir Navikas, 2003). Pavyzdžiui, 7 metų vaikas, susidomėjęs automobiliais, neklysdamas atpažįsta jų modelius, samprotauja apie galimas gedimų priežastis. Toks pradinis interesas vėliau gali virsti interesu domėtis kokia nors technikos mokslo ar praktikos sritimi.

Interesai skatina žmogų veikti, tačiau jų poveikis gali pasireikšti įvairiai (Lapė ir Navikas, 2003). Domėjimasis kokia nors veikla gali atsirasti atliekant patį veiksmą, pavyzdžiui, sprendžiant uždavinį ar žaidžiant žaidimą. Tą veiklą nutraukus interesas išblėsta. Tai situaciniai interesai. Šalia situacinių interesų egzistuoja ir nuolatiniai interesai. Jie susiformuoja nuolat gilinantis į vieną ar kitą veiklos sritį, kaupiant informaciją bei tobulinant veiklos formas toje srityje.

Interesai taip pat skirstomi į pasyvius ir aktyvius (Lapė ir Navikas, 2003). Pasyvus interesas – tai žmogaus domėjimasis kuria nors sritimi, pasireiškiantis tik kokių nors objektų stebėjimu ar suvokimu. Pavyzdžiui, domėjimasis muzika ar menu pasireiškia koncertų ar parodų lankymu. Aktyvus interesas – tai tikrai veiksmingas interesas, kai žmogus tampa aktyvus tam tikros srities veikėjas. Toks asmuo ne tik lanko koncertus ar parodas, bet ir mokosi groti ar piešti, stengiasi tobulėti savo pasirinktose srityse.

Interesai gali būti skirstomi į tiesioginius ir netiesioginius (Lapė ir Navikas, 2003). Tiesioginiai interesai pasireiškia tada, kai žmogų domina pats veiklos procesas, pavyzdžiui, konstravimas, projektavimas, bendravimas su žmonėmis. Netiesioginiai interesai pasireiškia tada, kai žmogus daugiau domisi savo veiklos rezultatu, o ne pačia veikla, pavyzdžiui, darbas tik dėl atlyginimo, mokymasis dėl diplomo, o ne dėl žinių.

Interesai dar klasifikuojami pagal turinį (Lapė ir Navikas, 2003). Šiuo atveju materialiniai interesai yra susiję su materialinių gėrybių kaupimu ir gamyba. Tai domėjimasis buities daiktais: būstu, baldais, drabužiais, maistu. Taip pat skiriami dvasiniai interesai. Tai domėjimasis žiniomis, mokslu, menu, muzika ar literatūra. Dar skiriami visuomeniniai interesai – domėjimasis žmonių santykiais, ugdymu, organizacijų darbu.

Pastovūs, aktyvūs ir tiesioginiai interesai turėtų būti labai svarbus kriterijus, į kurį būtina atsižvelgti renkantis karjerą. O materialiniai, dvasiniai ir visuomeniniai interesai gali būti vienodai reikšmingi priklausomai nuo pasirinktos karjeros krypties. Čia taip pat reikia akcentuoti, kad stipriai išreikšti vienos srities interesai ir išnaudojamos galimybės juos tenkinant gali sukurti prielaidas kitos srities interesų plėtrai. Pavyzdžiui, domėjimasis muzika gali stimuliuoti domėjimąsi matematika, domėjimasis fizika gali paskatinti domėjimąsi filosofija. Taip yra todėl, kad kiekviena veiklos sritis siūlo savo požiūrį į pasaulį, kuriame paprastai išryškina tai, kas svarbiausia tai konkrečiai mokslo ar praktikos sričiai, ir ignoruojama (bent jau iš dalies) visa kita. Tačiau žmogus funkcionuoja kaip vieniša būtybė, kurioje dera ar gali derėti įvairios perspektyvos. Taigi platūs interesai vienareikšmiškai laikomi privalumu.

Nepaisant to, kad egzistuoja sunkiai paaiškinami ir nelengvai prognozuojami ryšiai tarp žmogiškųjų interesų, planuojant karjerą rekomenduotina laikytis racionalaus požiūrio. Todėl karjeros siekiančiam žmogui ypač svarbu pažinti savo su darbu susijusius interesus.

## Profesiniai interesai ir darbo aplinka

J. Holland (1997) interesus laiko vienu iš svarbiausių asmenybės veiksnių, lemiančių profesijos ir karjeros pasirinkimus. Jis teigia, kad:

- ◇ visus žmones galima suskirstyti į šešias grupes (tipus) pagal dominuojančius interesus. Svarbu atkreipti dėmesį į tai, kad grynųjų tipų pasitaiko retai, dažniausiai vieni interesai dominuoja labiau nei kiti;
- ◇ šeši darbo aplinkos tipai atitinka šešis asmenybės interesų tipus. Ir čia gryniesi aplinkos tipai pasitaiko retai, daug dažnesnė aplinka, kur dominuoja tam tikri jai būdingi bruožai;
- ◇ žmogus visada ieško darbo aplinkos, kuri atitiktų jo asmenybę ir interesų tipą;
- ◇ žmogaus elgesį lemia jo interesų tipo ir aplinkos tipo sąveika. Todėl išsiaiškinęs savo interesų tipą žmogus gali padaryti geresnį sprendimą dėl savo karjeros.

J. Holland pagal dominuojančius interesus žmones skirsto į tipus, kurie nurodyti 9 lentelėje.

## 9 lentelė. Profesinių interesų tipai

PROFESINIŲ INTERESŲ TIPAS	APIBŪDINIMAS
Realistinis tipas	Šio tipo žmonės labiausiai mėgsta dirbti su technika, įranga, įrankiais, daiktais ar medžiagomis. Jie vengia, o dažnai ir nemoka bendrauti su žmonėmis. Kartais šio tipo žmonėms būna sunku žodžiu išreikšti mintis ar atskleisti savo jausmus. Jie vertina materialų atlygį ir apčiuopiamus pasiekimus. Renkasi profesijas, susijusias su statyba, mechanika, technologijomis, inžinerija, miškininkyste, laukinės gamtos priežiūra.
Tyrėjo tipas	Jie domisi gamtinių ir socialinių reiškinių tyrimu, siekia juos suprasti, numatyti ir kontroliuoti. Tokiems žmonėms patinka abstrakčios problemos, kurioms išspręsti reikia analitinio mąstymo. Vertina žinių įgijimą ir plėtrą. Save laiko turinčiais mokslininkams būdingų gebėjimų, intelektualiais, skeptiškais, analitiškais, kartais nemokančiais bendrauti. Vengia vaidmenų, kuriems reikalingos įtikinėtojo arba prekiautojo savybės. Renkasi įvairias profesijas, kur turi galimybę tyrinėti. Tokių profesijų atstovai – laboratorijos darbuotojas, biologas, chemikas, fizikas, medicinos technologas, programuotojas – dažniausiai būna tyrėjo tipo žmonės.
Meninis tipas	Pirmenybę teikia neapibrėžtai, laisvai, nesisteminei veiklai, apimančiai naujų meno formų arba objektų kūrimą. Turi meninės kalbos, dailės, muzikos, aktorinių arba rašytojo gabumų, tačiau neturi verslininkui ar pareigūnui būdingų įgūdžių. Save laiko originaliais, išraiškingais, nestandartiškais, nepriklausomais. Vertina kūrybinę raišką. Vengia rutinos ir prisitaikymo. Dažnos profesijos: autorius, režisierius, aktorius, atlikėjas, dailininkas, poetas, kompozitorius, interjero dizaineris.
Socialinis tipas	Teikia pirmenybę veiklai, susijusiai su pagalba kitiems, mokymu, gydymu, švietimu arba ugdymu. Geba bendrauti, tačiau stokoja fizinio arba techninio darbo įgūdžių. Save laiko empatiškais, kantriais, paslaugiais, suprantančiais kitus, gebančiais mokyti, bet neturinčiais techniniam ir moksliniam darbui reikalingų gabumų. Tokio tipo žmonėms patinka užmegzti naujas pažintis, gerai su visais sutarti, sutaikyti kitus žmones. Tokie žmonės linkę bendrauti, draugiški, mėgsta didelę draugiją, taktiški, supratingi ir geba išklaudyti. Vertina etinę, socialinę, visuomeninę veiklą. Vengia mechaniško ir techninio darbo. Dažniausiai dirba mokytojais, socialiniais, klinikų ar rekreacinių centrų darbuotojais.
Verslus tipas	Turi vadovavimo, bendravimo ir įtikinėjimo gabumų. Stokoja gabumų, reikalingų moksliniam darbui. Dažnai siekia aukštesnio nei vidutinio gyvenimo lygio, moka pasinaudoti valdžia, jiems rūpi jų padėtis visuomenėje. Save suvokia kaip populiarius, visuomeniškus, pasitikinčius savimi, agresyvius, turinčius vadovavimo ir iškalbos gabumų, bet neturinčius mokslininkams ar tyrėjams reikalingų gebėjimų. Vertina materialinę sėkmę ir socialinį statusą. Vengia mokslinių ir intelektinių temų. Šio tipo žmonės yra labai verslūs, jie paprastai dirba teisininkais, politikais, vadybininkais, televizijos prodiuseriais.

**PROFESINIŲ  
INTERESŲ TIPAS****APIBŪDINIMAS**

Konvencionalus tipas

Šio tipo asmenybės mėgsta aiškią struktūrą turinčias veiklas ir darbus. Jie nori aiškiai žinoti, ko iš jų tikimasi ir ką tiksliai jie turėtų daryti. Mėgsta veiklą, kur reikia laikytis tvarkos, šablonų ar standartų. Stokoja meninių gebėjimų. Savo laiko prisitaikančiais, tvarkingais, turinčiais kanceliarinių ir skaičiavimo gabumų. Vertina ekonominius ir komercinius pasiekimus, valdžią. Lyderio pozicijoje tokie žmonės gali jaustis nejaukiai. Jiems labiau patinka gauti nurodymus iš aukštesnes pareigas užimančių asmenų, didelėse organizacijose dažniausiai eina vidutines pareigas. Tokie žmonės yra atsargūs, paklusnūs, nuspėjami, tvarkingi, sistemingi, efektyviai dirbantys, gabūs skaičiavimų ar dokumentacijos srityse. Dažniausiai tai bibliotekos, banko darbuotojai, mokesčių rinkėjai, telefono operatoriai, kontorų raštininkai.

Kiekvienas žmogus pagal tai, kokie jo interesų tipai dominuoja, gali būti apibūdintas pirmosiomis interesų tipus žyminčiomis raidėmis. Pavyzdžiui, raidžių derinys SMVTKR reiškia, kad tai socialinio tipo asmenybė, turinti su menu ir verslu susijusių interesų, mažiau išreikšti tyrėjo ir konvenciniai interesai, o realistinio tipo asmenybės interesai išreikšti mažiausiai.

J. Holland (1997), formuluodamas šešių asmenybės tipų teoriją, pateikia keletą prielaidų apie žmogaus elgesį atskirais atvejais:

- ◇ didelis noras siekti karjeros savo profesinėje srityje turėtų pasireikšti žmonėms, kurių asmenybės interesų tipai pagal prioritetą yra išsidėstę šitaip: verslus, socialinis, meninis, tiriamasis, konvencinis, realistinis;
- ◇ labai išradingi turėtų būti žmonės, kurių asmenybės interesų tipai pagal prioritetą išsidėstę šitaip: meninis, tiriamasis, socialinis, verslus, realistinis, konvencinis;
- ◇ lengvai susitaikyti su pokyčiais darbe ar darbo praradimu turėtų žmonės, kurių asmenybės tipai pagal prioritetą išsidėstę šitaip: socialinis, verslus, meninis, tiriamasis, realistinis;
- ◇ stiprus išsilavinimo siekimas turėtų pasireikšti žmonėms, kurių asmenybės interesų tipai pagal prioritetą yra išsidėstę šitaip: tiriamasis, socialinis, meninis, konvencinis, verslus, realistinis;
- ◇ tarpasmenine kompetencija turėtų pasižymėti žmonės, kurių asmenybės interesų tipai pagal prioritetą išsidėstę šitaip: socialinis, verslus, meninis, tiriamasis, konvencinis, realistinis.

J. Holland (1997) ne tik skirsto visus žmones pagal vyraujančius interesus, bet ir mano, kad asmenybės, turinčios panašių interesų, sukuria panašias darbo aplinkas, kuriose jaučiasi pakankamai gerai. Darbo aplinka suprantama kaip dirbančių asmenų sukurta atmosfera. 10 lentelėje nurodyti šeši darbo aplinkos tipai.



**10 lentelė.** Darbo aplinkos tipai

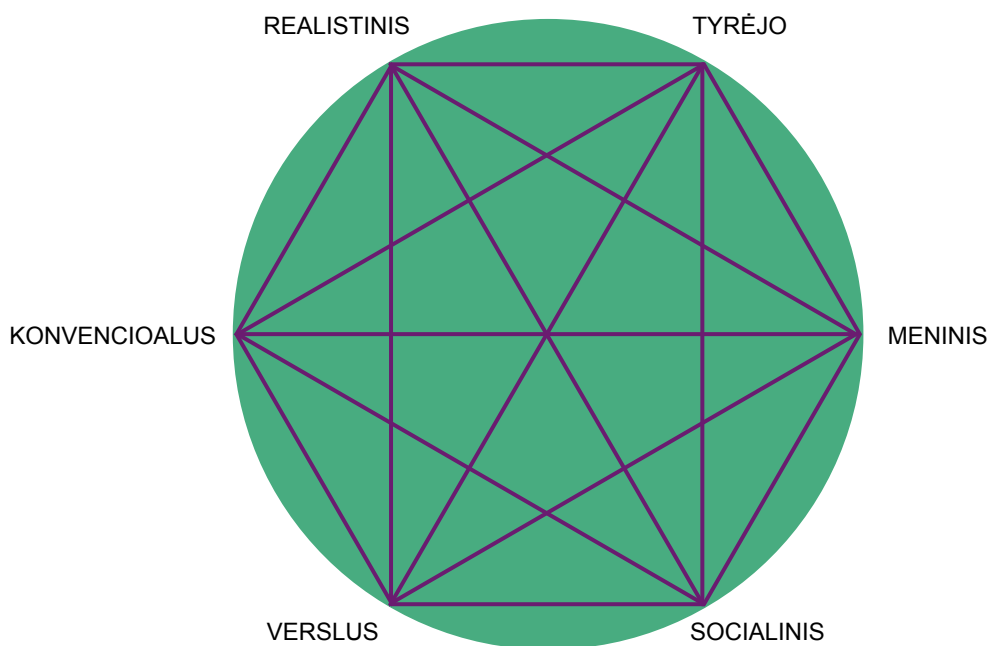
<b>DARBO APLINKOS TIPAS</b>	<b>APIBŪDINIMAS</b>
Realistinė darbo aplinka	Realistinėje darbo aplinkoje valdomi įvairūs objektai: technika, įranga, mašinos. Šioje aplinkoje dirbantys žmonės yra praktiški ir ūkiški, vertinami už tradicinį mąstymą, jie sprendžia problemas greičiausiai ir paprasčiausiu būdu, pasinaudoja savo mechaniniais ir techniniais gebėjimais, kad darbe pasiektų norimą tikslą.
Tiriamoji darbo aplinka	Tiriamąjoje darbo aplinkoje dominuoja tiriamasis požiūris į išorinio pasaulio objektus. Tiriamojo tipo žmonės šioje aplinkoje suvokia save ir vienas kitą kaip intelektualius ir išsilavinusius asmenis. Čia žmonės vertinami už mokslines žinias ir įsitikinimus, kilusias problemas jie sprendžia pasitelkdami racionalų ir analitinį mąstymą. Pasaulis suvokiamas kaip sudėtingas ir abstraktus.
Meninė darbo aplinka	Meninėje darbo aplinkoje vyrauja meno, muzikos, teatro, literatūros kūriniai. Šioje aplinkoje žmonės pasižymi artistišku, save ir kitus vertina pagal išraiškumą, originalumą, intuityvumą, laisvumą. Šioje aplinkoje žmonės gerbiami už kūrybinių idėjų generavimą. Tarpusavyje jie bendrauja išraiškingai ir emocionaliai. Į pasaulį žvelgia sudėtingai, skirtingai nei kiti, be iš anksto apibrėžtų taisyklių ar įsipareigojimų.
Socialinė darbo aplinka	Socialinėje aplinkoje būtina bendrauti su kitais, perteikti informaciją, mokytis, ugdyti, rūpintis ar padėti kitiems. Čia vieni su kitais gerai sutaria, stengiasi vieni kitus suprasti, nesudaryti pagrindo konfliktinėms situacijoms.
Verslininkiška darbo aplinka	Verslininkiškoje aplinkoje siekiama valdyti kitus ieškant naudos sau ar savo kompanijai. Verslininkišką aplinką kuria verslūs žmonės. Šioje aplinkoje dominuojantys žmonės yra iškalbingi, gabūs, turi lyderio savybių. Jie vertina vieni kitus pagal valdžios ir pinigų kiekį, visuomenėje turimą statusą.
Konvencionali darbo aplinka	Čia dominuoja tvarka, konkretumas, sistemingumas ir organizuotumas. Šioje aplinkoje žmonės darbštūs ir atsakingi. Su aplinkiniais bendrauja mažai, problemos sprendžiamos atsargiai ir praktiškai. Žmonės atidžiai skaičiuoja, pildo blankus, rašo ataskaitas. Į pasaulį žvelgiama tradiciškai, nuspėjamai.

Grynieji išvardytų darbo aplinkų tipai pasitaiko labai retai. Todėl kiekviena konkreti darbo aplinka, į kurią pakliūna žmogus, gali būti apibūdinta pagal tai, kiek joje yra realistinės, tiriamosios, meninės, socialinės, verslininkiškos ir tradicinės aplinkos požymių. Pavyzdžiui, norėdami įvertinti

kokios nors mokyklos aplinką galime manyti, kad mokykloje labiau vertinamas bendradarbiavimas nei konkurencija, skatinamas mokymasis ir žinių įgijimas, čia daug saviraiškos galimybių, daugiau lankstumo nei konservatyvumo. Taigi galime sakyti, kad mokyklos aplinką sudaro: 40 proc. socialinės aplinkos, 25 proc. tiriamosios, 15 proc. meninės, 10 proc. konvencinės, 6 proc. realistinės ir 4 proc. verslininkiškos aplinkos. Ši aplinka gali būti apibūdinama raidžių deriniu STMKRV. Kitas pavyzdys – verslo įmonė, kuriai rūpi jos reputacija ir pelnas. Ji daugiau konservatyvi, siekia ekonominio stabilumo, pasižymi aiškiu atsakomybės ir įsipareigojimų pasiskirstymu. Tokia įmonė gali būti apibūdinta šitaip: 45 proc. konvencinės aplinkos, 25 proc. verslininkiškos, 15 proc. realistinės, 8 proc. socialinės, 4 proc. tiriamosios ir 3 proc. meninės aplinkos. Ši aplinka gali būti apibūdinama raidžių deriniu KVRSTM.

J. Holland (1997) teigia, kad ne tik darbo aplinkos gali būti skirstomos pagal tai, kiek jose dominuoja vienas ar kitas aplinkos tipas, bet ir atskiros profesijos gali būti apibūdintos pagal tai, kaip jose dominuoja vieni ar kiti darbo aplinkos bruožai. Pavyzdžiui, architekto profesija gali būti apibūdinta raidėmis MTR. Tai reiškia, kad architekto darbe vyrauja meninė aplinka, įtakos dar turi tiriamoji, o mažiau reikšminga – realistinė aplinka. Šis raidžių derinys pasako, kad architekto profesija yra beveik nesusijusi su konvenciniu, versliu ir socialiniu darbo aplinkos tipu. Automobilių inžinierius gali būti apibūdintas raidėmis RTK. Tai reiškia, kad šioje profesijoje vyrauja realistinė aplinka, mažiau įtakos turi tiriamoji, o dar mažiau – konvencinė aplinka. Taigi panašiai naudojant trijų raidžių kombinacijas galima apibūdinti visas profesijas. Kai kurios raidžių sekos atitinka kelias profesijas, o kai kurioms negalima priskirti nė vienos profesijos. Profesijų aprašymus pagal vyraujančias darbo aplinkas galima rasti specialiuose profesijų žinynuose.

Darydamas bet kokią karjeros pasirinkimą žmogus privalo atsižvelgti į savo asmenybės interesų ir darbo aplinkos tipus. Šiems tipams derinti J. Holland (1997) siūlo tokią žemiau pateikiamą schemą (25 pav.).



**25 pav.** Asmenybės interesų ir darbo aplinkų derinimas  
Šaltinis J. Holland, 1997.

Šešiakampyje (25 pav.) pateikiami šeši asmenybės interesų tipai ir šeši su jais sutampantys profesinių aplinkų tipai. Atstumai tarp tipų reiškia skirtumų dydį. Pavyzdžiui, schemoje matyti, kad socialinis ir meninis tipai yra ganėtinai artimi, o socialinis ir realistinis – labai tolimi, galima sakyti, priešingi tipai. Taigi studentas, norėdamas įvertinti savo atitiktį vienai ar kitai darbo aplinkai, pirmiausia turėtų įvertinti savo interesų tipą. Toliau jis turėtų įvertinti darbo aplinkos, kurioje pageidautų dirbti, arba profesijos tipą. Tada naudodamasis 25 pav. pateikta schema turėtų pažymėti savo interesų ir darbo aplinkos arba profesijos vertinimus. Jeigu vertinimai sutampa arba yra panašūs, sėkmės tikimybė pasirinktoje darbo aplinkoje ar profesijoje didėja. Jei vertinimai skiriasi – sėkmės tikimybė pasirinktoje profesijoje arba darbo aplinkoje mažėja.

Pavyzdžiui, žmogus, įvertinęs savo interesus, sužinojo, kad pirmieji trys jo interesai pagal prioritetą yra išsidėstę tokia tvarka: meninis, tiriamasis ir konvencionalus. Jis nori rinktis architekto profesiją, kuri naudojantis darbo aplinkos klasifikacija gali būti apibūdinama šitaip: meninė, tiriamoji, realistišinė. Taigi šiuo atveju pagrindinių interesų ir darbo aplinkos tipai yra labai artimi. Todėl galime teigti, kad šiam žmogui architekto profesija yra tinkama, žinoma, jeigu nebus kokių nors dar svarbių įtakų.

Taigi apibendrinami turime konstatuoti, jog rinkdamiesi karjerą studentai turi pažinti savo interesus visų pirma todėl, kad galėtų lengviau judėti juos dominančio tikslo link ir kad karjera taptų malonumu, o ne kančia.

## 2.2.4. Kompetencijos

Kompetencijos – individo charakteristikos, įgalinančios jį sėkmingai atlikti tam tikrą tikslingą darbinę veiklą (Klemp, 1980; Boyatzis, 1982). Būtent kompetencijoms pats asmuo turi ar gali turėti didžiausios sąmoningos įtakos, aktyviai formuodamas savo kompetencijų visumą arba kitaip dar vadinamą kompetencijų portfeliu (Handy, 1989).

Bet kokiai sudėtingesnei veiklai atlikti reikia tam tikrų asmenybės savybių, nuostatų, vertybių, interesų ir kitų veiksnių, kurie turi didelės įtakos tam, ką žmogus, kaip tam tikros srities profesionalas, geba nuveikti. Minėti veiksniai sudaro asmens kompetencijų pagrindą (26 pav.).



26 pav. Kompetencijos struktūra

Pagrindinius iš šių veiksmų jau aptarėme ankstesniuose knygos skyriuose. Todėl dabar koncentruosimės tik ties išoriniu kompetencijų sluoksniu – žiniomis, įgūdžiais ir gebėjimais, kuriuos asmuo demonstruoja ar gali pademonstruoti savo elgesiu. Sąvoką „kompetencija“ čia vartosime siaurąja prasme, būtent nurodydami į žinių, įgūdžių ir gebėjimų rinkinį, reikalingą tam tikrai tikslingai veiklai atlikti.

Labai svarbu suvokti skirtumą tarp interesų ir kompetencijų. Interesai parodo tai, kas mums patinka ar kas nepatinka, tačiau nieko nepasako apie tai, ką mes gebame atlikti, t. y. kurioje srityje esame kompetentingi. Gali būti, kad mes domimės tuo pačiu, ką gebame dirbti, bet gali būti ir taip, kad mūsų kompetencijos ir interesai visiškai nesutampa – mes domimės tuo, kas nesusiję su mūsų gebėjimais. Pavyzdžiui, geras technikos specialistas domisi muzika ir literatūra, todėl jo interesai ir kompetencijos nesutampa. Taigi interesai – tai veiklos, kuriose jūs norėtumėte dalyvauti, o kompetencijos – tai iš esmės žinios, įgūdžiai ir gebėjimai, įgalinantys jus sėkmingai atlikti tam tikras tikslingas veiklas.

### *Žinios, įgūdžiai ir gebėjimai*

Norint tapti ir būti kompetentingu reikia turėti tam tikrų žinių, įgūdžių ir gebėjimų. Žinios – tai faktai, sąvokos, teiginiai, teorijos apie mus pačius ir mus supantį pasaulį arba apie tam tikrus šio pasaulio reiškinius. Žinios yra labai svarbios, jos teikia bendrą supratimą apie tai, kaip reikėtų elgtis, ir padeda spręsti kai kurias problemas. Pavyzdžiui, jeigu studentas žino studijų universitete ar kolegijoje tvarką, jis gali efektyviai planuoti savo likusį nuo studijų laiką. Jeigu žmogus vyksta į pokalbį dėl darbo, žinodamas pačius svarbiausius faktus apie įmonę, kurioje norėtų įsidarbinti, jis daug lengviau pasirengs ir įsitrauks į šį pokalbį.

Tačiau kartais vien tik žinių nepakanka. Pavyzdžiui, galima puikiai žinoti, kas yra elektra ir kaip ji tiekiamą, tačiau šios žinios nepadės išspręsti konkrečios elektros tiekimo problemos. Tai reiškia, kad trūksta tam tikrų įgūdžių – iki automatizmo išlavintų mokėjimų atlikti tam tikras protinių ar fizinių veiksmų sekas. Žmogus, turintis įgūdžių, ne tik turi žinių apie tam tikrus reiškinius, bet ir geba praktiškai taikyti tas žinias sprendžiamas konkrečias, pasikartojančias problemas. Įgūdžiai padeda veikti tiksliai, greitai ir lengvai, naudojant mažiausiai energijos. Paprastai skiriamos 4 įgūdžių rūšys (Lapė ir Navikas, 2003):

- ◇ sensoriniai įgūdžiai; tai gebėjimas greitai ir tiksliai atpažinti ženklus, pastebėti detales (pvz., netikslumus dokumentuose), garsus (pvz., iš garso nustatyti variklio gedimus), nustatyti atstumus iš akies, iš skonio nuspręsti, iš ko susideda patiekalai;
- ◇ motoriniai įgūdžiai; tai ėjimo, bėgimo, pusiausvyros išlaikymo įgūdžiai;
- ◇ sensomotoriniai įgūdžiai; tai tokie įgūdžiai, kai atliekami judesiai derinami su tuo, ką žmogus mato ar girdi. Tai piešimas, rašymas, automobilio vairavimas;
- ◇ intelektiniai įgūdžiai; tai matematikos uždavinių, problemų sprendimas, darbo planavimas ir kiti.

Vis dėlto kai kuriems darbams atlikti nepakanka net ir įgūdžių. Pavyzdžiui, jeigu į vadybininko pareigas pretenduojantis studentas turi įvairiausių įgūdžių ir žinių apie tai, kaip reikia dirbti komandoje, kaip bendrauti su kolegomis, kaip dirbti su klientais, ar tai jau reiškia, kad jis tikrai gebės gerai atlikti savo

darbą? Nebūtinai. Gali būti, kad tokiam žmogui trūksta tam tikrų darbo organizavimo gebėjimų. O gebėjimai – tai žmogaus mokėjimas atlikti protinius ar fizinius veiksmus netipiškais ir besikeičiančiomis sąlygomis. Gebėjimų turintis žmogus kūrybingai taiko savo turimas žinias ir įgūdžius visų pirma atsižvelgdamas į kontekstą, jis pirmiausia analizuoja ir vertina situacijos visumą ir tik po to sprendžia, kokius įgūdžius ir žinias jam naudoti siekiant vieno ar kitų tikslų ar sprendžiant kilusias problemas.

### *Profesinės ir bendrosios kompetencijos*

Studijuodamas aukštojoje ar profesinėje mokykloje ir atlikdamas profesinę praktiką žmogus įgyja profesinių kompetencijų rinkinį ir tampa tam tikros srities specialistu. Tai reiškia, kad žmogus įgyja specialiųjų žinių, įgūdžių ir gebėjimų, kuriuos gali taikyti tik tam tikrose aiškiai apibrėžtose srityse. Pavyzdžiui, medicinos studentas įgyja žinių, įgūdžių ir gebėjimų, reikalingų gydytojo darbui. Naudodamasis atitinkamomis procedūromis ir priemonėmis jis mokosi diagnozuoti ir gydyti ligas. Kompiuterių įrangos programuotojas mokosi dirbti kompiuterių programomis. Jis įgyja žinių, įgūdžių ir gebėjimų, reikalingų kompiuterinėms programoms kurti, taisyti ir atnaujinti.

Šiuolaikiniame labai specializuotame pasaulyje kiekvienam darbui atlikti reikia daug skirtingų žinių, įgūdžių ir gebėjimų, todėl kiekvienos profesijos kompetencijos skiriasi. Be to, jeigu sritys nepanašios, vienos srities profesinės kompetencijos yra beveik nereikalingos ir sunkiai pritaikomos kitoje srityje. Pavyzdžiui, gebėjimas įžvelgti ir analizuoti užsienio politikos problemas sunkiai pritaikomas tada, kai reikia suremontuoti sugedusį automobilį arba kai tenka spręsti matematinę lygtį.

Profesinės kompetencijos visada atsispindi ir yra akcentuojamos studijų programose, kaip tam tikri studijų rezultatai ar pasiekimai. Prieš pradėdami studijuoti studentai dažniausiai supažindinami su profesinėmis kompetencijomis, kurias jie įgis baigę studijas. Profesinių kompetencijų lygis priklauso nuo studijų pakopos. Pirmoje studijų pakopoje dažniausiai siekiama, kad studentai demonstruotų tokias profesines kompetencijas:

- ◇ žinotų savo studijuojamo dalyko pagrindus ir mokėtų juos suprantamai perteikti;
- ◇ suvoktų studijuojamo dalyko struktūrą ir ryšius tarp šios struktūros sudėtinių dalių;
- ◇ gebėtų tinkamai suprasti ir paaiškinti naują informaciją, susijusią su studijuojamu dalyku;
- ◇ gebėtų taikyti ir kritiškai vertinti studijuojamo dalyko teorijas;
- ◇ mokėtų naudotis dalyko metodais ir technikomis;
- ◇ žinotų, kaip atlikti tyrimus savo studijuojamo dalyko srityje;
- ◇ išmąnytų, kaip eksperimentiškai ar stebėjimo būdu patikrinti dalyko teorijas.

Antroje studijų pakopoje siekiama, kad studentai:

- ◇ būtų susipažinę su naujausiomis to dalyko teorijomis, jų interpretacijomis, metodais ir technikomis;

- ◇ gebėtų kritiškai vertinti naujausias studijuojamo dalyko teorijų ir praktikos kaitos tendencijas;
- ◇ mokėtų savarankiškai atlikti tyrimus ir interpretuoti rezultatus;
- ◇ gebėtų bent minimaliai prisidėti prie teorinių ar praktinių studijuojamo dalyko problemų sprendimo;
- ◇ gebėtų originaliai ir kūrybingai naudotis studijuojamo dalyko turiniu.

Taigi profesinės kompetencijos yra labai svarbios. Tačiau šiuolaikiniam bet kurios srities specialistui jų nepakanka. Profesines kompetencijas papildo bendrosios kompetencijos: žinios, gebėjimai, įgūdžiai, nuostatos. Jos pritaikomos ne kurioje nors vienoje, o daugelyje sričių ar profesijų, perkeliamos iš vienos veiklos į kitą. Jos gali būti išsiugdytos vienoje situacijoje, o po to sėkmingai perkeltos į kitą, todėl kartais dar vadinamos perkeliomomis kompetencijomis.

Bendrosios kompetencijos skirstomos į tris grupes: instrumentines, tarpasmenines ir sistemines (*Tuning Educational Structures in Europe, 2003*).

Instrumentinės kompetencijos – tai tokios kompetencijos, kuriomis mes naudojames kaip instrumentais. Jos įgalina mus valdyti aplinką, informaciją, techniką ir kalbas, manipuliuoti idėjomis ir mintimis. Žemiau 11 lentelėje pateikiama 10 instrumentinių kompetencijų.

### 11 lentelė. Instrumentinės kompetencijos

Analizės ir sintezės gebėjimai	Tai informacijos supratimas, interpretavimas, grupavimas, kritinis vertinimas, gebėjimas įžvelgti esmę, apibendrinti, perkelti ir panaudoti informaciją.
Gebėjimas organizuoti ir planuoti	Apima gebėjimą kurti veiksmų planus, skirtus tikslams siekti, laiku juos modifikuoti ir pritaikyti prie pasikeitusios situacijos, gebėjimas derinti savo planus su kitų žmonių bei organizacijos bendraisiais planais, planuoti laiką, telkti išteklius, skirtus sukurtiems planams įgyvendinti.
Pagrindinės bendrosios žinios	Jas sudaro svarbiausia informacija, reikalinga bet kuriam darbui pradėti ir atlikti.
Pagrindinės profesinės žinios	Tai specifinės darbui konkrečioje srityje reikalingos žinios.
Kalbinės ir rašytinės gimtosios kalbos žinios	Gimtosios kalbos pagrindai.

---

Užsienio kalbos žinios	Tai bent vienos užsienio kalbos žinios.
Pagrindiniai darbo kompiuteriu įgūdžiai	Teksto ar kitų duomenų suvedimo, redagavimo ir analizės įgūdžiai.
Informacijos valdymo įgūdžiai	Tai gebėjimas rasti reikalingą informaciją, atskirti pirminius ir antrinius šaltinius, naudotis bibliotekomis, duomenų bazėmis ir internetine paieška.
Gebėjimas spręsti problemas	Tai gebėjimas identifikuoti problemines sritis, jas analizuoti, susirinkti reikalingą informaciją, siūlyti įvairius problemų sprendimo būdus, juos vertinti ir parinkti tinkamiausius.
Gebėjimas priimti sprendimus	Tai gebėjimas išvelgti sprendimams priimti tinkamas situacijas, vertinti riziką, mokėjimas prisiimti atsakomybę už priimtus sprendimus, gebėjimas atsisipirti aplinkos spaudimui priimant sprendimus, pasitikėjimas priimtu sprendimu.

---

Tarpasmeninės kompetencijos naudojamos įvairiose situacijose, kur tenka bendrauti ar dirbti su žmonėmis. Šią grupę sudaro 8 kompetencijos (12 lentelė).

### 12 lentelė. Tarpasmeninės kompetencijos

---

Kritiniai ir savikritiniai gebėjimai	Tai gebėjimas kritiškai vertinti gaunamą informaciją, objektyviai vertinti savo turimas žinias, įgūdžius, asmenines savybes.
Darbas komandoje	Tai gebėjimas bendradarbiauti komandoje, siekti bendrų komandos tikslų, kurti pasitikėjimo vienas kitu bei įsipareigojimo bendriems komandos tikslams atmosferą.
Tarpasmeninio bendravimo įgūdžiai	Tai konfliktų sprendimo, palankaus įvaizdžio formavimo, konstruktyvios kritikos, verbalinio ir neverbalinio bendravimo ir kt. įgūdžiai.

---

Gebėjimas dirbti tarpdalykinėje komandoje	Tai gebėjimas pažvelgti į situaciją iš skirtingų pozicijų, gebėjimas suprasti informaciją, kurią pateikia skirtingų sričių ar profesijų atstovai.
Gebėjimas komunikuoti su kitų sričių ekspertais	Tai gebėjimas pateikti informaciją ir paaiškinimus taip, kad ją galėtų suprasti skirtingų sričių ekspertai.
Gebėjimas suprasti ir pripažinti žmonių ir kultūrų skirtumus	Tai gebėjimas besąlygiškai gerbti kitokių pažiūrų ar kitų kultūrų atstovus, nenaudoti stereotipų bendraujant su skirtingų pažiūrų ar kultūrų atstovais, aukštas tolerancijos lygis.
Gebėjimas dirbti tarptautiniame kontekste	Apima kultūrinių, politinių ir ekonominių skirtumų supratimą ir gebėjimą prie jų prisitaikyti, užsienio kalbų žinias.
Įsipareigojimas etikai	Gebėjimas laikytis bendrųjų moralumo principų: atsakingumo, sąžiningumo pagarbos ir kt.

Sisteminės kompetencijos – tai žinios, įgūdžiai ir gebėjimai, susiję su sistemomis (asmeninėmis, tarpasmeninėmis, socialinėmis, organizacinėmis, techninėmis). Tai gebėjimas suvokti sistemas kaip visumas, susidedančias iš atskirų tarpusavyje sąveikaujančių dalių, gebėjimas planuoti ir įgyvendinti sistemų pokyčius, kurti naujas sistemas. Sisteminės kompetencijos gali būti formuojamos vėliausiai, įsisavinus instrumentines ir tarpasmenines kompetencijas. Šią grupę sudaro 12 kompetencijų (13 lentelė).

### 13 lentelė. Sisteminės kompetencijos

Gebėjimas praktiškai taikyti žinias	Gebėjimas taikyti teorines žinias dirbant su sistemomis.
Tyrimų įgūdžiai	Gebėjimas išvelgti ir tyrinėti problemas parenkant tinkamus tyrimo metodus. Šios kompetencijos turinys priklauso nuo srities, jose taikomų tyrimo metodų.
Gebėjimas mokytis	Tai gebėjimas prisitaikyti prie besikeičiančios aplinkos, įsisavinti naujas žinias ir įgūdžius.
Gebėjimas prisitaikyti naujose situacijose	Tai gebėjimas būti atviru patyrimui, lanksčiu, numatyti pokyčius ir jiems pasirengti.



Gebėjimas generuoti naujas idėjas (kūrybingumas)	Ši kompetencija reikalauja lakios vaizduotės, drąsos, aukštos vidinės motyvacijos.
Lyderystė	Tai gebėjimas daryti įtaką, perteikti kitiems savo viziją, tikslus, uždegti kitus siekti tikslų, suburti komandą ir palaikyti jos dvasią, pasitikėjimas savimi, geri bendravimo įgūdžiai.
Kitų kultūrų ir papročių supratimas	Tai geros žinios apie savo ir kitų šalių kultūros ypatumus, papročius, tradicijas.
Gebėjimas dirbti savarankiškai	Čia priklauso gebėjimas savarankiškai planuoti ir valdyti laiką bei kitus išteklius, išsirinkti veiklos prioritetus, laikytis terminų ir susitarimų.
Projektų kūrimas ir valdymas	Tai gebėjimas formuluoti tikslus, kurti planus, kaip juos pasiekti, rasti reikiamus išteklius, stebėti projektų įgyvendinimo eigą, valdyti komandą, vertinti pasiektus rezultatus, laiku daryti reikiamas korekcijas.
Iniciatyva ir verslumo dvasia	Tai gebėjimas išvelgti ir pasinaudoti galimybėmis, tai drąsa ir ryžtas, nebijojimas imtis atsakomybės, organizuotumas.
Rūpinimasis kokybe	Tai aukšti veiklos ir elgesio standartai.
Sėkmės siekimas	Ši kompetencija apima norą laimėti, pasiekti iškeltus tikslus, pasitikėjimą savimi, atkaklumą, taip pat norą viską atlikti labai gerai.

Bendrąsias kompetencijos ugdytis šiais laikais labai svarbu dar ir dėl to, kad pokyčiai dabartiniame pasaulyje vyksta labai greitai, ir bet kokios profesinės kompetencijos greitai pasensta, jeigu tik kurį laiką nenaudojamos ir nuolat neatnaujinamos. Neįmanoma tapti kompetentingu specialistu vieną kartą ir visiems laikams, nes norint sėkmingai atlikti nuolat besikeičiančius sudėtingus šiuolaikinius darbus reikia vis naujų profesinių kompetencijų.

Dažnai jaunas specialistas į darbo rinką išeina tiksliai nežinodamas, koks naujų profesinių kompetencijų poreikis atsiras jam baigus studijas ir ką reikės įsisavinti savarankiškai. Todėl labai prasminga susikurti tvirtą bendrųjų kompetencijų pagrindą, kuris įgalintų efektyviai prisitaikyti prie nuolat besikeičiančio pasaulio ir esant būtinybei įgyti tų profesinių kompetencijų, kurių reikia tam tikru laiku ir tam tikroje vietoje.

## Skyriaus apibendrinimas

Efektyvus karjeros valdymas paprastai prasideda nuo savęs pažinimo. Pažindamas save asmuo formuoja savivaizdį. Kiekvienas žmogus savo gyvenime paprastai susikuria ir naudoja ne vieną savivaizdį: faktinį, idealų, parodomąjį, veidrodinį ir kt. Tačiau karjeros siekiantiems žmonėms pats svarbiausias yra profesinis savivaizdis. Jis suprantamas kaip tam tikras visuminis savo asmenybės savybių, kurias asmuo laiko svarbiomis atliekant darbinius vaidmenis, įsisaugojimas. Karjeros konstravimo procesas iš esmės yra profesinio savivaizdžio konstravimas ir realizavimas atliekant darbinius vaidmenis. Profesinis savivaizdis formuojasi sąveikos procese tarp įgimtų individo psichologinių gebėjimų, fizinių galimybių, galimybių stebėti ir bandyti atlikti įvairius vaidmenis, ir aplinkinių vertinimų apie tai, kaip jam tai pavyksta padaryti. Profesinis savivaizdis formuojasi stebint bei atliekant vaidmenis labai įvairiose situacijose: fantazuojant apie vaidmenų atlikimą, atliekant vaidmenis karjeros ir psichologinėse konsultacijose, realiame gyvenime užsiimant mėgstama veikla (hobiu), paskaitų ar seminarų metu mokantis atlikti vaidmenis, dalyvaujant klubų ar draugijų veikloje, dirbant laikinus darbus ar nevisą darbo dieną. Taigi profesinio savivaizdžio įgyvendinimas atliekant darbinius vaidmenis susijęs su individualių ir visuomeninių veiksnių įtakomis ir kompromisais tarp jų.

Toliau gilindamiesi į savęs pažinimo ir savivaizdžio formavimosi procesus mokslinėje ir praktinėje karjeros valdymo literatūroje susiduriame su dviem skirtingais požiūriais į savęs pažinimą. Šie skirtingi požiūriai ne tik konstatuoja, kokia yra savęs pažinimo realybė, tačiau ir nusako, kokių nuostatų asmuo turėtų laikytis ir kuria linkme turėtų veikti norėdamas save pažinti bei tinkamai pasinaudoti savęs pažinimo rezultatais savo karjeros kelyje. Šiuos požiūrius galima apibrėžti kaip tikrojo ir galimo „Aš“ koncepcijas.

Tikrojo „Aš“ paieškos koncepcija teigia, jog mes esame stabilios, sunkiai ir lėtai kintančios asmenybės su savo pomėgiais, prioritetais, vertybėmis ir nuostatomis. Išorinė aplinka ir egzistuojančios galimybės neturi didelės įtakos mūsų asmenybei ir savivaizdžiui. Taigi savęs pažinimo tikslas yra pažinti save tokį, kokie esame. Čia daroma prielaida, jog asmeniui pačiam nežinant iš anksto jau egzistuoja jo slaptas, nepažintas „Aš“, pasižymintis tam tikromis aiškiai apibrėžtomis, mažai kintančiomis charakteristikomis. Vieni tikrojo „Aš“ koncepcijos šalininkai teigia, kad mūsų asmenybei didžiausios įtakos turi kokie nors mistiniai veiksniai, susiję su likimu, kiti mano, kad egzistuoja labai stiprus ryšys su genetiniu paveldu, dar kiti teigia, kad mūsų tikrasis „Aš“ vieną kartą ir visiems laikams susiformavo vaikystėje sąveikaujant su mums reikšmingais asmenimis.

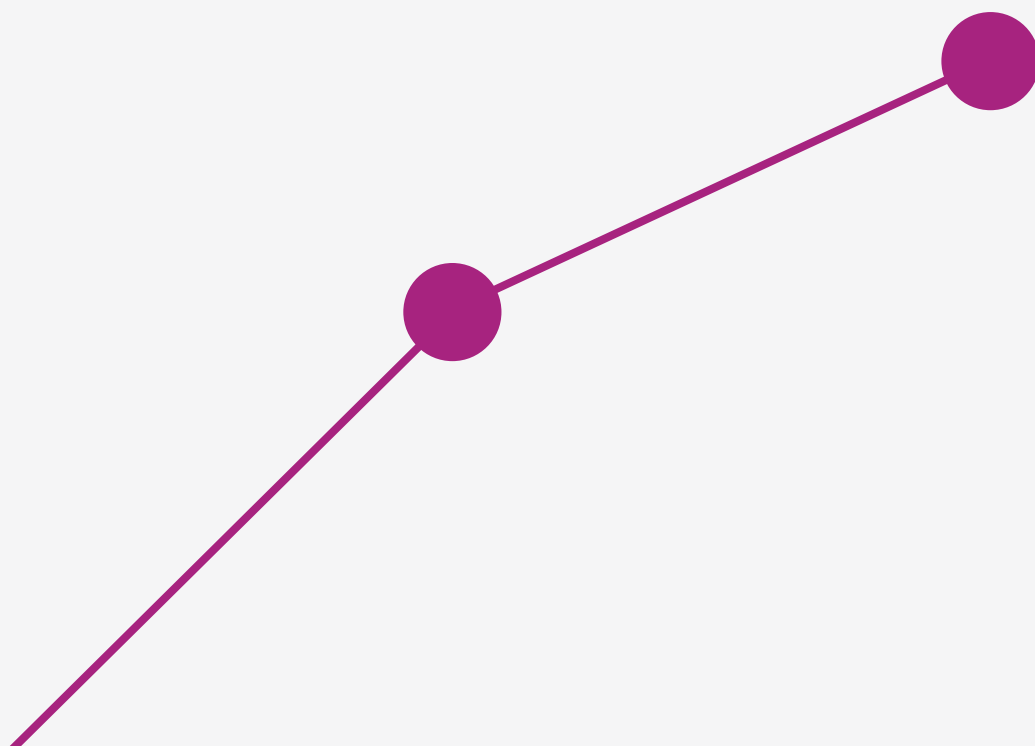
Nepaisant to, iš kur kildinamas tikrasis „Aš“, laikantis tikrojo „Aš“ koncepcijos mums belieka tik ieškoti kokių nors ženklų ar užuominų, kurias šis „Aš“ siunčia apie save. Šią informaciją mums gali padėti gauti testai, aplinkinių nuomonė apie mus ar net ir mūsų pačių įžvalgos apie tai, kokie esame iš tikrųjų.

Tačiau nepaisant visų šių tikrojo „Aš“ koncepcijos charakteristikų kyla svarbus klausimas – ar tikrai egzistuoja tikrasis „Aš“, ar tikrai yra kažkas, kas mumyse užkoduota ir paslėpta nuo mūsų pačių? Šias abejones sustiprina ir tai, kad tikrojo „Aš“ koncepcija karjeros planavimo praktikoje ne visada pasitvirtina. Todėl šių abejonių pagrindu buvo sukurta alternatyvi galimų „Aš“ konstravimo koncepcija, pagal kurią pats individas, siekdamas optimizuoti santykį tarp savo nuolat kintančios asmenybės ir besikeičiančių aplinkos charakteristikų, konstruoja karjerą savo unikaliame gyvenimo kontekste. Asmenybė neegzistuoja iš anksto, ji nuolat konstruojama ir rekonstruojama iš naujo. Todėl ji gali įgauti labai daug įvairiausių pavidalų.

Taigi nuostata, kad egzistuoja kokie nors asmenybės dariniai (pavyzdžiui, tikrasis „Aš“), kuriuos pažinus liktų juos atskleisti savo karjeros kelyje, turėtų būti vertinama kritiškai. Individas, sąveikaudamas su aplinka, nuolat apmąsto ir kuria savo darbinį tapatumą. Šios sąveikos procese įmanoma identifikuoti daug galimų „Aš“, o tuo pačiu ir su jais susijusių karjeros krypčių (ir nepageidaujamų, ir nepageidaujamų).

Analizuodami būtent karjerai svarbius asmenybės veiksnius turime konstatuoti, kad mokslinėje literatūroje per daugiau kaip šimtą metų trukusį praktikos ir tyrimų laikotarpį nustatyta daugelio asmenybės veiksnių įtaka karjerai. Kai kurie iš šių veiksnių yra tiesiogiai susiję su plačiai paplitusiomis psichologijos teorijomis. Kiti sukurti praktika užsiimančių karjeros konsultantų, pastebėjusių, kad karjeros konsultavimo metu ypač naudinga žinoti ir atsižvelgti į jų išskirtų veiksnių įverčius. Dabartiniu metu nusistovėjo, kad šalia nustatytų veiksnių, turinčių įtakos karjeros pasirinkimams, pati karjeros siekiančiojo asmenybė ir trys pagrindiniai veiksniai – vertybės, interesai ir kompetencijos – laikomi svarbiausiais. Tuo nenorima pasakyti, kad kokie nors kiti ar kitaip apibrėžiami asmenybės veiksniai yra nesvarbūs, tačiau dauguma mokslininkų pripažįsta, jog didžiausios įtakos karjeros valdymui turi būtent šie veiksniai ir jų pažinimas. Tą patvirtina ir santykinai didesnis mokslininkų dėmesys būtent šiems veiksniams. Taigi norintys geriau valdyti savo karjerą turi pažinti, o dirbantys darbą, kuriame siekiama padėti kitiems geriau valdyti savo karjeras, turi kitiems padėti pažinti visų pirma šiuos veiksnius.

# Karjeros galimybių tyrinėjimas



Kiekvieno asmens karjera plėtojasi vykstant nuolatinei dinamiškai sąveikai su išoriniu pasauliu. Dabartiniai spartūs pokyčiai pasaulyje turi didelį poveikį asmens karjerai. Viena vertus, jie suteikia jam kaip niekad anksčiau daug laisvės ir pasirinkimų iš įvairių darbo, mokymosi ir laisvalaikio galimybių: naujų profesijų, įvairių organizacijų, darbo arba mokymosi formų, laisvalaikio veiklų ir t. t. Kita vertus, šie pokyčiai pateikia vis naujų iššūkių, apribojimų ir netikėtumų: aukštojo mokslo prieinamumo didėjimą ir jo masiškumą, aukštos kvalifikacijos reikalaujančių darbo vietų trūkumą, mažėjančią aukštos kvalifikacijos darbuotojų paklausą, didėjančią globalią konkurenciją, mažėjančias darbo garantijas, diskriminacijos darbe atvejus, vis daugiau trumpalaikių darbų, greitus profesijų struktūros pokyčius, sudėtingėjančią darbo veiklą ir aplinką, aukštesnius reikalavimus kompetencijoms ir t. t.

Asmuo *priverstas* reaguoti į šį nepertraukiamą išorinio pasaulio iššūkių, netikėtumų, apribojimų ir galimybių srautą, o tai gali kelti jam sumaištį, netikrumą, baimę ir nesaugumą (Greenhaus et al., 2010; Pryor, Bright, 2011). Asmeniui tenka nuolat formuoti savo karjeros tapatumą ir kryptingumą sudėtingėjančiame pasaulyje, kuriame nebėra griežtai apibrėžtų modelių, standartų, normų ar taisyklių, kaip elgtis vienu ar kitu atveju, bei spręsti karjeros problemas, dažniausiai neturinčias vieno teisingo sprendimo, renkantis tarp įvairių karjeros galimybių ir ieškant tinkamiausių karjeros sprendimų.

Todėl kokybiška karjeros informacija, kaip ir informacija apie save, šiandien itin svarbi asmeninės karjeros valdymui. Daromos prielaidos, kad neturint pakankamai informacijos apie save ir darbo pasaulį neatsiranda tikslaus ir realistiško savęs ir darbo pasaulio bei karjeros galimybių jame vaizdo. Aiškiai neįsisąmoninant savęs ir išorinio pasaulio teikiamų galimybių bei jų keliamų reikalavimų sunku savarankiškai priimti karjeros sprendimus, išsikelti realistiškus karjeros tikslus ir juos lanksčiai keisti, parengti planus šiems tikslams pasiekti ir juos sėkmingai įgyvendinti (Greenhaus et al., 2010; Sampson et al., 2004).

Vien tik karjeros informacijos nepakanka. Informacijos buvimas ir prieinamumas dar neužtikrina, kad ja bus efektyviai naudojama. Asmuo turi būti motyvuotas ir pasirengęs naudotis karjeros informacija (Grubb, 2002; Herr, Cramer, 2004). Kitaip tariant, jis turi atvirai ir aktyviai *tyrinėti karjeros galimybes*, t. y. gebėti iš didžiulio informacijos srauto atsirinkti karjeros sprendimams reikalingą medžiagą, ją tinkamai perdirbti, išskirti sprendimams svarbius aspektus ir juos įvertinti. Karjeros galimybių tyrinėjimas suprantamas kaip svarbus mechanizmas siekiant prisitaikyti prie nuolat besikeičiančio darbo pasaulio ir iš esmės kontroliuoti savo gyvenimą (Greenhaus et al., 2010; Zikic, Hall, 2009).

Šiandien daugeliu atvejų sutariama, kad kokybiška karjeros informacija yra esminis karjeros valdymo paslaugų komponentas, tačiau pagrindinis karjeros valdymo specialisto (ugdymo karjerai specialisto, karjeros konsultanto) vaidmuo neturi būti eksperto, pateikiančio studentams objektyvius duomenis apie darbo pasaulį bei karjeros galimybes (Sultana, 2008; Epstein et al., 2008; Niles, Harris-Bowlsbey, 2012). Pabrėžiama, kad siekiant parengti studentus „būti ir veikti vis sudėtingėjančiame pasaulyje“ (Barnett, 2006) ypač svarbu įgalinti pačius studentus suprasti karjeros galimybių įvairovę ir tai, kaip jomis naudotis plėtojant asmeninę karjerą, nustatyti, kokia karjeros informacija jiems reikalinga, gebėti šią informaciją efektyviai rasti, įvertinti ir ja pasinaudoti kuriant asmeninę karjerą, įsipareigoti domėtis ir atvirai tirti aplinką bei jos teikiamas *planuotas ir neplanuotas* galimybes, reikalavimus ir grėsmes (Jarvis, 2003; Krumboltz, 2008; Kumar, 2004; Niles, Harris-Bowlsbey, 2012; Taveira, Moreno, 2003).

Taigi karjeros valdymo specialistas (ugdymo karjerai specialistas, karjeros konsultantas) turi žinoti, kokios yra karjeros informacijos rūšys ir jos šaltiniai bei kaip karjeros informacija gali būti naudojama karjeros valdymo procese. Jo esminis vaidmuo yra paskatinti studentus aktyviai tirti karjeros galimybes, padėti jiems efektyviai jas tirti, naudojantis įvairaus pobūdžio karjeros informacija, jos šaltiniais ir patiems suteikiant karjeros informacijai asmeninę prasmę, kartu ugdyti / stiprinti studentų karjeros galimybių tyrinėjimo kompetencijas.

Šioje dalyje supažindinsime su karjeros galimybių tyrinėjimu. 3.1 skyriuje aptarsime karjeros galimybių tyrinėjimo ir karjeros informacijos sampratą, o 3.2 skyriuje – karjeros informacijos rinkimą ir naudojimą. 3.3 skyriuje atskirai apžvelgsime mokymosi tyrinėjimą.

## 3.1. Karjeros informacija karjeros valdyme

Karjeros informacija yra svarbi karjeros valdymo proceso dalis. Tiksli ir aktuali karjeros informacija suprantama kaip svarbus karjeros sprendimo priėmimo komponentas, pradedant nuo 1909 m. paskelbto klasikinio F. Parsons karjeros pasirinkimo modelio (Herr, Cramer, 2004). Vis dėlto požiūris į karjeros informaciją, jos reikšmę ir naudojimą varijuoja ir keičiasi priklausomai nuo bendrų teorinių prielaidų apie asmens karjerą (Sharf, 2010).

Vyraujant tradicinei pozityvistinei asmens ir aplinkos atitikties paradigmai, karjeros informacija buvo suprantama kaip *objektyvūs duomenys ir faktai* apie profesijų charakteristikas, kurių *išorinis ekspertinis* susiejimas / pritaikymas prie psichometrinių testais objektyviai nustatytų asmens ypatumų sudarė pagrindinį karjeros konsultavimo turinį siekiant padėti asmeniui pasirinkti profesiją. Į karjeros pasirinkimą buvo žvelgiama kaip į vienetinį, statišką, apibrėžtą konkrečiame laike įvykį, turintį vieną teisingą atsakymą, grindžiamą objektyvia informacija.

Šiuolaikinėse karjeros teorijose ir koncepcijose dominuoja konstruktyvizmo ir socialinio konstrukcionizmo požiūris į karjerą, pabrėžiantis dinamišką asmens ir aplinkos sąveiką bei aktyvų asmens vaidmenį kuriant ar valdant savo karjerą visą gyvenimą (Patton, McMahon, 2006; Sampson, 2009). Šiose teorijose ir koncepcijose daromos prielaidos apie tai, kad nėra vienos vienintelės asmeniui tinkamos karjeros galybės, o kiekvienoje situacijoje yra daugiau nei vienas galimas tinkamas karjeros pasirinkimas. Asmuo turi nuolat vis iš naujo peržiūrėti savo pasirinkimus, jų pasekmes ir kuriamas naujas karjeros galimybes, atsižvelgti į vidinius ir išorinius pasaulio pokyčius. Šios prielaidos formuoja naują požiūrį į karjeros informaciją ir jos naudojimą. Karjeros informacijos tema susiejama su karjeros galimybių tyrinėjimu, savo ruožtu siejama ir su *subjektyviais procesais*, ir su *aplinkos veiksniais (kontekstu)*. Kitaip tariant, **šiuolaikinėse karjeros teorijose ir koncepcijose kalbant apie karjeros informaciją akcentuojamas informacijos paieškos procesas ir pats asmuo, kaip aktyvus šios informacijos rinkėjas / vartotojas**. Į karjeros informaciją žvelgiama ne kaip į savitikslių, o kaip į proceso dalį (McMahon, Tatham, 2008).

Taigi pirmiausia aptarkime šiuolaikinę karjeros galimybių tyrinėjimo (kaip sudėtinės karjeros tyrinėjimo dalies) sampratą, kuri pasitelkiama karjeros informacijos ir jos naudojimo supratimo bei rekomendacijų praktikai pagrindu.

### 3.1.1. Karjeros galimybių tyrinėjimo samprata: karjeros informacijos supratimo pagrindas

**Kas yra karjeros galimybių tyrinėjimas?** Šiuolaikinė karjeros galimybių tyrinėjimo samprata formavosi trijų ankstesnių koncepcijų pagrindu, į kurias šiandien žvelgiama kaip į viena kitą papildančias (Taveira, Moreno, 2003). Pirma, socialinio išmokymo teorijose karjeros galimybių tyrinėjimas buvo suprantamas kaip informacijos paieškos arba karjeros problemų sprendimo elgesys. Antra, karjeros sprendimo teorijose į karjeros galimybių tyrinėjimą pradėta žvelgti kaip į svarbų karjeros sprendimo priėmimo proceso etapą, apimančią informacijos paieškos elgesį ir galimų karjeros pasirinkimų nustatymą bei įvertinimą. Trečia, karjeros raidos teorijose karjeros galimybių tyrinėjimas buvo susietas su vienu iš asmens karjeros raidos tarpsnių (14–25 metų), t. y. perėjimu iš mokyklos į darbo rinką, kurio pagrindinis tikslas – profesijos pasirinkimas.

Šiuolaikinė karjeros galimybių tyrinėjimo samprata, sujungianti ir papildanti ankstesnius požiūrius, grindžiama asmeninės karjeros valdymo per visą gyvenimą paradigma. Karjeros galimybių tyrinėjimas apibrėžiamas kaip aktyvus ir tikslingas informacijos apie darbo pasaulį ir karjeros galimybes rinkimas ir analizė, siekiant plėtoti ir valdyti asmeninę karjerą (Greenhaus et al., 2010; Taveira, Moreno, 2003; Zikic, 2006). Jis apima visas veiklas, kuriomis siekiama kaupti ir plėsti žinias apie darbo pasaulį. Asmuo užsiima šiomis veiklomis siekdamas savo karjeros pažangos, norėdamas priimti karjeros sprendimus, įgyvendinti karjeros tikslus, prisitaikyti prie aplinkos, įveikti karjeros pokyčius ir būti labiau patenkintas karjera ir asmeniniu gyvenimu nuolat besikeičiančioje aplinkoje (Blustein, 1997; Greenhaus et al., 2010; Mitchell et al., 1999; Zikic, Hall, 2009).

Taigi karjeros galimybių tyrinėjimas suprantamas kaip *tikslinga asmens veikla*, apimanti daugialypį naujos informacijos apie profesijas, darbus, organizacijas, ūkio sektorius, studijas, socialines ekonomines jėgas, veikiančias karjeros galimybių prieinamumą, ir kitus išorinės aplinkos aspektus rinkimą ir analizę, taip pat tam tikrų hipotezių apie aplinką tikrinimą, siekiant kryptingai valdyti savo mokymąsi, darbą, laisvalaikį ir karjeros pokyčius. Teigiama, jog asmuo, surinkęs ir išanalizavęs karjeros informaciją, turi galimybę projektuoti sau įvairius galimus vaidmenis ir aplinkas, t. y. pats *mintyse susikurti* galimų karjeros pasirinkimų modelius ir įvertinti galimas jų pasekmes sau, o galiausiai *išbandyti* tam tikrus galimus pasirinkimus ir per asmeninę *patirtį* geriau pažinti specifines galimybes bei kurti naujas žinias apie darbo pasaulį (Zikic et al., 2006; Taveira, Moreno, 2003).

Karjeros informacija nėra suprantama tiesiog tik kaip karjeros faktai ir darbo duomenys, pateikiantys greitus atsakymus į sudėtingus karjeros klausimus, o karjeros informacijos rinkėjas / vartotojas – kaip pasyvus informacijos iš išorinių šaltinių priėmėjas, mechaniškai reaguojantis į informacijos srautą. Pagal šiuolaikines karjeros teorijas asmuo turi pats „kurti“ sau prasmingą tikrovę, t. y. suvokti, interpretuoti ir įprasminti savo praeities ir dabarties patirtį. Kitaip tariant, tirdamas karjeros galimybes asmuo renka faktus ir duomenis apie išorinę aplinką, kritiškai juos analizuoja, interpretuoja ir suteikia jiems *asmeninę prasmę* („ką man tai reiškia“, „kaip tai susiję su mano gyvenimu / karjera“, „kaip tai gali paveikti mano gyvenimą / karjerą dabar ir ateityje“), tokiu būdu atskleisdamas, įsisažmonindamas ir *pats sau kurdamas karjeros galimybes*, atsižvelgdamas į esamą socialinį kontekstą (Sampson, 2009; Savickas, 2005). Taigi **karjeros informacija karjeros valdyme turi būti naudojama kaip vienas iš šaltinių, padedančių asmeniui kurti darbo pasaulio vaizdą ir suvokti savo galimybes, apribojimus bei galimų pasirinkimų pasekmes iš įvairių – asmeninės, šeimos, darbdavio, bendruomenės, visuomenės – perspektyvų.**

**Karjeros galimybių tyrinėjimas kaip karjeros tyrimo dalis.** Reikia atkreipti dėmesį į tai, kad karjeros galimybių tyrinėjimo procesas paprastai nagrinėjamas kaip sudėtinė *karjeros tyrinėjimo* dalis.

Karjeros tyrinėjimas apibrėžiamas kaip informacijos apie save ir aplinką rinkimo ir analizės procesas, skatinantis asmeninį karjeros valdymą (Blustein, 1997; Bartley, Robitschek, 2000; Greenhaus et al., 2010; Zikic, Hall, 2009). Taigi karjeros galimybių tyrinėjimas suprantamas kaip vienas iš dviejų tarpusavyje susijusių karjeros tyrinėjimo tipų. Kitas karjeros tyrinėjimo tipas yra *savityra*, siekiant įgyti žinių apie save, pavyzdžiui, apie interesus, vertybes, gebėjimus, tikslus, asmenybės bruožus.

Karjeros galimybių tyrinėjimas ir savityra, kaip informacija apie save ir karjeros galimybes, yra abipusiškai tarpusavyje susiję, jie papildo vienas kitą, gali vykti vienu metu ir daro vienas kitam įtaką (Greenhaus et al., 2010; Zikic, 2006). Pavyzdžiui, praktiką atlikęs studentas gali ne tik sužinoti apie tam tikrą profesinę veiklą, bet ir geriau pažinti savo gebėjimus ir interesus bei jų suderinamumą su tam tikra profesine veikla ir aplinka. Tam tikra informacija apie profesijas ir darbus gali skatinti papildomą savityrą, pavyzdžiui, peržiūrėti ir įvertinti savo gyvenimo stilių ir darbo prioritetus. Interesų, vertybių, gebėjimų, gyvenimo ir darbo stiliaus įsisažmoninimas padeda susitelkti į svarbiausius karjeros informacijos aspektus ir įvertinti įvairių pasirinkimų naudą bei kainą, o ne atsitiktinai ieškoti karjeros informacijos. Manoma, kad informacija apie save suteikia pagrindą kryptingai karjeros informacijos paieškai ir analizei. Efektyvus karjeros galimybių tyrinėjimas leidžia asmeniui palyginti skirtingas aplinkas pagal tai, kaip jos atitinka asmens vertybes, kaip jose gali būti panaudoti ar lavinami jo gebėjimai, kaip jos skatina jo interesus, padeda įgyvendinti jo gyvenimo ir karjeros viziją (Greenhaus et al., 2010; Sampson et al., 2004).

Tradiciškai karjeros tyrinėjimas siejamas su vienu iš asmens karjeros raidos tarpsnių (14–25 metų), t. y. perėjimu iš mokyklos į darbo rinką, kai pagrindinis tikslas – profesijos pasirinkimas (Savickas, 2001). Tačiau šiuo metu teoretikai ir praktikai pabrėžia, kad greitai kintančiame pasaulyje asmuo turi nuolat „atnaujinti“ žinias apie save ir savo galimybes. Į karjeros tyrinėjimą žvelgiama kaip į *visą gyvenimą trunkantį procesą*, padedantį ne tik bet kuriuo tarpsniu *priimti ir įgyvendinti karjeros sprendimus*, bet ir *sąveikauti su socialine aplinka, prisitaikyti prie aplinkos sąlygų ir greitų pasikeitimų, įveikti įvairius karjeros perėjimus / pokyčius ir kliūtis* (Bartley, Robitschek, 2000; Zikic, 2006; Taveira, Moreno, 2003).

**Kokie yra karjeros galimybių tyrinėjimo ypatumai? Į karjeros galimybių tyrinėjimą žvelgiama kaip į sudėtingą, dinamišką procesą, apimantį įvairius komponentus ir įvairias aktyvumo formas.** Autoriai renka skirtingus karjeros galimybių tyrinėjimo analizės lygius, išskiria bei tiria atskirus jo ypatumus ir kintamuosius (Blustein, 1992; Taveira, Moreno, 2003; Sharf, 2010).

Orientuojantis į veiklos analizės lygį, karjeros galimybių tyrinėjimas suprantamas kaip procesas, *reikalaujantis laiko ir pastangų* (Zikic, Hall, 2009). Tiksliesniam darbo pasaulio vaizdo sukūrimui ir geresniam aplinkos teikiamų galimybių, apribojimų ir reikalavimų įsisažmoninimui gali reikėti tam tikrą laiką įvairiais būdais rinkti informaciją, kelti tam tikras hipotezes apie aplinką ir jas išbandyti / tikrinti aktyviai veikiant / eksperimentuojant bei apmąstant ir įvertinant sukauptą patirtį. Pavyzdžiui, studentas, kuris domisi finansų krypties tarptautine karjera, atlieka praktiką tarptautinėje konsultacinėje kompanijoje užsienio šalyje, siekdamas toliau tirti šios karjeros galimybes.

Kartu pabrėžiama, kad šis procesas gali būti asmens *reguliuojamas*, t. y. planuojamas, stebimas, vertinamas (Greenhaus et al., 2010; Blustein, 1992; Taveira, Moreno, 2003). Karjeros galimybių tyrinėjimą galima realizuoti kaip tikslingą planuojamą veiklą, susidedančią iš tam tikrų veiksmų etapų, atliekamų nustatytu laiku, o jų įgyvendinimą galima stebėti, vertinti, koreguoti ir tobulinti. Karjeros tyrinėjimas iš esmės savo procesais siejasi su bendra tyrinėjimo veikla, tačiau esminis jį išskiriantis dalykas yra specifiniai su karjeros valdymu susiję tikslai ir turinys.



Vadinasi, svarbu teikti studentams paramą ir palaikymą, skatinti juos skirti laiko ir pastangų karjeros galimybės tyrinėti, stiprinti jų *kontrolės jausmą*, taip pat padėti organizuoti ir vertinti karjeros galimybių tyrinėjimo procesą, kuris leistų rinkti ir kaupti jiems reikalingą karjeros informaciją.

Išskiriami įvairaus lygmens karjeros galimybių tyrinėjimo procesai: *elgesio lygmens*, pavyzdžiui, vizitai į biblioteką, interneto tinklalapių peržiūra, dalyvavimas renginiuose, informaciniai interviu, tam tikrų veiklų stebėjimas ar išbandymas, *kognityvinio-emocinio lygmens*, pavyzdžiui, asmeninės patirties, įgytos įsidarbinimo ar savanoriškos veiklos metu, bendraujant su kitais žmonėmis, refleksija ir įsivertinimas (Zikic, 2006; Taveira, Moreno, 2003).

Anot kai kurių autorių, karjeros galimybių tyrinėjimas yra *mokymosi, t. y. naujų žinių apie darbo pasaulį įgijimo, procesas*, kuris, taikant D. Kolb patirtinio mokymosi modelį, gali būti realizuojamas per: 1) *konkrečią patirtį*, pavyzdžiui, atliekant praktiką, stebint profesionalų darbą, įsidarbinant, dalyvaujant karjeros renginiuose; 2) *reflektyvų stebėjimą*, pavyzdžiui, aptariant įgytą praktikos ar darbinę patirtį grupinėse konsultacijose, dalyvaujant pokalbiuose apie karjerą su dominančios srities profesionalais, rašant savo patirties analizės esė, rengiant savo veiklos ataskaitas ar gyvenimo aprašymą; 3) *abstraktų konceptualizavimą*, pavyzdžiui, analizuojant informaciją profesijų klasifikatoriuose, rengiant tam tikrų profesijų ar ūkio sektorių palyginimo projektus; 4) *aktyvų eksperimentavimą*, pavyzdžiui, dalyvaujant simuliaciniuose žaidimuose, projektinėse veiklose, mokomuosiuose darbo pokalbiuose (Atkinson, Murrell, 1988; Taveira, Moreno, 2003). Teigiama, kad D. Kolb patirtinio mokymosi modelis gali būti naudojamas padedant studentams mokytis organizuoti karjeros galimybių tyrinėjimo procesą (Atkinson, Murrell, 1988).

Kai kurie autoriai ypač akcentuoja *aktyvius veiksmus realiame darbo pasaulyje*, pavyzdžiui, praktiką, informacinius pokalbius, vizitus į organizacijas, dalyvavimą projektinėse veiklose, susitikimus su naujais žmonėmis, naujų pomėgių išbandymą ir kt. (Niles, Harris-Bowlsbey, 2012). Manoma, kad būtent aktyvūs veiksmai dažnai gali padėti atskleisti ne tik planuotas galimybes ir įgyti norimą karjeros informaciją, bet ir netikėtą, neplanuotą, bet naudingą informaciją ir galimybes (Mitchell et al., 1999). Pavyzdžiui, studentas, laukdamas susitikimo su specialistu dėl sutarto informacinio interviu, užmezga pokalbį su kitu patalpoje esančiu darbuotoju. Šiame netikėtame pokalbyje jis sužino apie darbo pasiūlymą kitoje organizacijoje arba jį dominančius mokymus. Arba studentas, dalyvaujantis verslumo mokymų projekte, netikėtai gauna iš projekto organizatorių pasiūlymą dirbti projekto komandoje.

Kaip pažymi planuojamo atsitiktinumo (angl. *planned happenstance*) teorijos autorius D. Krumboltz (2009), svarbu padėti studentams pasirengti susidurti (atskleisti) ir atvirai bei drąsiai tirti neplanuotus, netikėtus įvykius bei galimybes, kurios gali būti naudingos jų karjeros plėtotei. Jis išskyrė tris žingsnius, kurie gali padėti kontroliuoti neplanuotus įvykius ir kurių reikia mokytis studentus, skatinant juos aktyviai tirti karjeros galimybes (Krumboltz, 2009):

- 1 Prieš nenumatytus įvykius imtis veiksmų, kurie kurtų galimybę juos patirti ir su jais susidurti;
- 2 Nenumatytų įvykių metu būti atviram, atidžiam ir atpažinti / pripažinti potencialias galimybes;
- 3 Po nenumatytų įvykių inicijuoti veiksmus, kurie leistų jais tinkamai pasinaudoti.

Daugiau orientuojantis į karjeros galimybių tyrinėjimo aspektų mikrolygio analizę, pagrindinis dėmesys skiriamas tam, kaip atrenkama, apdorojama (suvokiama ir interpretuojama) ir vertinama karjeros informacija, kaip generuojami galimi atsakymai į ją ir kaip šie potencialūs atsakymai įvertinami,

t. y. *informacijos perdirbimo procesams* (Blustein, 1992; Herr, Cramer, 2004; Sampson et al., 2004; Taveira, Moreno, 2003).

Pasak M. Taveira ir M. Moreno (2003), apibendrinus šioje srityje atliekamus tyrimus galima daryti ke-lias pagrindines išvadas. Pirma, karjeros galimybių tyrinėjimas susijęs su racionalių karjeros spren- dimo priėmimo stiliumi ir kognityviu darbo pasaulio bei karjeros galimybių schemų ir struktūrų sudėtingumu. Karjeros galimybės tyrinėti svarbus sistemiškas ir sąmoningas karjeros informacijos rinkimas ir analizė, įvairių, taigi ir prieštaringų, jos aspektų kritinis įvertinimas, nes tai padeda for- muotis diferencijuotoms ir integruotoms kognityvioms darbo pasaulio struktūroms, rasti naujiems šių struktūrų komponentams. Tyrimai rodo, kad neigiama karjeros informacija formuoja mažiau su- paprastintą požiūrį į profesijas, o tik teigiama informacija neskatina kritinio mąstymo apie profesijas ir formuoja labiau supaprastintą profesijų suvokimą (Herr, Cramer, 2004). Vadinasi, ugdant karje- ros galimybių tyrinėjimo kompetenciją reikia skatinti studentus sistemškai (planingai) tirti karjeros galimybes, ieškoti teigiamos ir neigiamos karjeros informacijos bei kritiškai ją vertinti. Tikslingas teigiamos ir neigiamos informacijos apie dominančias galimybes bei darbo pasaulio aspektus rinki- mas ir analizė yra ypač svarbu atsižvelgiant į tai, kad paprastai įvairių kūrėjų ir platintojų pateikiama karjeros informacija yra neutrali arba teigiama (Herr, Cramer, 2004).

Antra, asmenys, tirdami karjeros galimybes, naudoja skirtingas informacijos rinkimo ir perdirbimo strategijas. Pavyzdžiui, žmonių mokymosi stilius skiriasi, t. y. jie teikia pirmenybę nevienodo tipo informacijai rinkti ir apdoroti. Mokymosi stilius veikia ir karjeros informacijos rinkimo ir analizės ypa- tumus (Herr, Cramer, 2004; McCormac, 1989). Padedant studentams tirti karjeros galimybes būtina atsižvelgti į individualius studentų informacijos perdirbimo ypatumus bei atkreipti pačių studentų dėmesį į jiems būdingas informacijos rinkimo ir apdorojimo savybes, išsiaiškinti, kaip jas galima efektyviai panaudoti karjeros galimybės tyrinėti.

Trečia, asmenys selektyviai atsirenka karjeros informaciją ir jiems būdingas šališkumas tikrinant hipotezes apie karjeros galimybes. Kitaip tariant, asmenys linkę ieškoti ir atsirinkti tokią karjeros informaciją, kuri patvirtintų jų keliamas hipotezes apie darbo pasaulį. Pavyzdžiui, tyrimų rezultatai rodo, kad studentai, kai jiems pateikiama objektyvi informacija apie konkrečias profesijas ir pa- prašoma apgalvoti pateiktų profesijų tinkamumą arba netinkamumą, pirmiausia atkreipia dėmesį į tuos veiksnius, kurie patvirtina juos dominančios profesijos tinkamumą arba, priešingai, patvirtina juos nedominančios profesijos netinkamumą (Blustein, 1993). Taigi tirdamas karjeros galimybes asmuo gali perimti ar surinkti didelį karjeros informacijos kiekį, tačiau ši informacija nebūtinai bus tiksliai suvokta ir interpretuota. Šališkas, iš anksto keliamas hipotezes patvirtinantis informacijos atsirinkimas ir interpretavimas gali tapti karjeros plėtotės kliūtimi. Pavyzdžiui, studentai, kurie santy- kinai aiškiai įsivaizduoja juos dominančias profesijas, darbus ar organizacijas, gali neatkreipti dėme- sio į informaciją, kuri rodo, kad tokie pasirinkimai gali būti netinkami. Atitinkamai, jie gali neatkreipti dėmesio į tokią informaciją apie kitų galimų profesijų, darbų ar organizacijų aspektus, kuri leistų svarstyti dėl šių pasirinkimų tinkamumo.

Kaip matome, visos pateiktos išvados rodo, jog reikia skatinti studentų sąmoningumą savo kognity- viojo veikimo atžvilgiu, plėsti jų žinias apie žmogaus sprendimų prigimtinius ribotumus, mokyti juos rinkti ir analizuoti informaciją apie karjeros galimybes ar darbo pasaulio aspektus iš įvairių perspek- tyvų (pavyzdžiui, optimistiniu, pesimistiniu, realistiniu požiūriu ir pan.).

Taigi karjeros informacija gali būti įgyjama ir apdorojama įvairiais būdais. Ta pati karjeros informaci- ja gali būti skirtingai suvokiama ir interpretuojama.

**Kas paskatina tyrinėti karjeros galimybes?** Teigiama, kad tyrinėti karjeros galimybes gali paskatinti įvairūs veiksniai: *išoriniai*, pavyzdžiui, karjeros perėjimai (iš mokyklos į darbo rinką), įmonės reorganizacija, darbo netekimas, darbo rinkos pokyčiai, ekonominiai ir politiniai įvykiai, atsitiktiniai įvykiai, ir *vidiniai*, pavyzdžiui, nauji socialiniai vaidmenys, smalsumas, rizika, atvirumas naujai patirčiai, optimizmas, tikslai (Zikic, 2006).

**Remiantis požiūriu apie aktyvų asmens vaidmenį karjeros valdyme, karjeros tyrinėjimas gali būti ne tik reaktyvus, bet ir proaktyvus, t. y. savanoriškas, kai asmuo pats savo iniciatyva (laisva valia) pradeda papildomai tirti save ir dabarties bei ateities karjeros galimybes ir jų keliamus reikalavimus, norėdamas geriau suvokti asmeninio tobulėjimo poreikius, esamą savo karjeros situaciją ar ruošdamasis ateities pokyčiams** (Zikic, Hall, 2009).

Kai kurie autoriai pabrėžia, jog asmenys, motyvuoti ir pasirengę aktyviai tirti bei pasinaudoti karjeros galimybėmis, atskleidžia ir įgyvendina daugiau karjeros galimybių, atviresni pokyčiams, kūrybiškiau sprendžia karjeros problemas, lengviau įveikia karjeros sunkumus ar kliūtis, kryptingiau tobulina karjerai reikalingas kompetencijas, išlikdami konkurencingi darbo rinkoje (Greenhaus et al., 2010; Krumboltz, 2009; Taveira et al., 1998; Zikic, 2006).

Chaotinės karjeros požiūriu karjeros tyrinėjimas, tiek savityra, tiek karjeros galimybių, visada turės tam tikrą neapibrėžtumo, ambivalentiškumo, fragmentiškumo ir nenuoseklumo aspektą, todėl gali kelti *nemalonius jausmus* (Pryor, Bright, 2011). Tai ypač išreikšta priimant pirmuosius karjeros sprendimus (perėjimo iš mokyklos į darbo rinką tarpsniu), susijusius su karjeros krypties, profesijos ir darbo pasirinkimais (Zikic, Hall, 2009; Zikic, 2006). Todėl svarbu padėti studentams mokytis toleruoti neapibrėžtumą ir nemalonius jausmus (pavyzdžiui, nerimą, baimę), susijusius su karjeros tyrinėjimu, formuoti jų sąmoningą ir proaktyvų požiūrį į karjeros galimybių tyrinėjimą, pripažįstant ir netikėtų įvykių potencialią naudą karjerai.

**Kokie karjeros galimybių tyrinėjimo proceso rezultatai?** Kalbant apie karjeros galimybių tyrinėjimo proceso rezultatus dažniausiai akcentuojami *teigiami rezultatai*.

Daromos prielaidos, kad tinkamos ir tikslios karjeros informacijos įgijimas padeda įsisąmoninti aplinkos teikiamas galimybes, apribojimus ir reikalavimus bei sudaro sąlygas susiformuoti realistiškam supratimui ir lūkesčiams dėl profesijų, darbo, organizacijų, keliamų reikalavimų darbuotojams, galimo nuosavo verslo kūrimo, asmeninio tobulėjimo ir kt., palyginti ir nustatyti asmenybę (interesus, vertybes, gebėjimus, gyvenimo viziją) geriausiai atitinkančias galimas karjeros alternatyvas, formuoti karjeros identiškumą, kryptingai tobulėti ir ugdyti darbo rinkai reikalingas kompetencijas, įgyti pasitikėjimo priimant karjeros sprendimus, išsikelti realistiškus karjeros tikslus, sužinoti, kaip geriau juos praktiškai įgyvendinti ir siekti norimų rezultatų, pavyzdžiui, rasti norimą darbą, sėkmingai jame įsitvirtinti, suderinti darbo ir kitus gyvenimo vaidmenis (Sharf, 2010; Greenhaus et al., 2010; Kumar, 2007; Singh, 2006; Taveira, Moreno, 2003).

Vis dėlto kai kurie autoriai pabrėžia, kad tik sistemiškas karjeros galimybių tyrinėjimas leidžia asmeniui įgyti kokybišką karjeros informaciją, kuri gali padėti priimti tinkamus karjeros sprendimus ir efektyviau valdyti karjerą (Atkinson, Murrell, 1988; Taveira et al., 1998). Tai reiškia, kad karjeros galimybių tyrinėjimas ne visada gali būti efektyvus. Pavyzdžiui, jis gali būti (Greenhaus et al., 2010; Zikic, Hall, 2009):

- ◇ *nepakankamas*, t. y. kai tyrinėjimui skiriama per mažai pastangų ir laiko, nors pripažįstami karjeros informacijos poreikiai. Tai gali būti susiję su susitaikymu su esama situacija, kai ji suvokiama kaip *status quo* ir nebeieškoma naujų galimybių, suvokiamu bejėgiškumu, kad

nieko negali savo karjeros situacijoje pakeisti, taip pat baime rizikuoti, priimti sprendimą ir suklysti;

- ◇ *atsitiktinis*, t. y. kai informacija renkama nesistemiškai ir nekryptingai;
- ◇ *neveiksmingas*, t. y. kai pasirenkami netinkami informacijos rinkimo būdai, surinkta informacija nevertinama, kritiškai neanalizuojama, neapibendrinama ir nesusiejama su turimomis žiniomis apie save ir darbo pasaulį;
- ◇ *fokusuotas tik į vieną galimybę*, t. y. kai susitelkiama tik į vienos galimybės tyrinėjimą, ignoruojant kitą svarbią informaciją, kuri padėtų aiškiau suvokti ir kitas galimas karjeros galimybes;
- ◇ *be reikšmingų kitų asmenų palaikymo*, t. y. kai tiesioginė aplinka nepalaiko karjeros galimybių tyrinėjimo arba stipriai išreiškia savo lūkesčius susitelkti tik į tam tikrų galimybių tyrinėjimą.

Neefektyviai tyrinėjant karjeros galimybes galimi *neigiami rezultatai*, pavyzdžiui, atsitiktinė darbo ar studijų kaita, nevykę sprendimai ir karjeros pasirinkimas, keliantis nepasitenkinimą ir nusivylimą esama situacija (Zikic, Hall, 2009). Autoriai, akcentuojantys karjeros informacijos perdirbimo procesus, taip pat pažymi, kad dėl netikslaus karjeros informacijos suvokimo, klaidingo jos interpretavimo, iškreiptų rezultatų lūkesčių gali būti daromos skubotos išvados, priimami neteisingi karjeros sprendimai, rengiami nerealistiški karjeros planai, neadekvačiai reaguojama į karjerai svarbius įvykius (Blustein, 1993; Taveira, Moreno, 2003).

***Kas veikia karjeros galimybių tyrinėjimą?*** Karjeros galimybių tyrinėjimas nevyksta izoliuotai nuo asmens aplinkos, o pats asmuo taip pat pasižymi tam tikromis savybėmis: individualia patirtimi, kognytyviais gebėjimais, emociniais ir motyvaciniais ypatumais. Taigi **norint suprasti asmens karjeros galimybių tyrinėjimą būtina atsižvelgti į asmens ypatumus, jo ankstesnę tyrinėjimo patirtį, įsitikinimus, susijusius su ateities tyrinėjimo nauda. Tačiau kartu reikia atsižvelgti ir į asmens praeities bei dabarties kontekstą, t. y. šeimą, mokyklą, bendruomenę, kultūrinę aplinką, socialinę ir ekonominę sistemą** (Taveira, Moreno, 2003; Taveira et al., 1998).

Reikia paminėti ir *individualius* karjeros tyrinėjimo veiklos *skirtumus*. Tyrimai rodo, kad karjeros informacijos paieška ir analizė, t. y. kur, kokia ir kaip renkama bei perdirbama karjeros informacija (pvz., tyrinėjimo sistemiškumas, kryptingumas), kaip reaguojama į tyrinėjimą (pvz., nerimo, baimės lygis, jos vertės suvokimas), kiek užsiimama tyrinėjimo veikla (pvz., elgesio dažnumas), kokie pasiekiami tyrimo rezultatai (pvz., darbo pokalbių skaičius), gali priklausyti nuo įvairių veiksnių: *išorinių*, t. y. socialinio palaikymo ir pastiprinimo, socialinių modelių, auklėjimo stiliaus, reikšmingų kitų lūkesčių, išsilavinimo, kultūrinės ir socialinės aplinkos, ir *vidinių*, t. y. lūkesčių, susijusių su „Aš“ efektyvumu, lūkesčių dėl rezultatų, įsitikinimų apie galimybes kontroliuoti savo paties veiklos lygį bei įvykius, rizikos ir neapibrėžtumo toleravimo, nerimo, asmeninio tobulėjimo poreikių, tikslų, asmenybės bruožų, interesų, gebėjimų, asmeninės patirties, karjeros sprendimų priėmimo ir mokymosi stiliaus, smalsumo, vidinės motyvacijos, lyties, amžiaus (Blustein et al., 2011; Blustein, 1997; Blustein, 1993; Bartley, Robitschek, 2000; Millar, Shevlin, 2003; Ochs, Roessler, 2004; Singh, 2006; Taveira et al., 1998; Zikic, Hall, 2009).

Tam tikri išoriniai ar vidiniai veiksniai gali padėti arba trukdyti efektyviai tirti karjeros galimybes. Pavyzdžiui, vieni iš karjeros galimybių tyrinėjimo *barjerų* gali būti veiksniai, susiję su asmens socia-

liniu ir ekonominiu kontekstu: tiesioginės aplinkos nuostatos tirti karjeros galimybes nepalaikymas ir nepastiprinimas, svarbių kitų asmenų nepalaikymas, siauras socialinis tinklas, ribotos socialinės ir ekonominės sąlygos, su lytimi, amžiumi, tautybe ar socialine klase susiję stereotipai ar normos (Blustein et al., 2011; Greenhaus et al., 2010). Esminis klausimas – kaip žmogus patiria, suvokia ir geba kritiškai vertinti šiuos socialinės ir ekonominės aplinkos aspektus.

Kiti karjeros galimybių tyrinėjimo barjerai: tam tikros asmens fizinės negalios (regos, klausos ar kt.), verbalinių gebėjimų stoka, karjeros informacijos rinkimo, analizės ir naudojimo gebėjimų trūkumas, neigiamos mintys apie karjerą, iracionalūs įsitikinimai dėl karjeros, nesėkmės lūkestis dėl savo gebėjimų tirti karjeros galimybes, baimė priimti sprendimą, nepasirengimas priimti karjeros sprendimą, profesinio identiškumo trūkumas (Greenhaus et al., 2010; Niles, Harris-Bowlsbey, 2012; Sampson et al., 2004; Taveira, Moreno, 2003).

Taigi padedant studentams tyrinėti karjeros galimybes ir stiprinti karjeros galimybių tyrinėjimo kompetencijas būtina atsižvelgti į jų esamą ir praeities socialinį kontekstą bei individualius skirtumus. Reikia didinti studentų asmeninį sąmoningumą ir skatinti kritiškai analizuoti bei vertinti savo elgesį ir socialinį kontekstą, kurį sudaro tradicijos, normos, socialiniai lūkesčiai, profesinės struktūros turinys ir pobūdis, karjeros galimybių struktūra ir kt.

Iš ugdymo karjerai perspektyvos svarbūs R. Millar ir M. Shevlin tyrimo rezultatai (Millar, Shevlin, 2003). Pirma, jie parodė, kad tie jauni žmonės, kurie į karjeros tyrinėjimo elgesį žvelgia kaip į svarbų ir naudingą priimant karjeros sprendimus, labiau linkę formuluoti teigiamus elgesio ketinimus nei neturintys tokio požiūrio. Antra, jei jauni žmonės turi karjeros informacijos paieškos patirties, jie linkę kartoti šį elgesį ateityje. Vadinasi, įgyvendinant studentų karjeros valdymo kompetencijų ugdymo programas svarbu padėti studentams susiformuoti teigiamą požiūrį į karjeros galimybių tyrinėjimą ir įgyti jiems teigiamos karjeros informacijos paieškos bei naudojimo patirties. Tai didintų tikimybę, kad jie ir ateityje aktyviai užsiims karjeros informacijos paieška ir analize, t. y. karjeros galimybių tyrinėjimu.

Apibendrinant galima sakyti, jog karjeros galimybių tyrinėjimas yra sudėtingas procesas, apimantis skirtingas asmens aktyvumo formas ir susidedantis iš įvairių elementų (konteksto, individualių asmens charakteristikų, procesų, rezultatų). Jų sąveika galiausiai lemia karjeros galimybių tyrinėjimo pobūdį ir dinamiką, kuriuos galime analizuoti pagal šiuos aspektus (Taveira, Moreno, 2003):

- ◇ kodėl asmuo tiria karjeros galimybes;
- ◇ kokią vertę suteikia karjeros galimybių tyrinėjimui;
- ◇ kaip pasitiki savo gebėjimais tirti karjeros galimybes;
- ◇ kaip ir kur tiria karjeros galimybes;
- ◇ kiek pastangų ir laiko skiria karjeros galimybėms tyrinėti;
- ◇ kokią karjeros informaciją renka;
- ◇ kaip ją interpretuoja ir naudoja;

- ◇ su kokiais sunkumais ir kliūtimis susiduria tirdamas karjeros galimybes;
- ◇ kokie yra karjeros galimybių tyrinėjimo rezultatai.

Pagal šiuolaikinę karjeros galimybių tyrinėjimo koncepciją studentams pristatant karjeros informacijos temą turi būti kreipiamas dėmesys ne tik į tyrinėjimo turinį, pavyzdžiui, konkrečią karjeros informaciją ir jos sisteminimo schemas, bet ir į tyrinėjimo procesus, t. y. karjeros informacijos rinkimo metodus ir strategijas, taip pat į emocijas, įsitikinimus, nuostatas ir požiūrius į tyrinėjimą, pavyzdžiui, nemalonius jausmus, susijusius su tyrinėjimu, požiūrius dėl tyrinėjimo naudos, įsitikinimus apie galimybes kontroliuoti savo tyrinėjimą.

### 3.1.2. Karjeros informacijos samprata

Kalbant apie karjerai svarbią informaciją, be sąvokos „karjeros informacija“, taip pat vartojamos sąvokos „informacija apie profesijas“ (angl. *occupational information*), „darbo rinkos informacija“. Kartais šios sąvokos vartojamos kaip sinonimai. Vis dėlto pabrėžiama, kad šių sąvokų prasmė skiriasi, todėl būtina jas tiksliai vartoti (Herr, Cramer, 2004; Brown, 2012). Karjeros informacija yra plačiausia sąvoka, apimanti įvairias informacijos rūšys. Tačiau, kaip pažymi S. Niles ir J. Harris-Bowlsbey (2012), bet kokie *faktai ir duomenys apie darbo pasaulį* tampa karjeros informacija tik tada, kai asmuo juos interpretuoja ir įprasmina savo individualios karjeros kontekste, t. y. jiems suteikia asmeninę reikšmę. Taigi aptarkime karjeros informacijos sampratą.

**Kas yra karjeros informacija?** Karjeros informacija – su darbo pasauliu susijusi informacija, kuri gali būti naudinga plėtojant ir valdant karjerą. Ji suprantama kaip visa informacija, kuri padeda įgyti ar praplėsti žinias apie darbo pasaulį ir karjeros galimybes, priimti ir įgyvendinti karjeros sprendimus.

Karjeros informacijai priskiriama įvairi informacija: tiek apie objektyvius darbo pasaulio veiksnius, pavyzdžiui, atlyginimų vidurkius, reikalavimus profesinei kvalifikacijai, laisvų darbo vietų skaičių, tiek apie socialinius ir psichologinius aspektus, susijusius su darbo pasauliu, pavyzdžiui, socialinius santykius, elgesio lūkesčius ir normas, socialinį ir ekonominį statusą, laisvalaikio pobūdį, laiko valdymo kontrolę, stresą darbe, pasitenkinimą darbu. Iš esmės ši informacija apima viską, ką asmuo turi žinoti apie aplinkos aspektus, siekdamas *prasmingai ir kryptingai* plėtoti asmeninę karjerą (Bloch, 1989; Epstein et al., 2008; Greenhaus et al., 2010; Sampson et al., 2004).

Nors karjeros informacijai priskiriamas platus darbo pasaulio kategorijų spektras, tačiau darant karjeros sprendimus ar karjeros valdymo procese ypač svarbios yra šios informacijos rūšys: *informacija apie profesijas, užimtumo galimybes* ir *mokymosi galimybes* (Sampson et al., 2004; Brown, 2012). Kaip matome, šios išskirtos svarbiausios karjeros informacijos rūšys atspindi pagrindinius karjeros sprendimų tipus, t. y. sprendimus dėl profesijos, užimtumo ir mokymosi.

Kai kurių autorių nuomone, *informacija apie laisvalaikį* taip pat svarbi karjeros informacijos rūšis (Reardon et al., 2009; Herr, Cramer, 2004). Be to, karjeros informacijos rūšimis laikoma ir *darbo rinkos informacija* bei *informacija apie ekonominės, socialinės, technologinės raidos tendencijas* (Brown, 2012).

Karjeros informacija gali būti įvairių formų (spausdintinė, elektroninė, garsinė ir kt.). Ji gali būti patei-

kiama ar gaunama tam tikru būdu *susisteminta*, pavyzdžiui, informacija pateikiama profesijų aprašų kataloguose, karjeros valdymo informacinėse sistemose, darbo paieškos duomenų bazėse, arba *nesusisteminta*, pavyzdžiui, gaunama kalbant su kitais žmonėmis, stebint darbinę veiklą, atliekant darbinės veiklos simuliacijas ar įgyjant darbinės patirties praktikos metu (Bloch, 1989).

**Karjeros informacijos sisteminimas.** Kaip jau minėjome, karjeros informacijos buvimas ir prieinamumas dar neužtikrina, kad ja bus naudojama, o jei bus naudojama, kad tai bus daroma *efektyviai*. Priešingai, šiandien karjeros informacijos pobūdis tampa vis sudėtingesnis dėl didelio jos kiekio, greito kitimo ir turinio, formų, jos kūrėjų bei platintojų įvairovės, šališkumo (Brown, 2012; Grubb, 2002; Sampson, 2009; McCormac, 1989).

Kadangi karjeros informacijos yra labai daug ir įvairios, asmuo gali susidurti su *informacijos kiekiu ir kokybės valdymo* sunkumais (Atkinson, Murrell, 1988; Herr, Cramer, 2004). Dėl per didelio informacijos kiekio ir jos įvairovės gali būti sunku ją analizuoti, apibendrinti, nepriklausomai vertinti, galiausiai išlikti motyvuotam tyrinėti karjeros galimybes. Teigiama, kad ši karjeros informacijos kiekio ir kokybės valdymo problema gali būti ypač aktuali jauniems žmonėms, neturintiems didelės tiesioginės ir netiesioginės patirties, kuri leistų susiformuoti aiškioms ir tikslioms *darbo pasaulio ir karjeros galimybių kognityviosioms schemoms* (Kumar, 2007; Sampson et al., 2004).

Todėl svarbu įvairiais būdais padėti studentams įgyti / nuolat tobulinti darbo pasaulio ir karjeros galimybių schemas, struktūras, kurios praverstų mažinant galimą informacijos pertekliaus chaosą ir skatintų sistemingą karjeros galimybių tyrinėjimą, efektyviai susisteminant turimą konkrečią patirtį ir žinias apie darbo pasaulį bei galimybes, o kartu nustatant, kokia jiems reikalinga papildoma karjeros informacija, kur ir kaip jos galima ieškoti, kaip ją analizuoti ir panaudoti karjerai plėtoti.

Apskritai įvairių aplinkos aspektų ir veiksnių, turinčių įtakos asmeninės karjeros valdymui ir karjeros sprendimams, sistemos suvokimas ir įsisaugojimas gali būti kai kuriems studentams pirmas svarbus žingsnis pripažįstant tai, kad aplinka, kurioje veikiame, yra sudėtinga, todėl ir karjeros sprendimai gali būti sunkūs ir sudėtingi.

Įvairūs autoriai pateikia nevienodo detalumo karjeros informacijos rūšių sisteminimo schemų, kuriomis galima iliustruoti reikšmingus karjeros galimybių tyrinėjimo aspektus (Ducat, 2012; Greenhaus et al., 2010). 14 lentelėje pateikiame kognityviosios informacijos apdorojimo teorijos autorių sudarytą pagrindinių karjeros informacijos rūšių sisteminimo schemą, išsiskiriančią informacijos analizės kategorijų detalumu (Sampson et al., 2004).

## 14 lentelė. Karjeros informacijos sisteminimo schema

INFORMACIJOS APIE PROFESIJAS SUDEDAMOSIOS DALYS	INFORMACIJOS APIE STUDIJAS SUDEDAMOSIOS DALYS	INFORMACIJOS APIE MOKYMUS SUDEDAMOSIOS DALYS	INFORMACIJOS APIE UŽIMTUMO GALIMYBES SUDEDAMOSIOS DALYS
<p><b>1. Veiklos ypatybės (darbo pobūdis)</b> Darbo užduotys, veikla Tipiško darbuotojo gebėjimai, įgūdžiai Tipiško darbuotojo gabumai Tipiško darbuotojo interesai Tipiško darbuotojo asmenybės tipas Tipiško darbuotojo vertybės Darbo privalumai ir trūkumai Darbo vieta (biure, lauke ir kt.) Naudojami įrankiai ir įrenginiai Darbo sąlygos, darbinė aplinka Giminiškos profesijos Papildomi informacijos šaltiniai</p> <p><b>2. Įsidarbinimo, darbo vietos ypatybės</b> Uždarbis, atlyginimas Darbo vietų (užimtumo) statistika Papildomi paskatinimai Darbo vietos (įsidarbinimo) perspektyvos Darbo garantijos Karjeros galimybės Tipiški darbo pavadinimai</p> <p><b>3. Reikalavimai norint įsidarbinti</b> Išsilavinimas, mokymai, darbinė praktika Licencijos, diplomai</p>	<p><b>1. Mokymo ypatybės ir pobūdis</b> Alternatyvių kursų baigimo galimybės Stažuotčių galimybės Laipsnio, diplomo gavimo reikalavimai Siūlomi laipsniai, diplomai Galimybės studijuoti užsienyje Kvalifikacijos kėlimo kursai, programa Absolventų įsidarbinimas Studijų, specializacijos programos Kur teirautis papildomos informacijos</p> <p><b>2. Mokymo institucijos ypatybės ir pobūdis</b> Akademinis kalendorius Akreditacija Neakademinė veikla ir sportas Bendruomenės dydis, tipas Laipsnio, diplomo gavimo laikas Laipsni, diplomą gaunančiųjų skaičius Priėmimo vietų skaičius Duomenys apie fakultetą, padalinį Apgyvendinimas Institucinė priklausomybė, kontrolė Institucijos privalumai ir trūkumai Besimokančiųjų kontingento ypatybės Besimokančiųjų tarnybos Institucijos tipas</p> <p><b>3. Priėmimas, įstojimas</b> Priėmimo procesas Atrankos kriterijai Įkainiai Įstojimo reikalavimai Finansinė parama Stipendijos</p>	<p><b>1. Mokymo ypatybės ir pobūdis</b> Galimybė gauti diplomą, sertifikatą Mokymų trukmė Įgyjamos žinios Įgyjami gebėjimai Mokymų turinys Mokymų būdas: darbe, interaktyviai, stažuotės ir pan.</p> <p><b>2. Mokymų teikėjo ypatybės ir pobūdis</b> Akreditacija Mokymų vieta Kur teirautis informacijos Įgaliojimai teikti mokymus</p> <p><b>3. Priėmimas, įstojimas</b> Paraiškų priėmimas Įkainiai Finansinė parama Stipendijos Būtinės išankstinės mokymų sąlygos</p>	<p><b>1. Ūkio sektorius</b> Darbdavių tipai Darbo vietų (užimtumo) statistika Būsima perspektyva Ūkio sektoriaus dydis</p> <p><b>2. Ūkio sritis</b> Darbo vietų (užimtumo) statistika Būsima perspektyva Dydis Papildomi informacijos šaltiniai Tipiški darbdaviai Tipiškos profesijos</p> <p><b>3. Darbdavys</b> Sektorius Dydis Vietovė Organizacijos tikslai Organizacijos struktūra Organizacijos kultūra Darbdavio finansiniai rodikliai Darbo vietų (užimtumo) statistika Profesijos, pagal kurias įdarbinama Karjeros galimybės Papildomi paskatinimai Žmonių išteklių didinimo siūlymai Mokymų strategija ir galimybės Papildomos informacijos šaltiniai</p> <p><b>4. Darbas, pareigos</b> Suderinamumas su bendradarbiais Pareigos, atsakomybė Reikiamas išsilavinimas Reikiama patirtis Licencijos, diplomai Aplinkos sąlygos Vieta (geografinė ir organizacijos struktūroje) Darbo privalumai ir trūkumai Galimybė atsižvelgti į asmenines vertybes, interesus ir įgūdžius Darbdavio finansiniai rodikliai Persikraustymo, keičiant darbo vietą, paslaugos Atlyginimas Papildomi paskatinimai Darbo grafikas, darbo valandos ir komandiruotės Garantijos Teikiami mokymai</p>

Šaltinis J. P. Sampson, J. R. Reardon, G. W. Peterson, J. G. Lenz, 2004.



Tyrėjai sutaria, kad karjeros informaciją galima efektyviau rinkti ir ja naudotis suprantant, iš kokių aspektų ji susideda, kokius *klausimus* reikia užduoti sprendžiant konkrečias karjeros problemas ir priimant sprendimus dėl profesijos, ūkio sektoriaus, darbo, organizacijos, studijų, mokymosi. **Mokymasis nustatyti asmeninius karjeros informacijos poreikius ir formuluoti konkrečius karjeros galimybių tyrinėjimo klausimus yra esminis karjeros galimybių tyrinėjimo kompetencijų ugdymo elementas.**

Kokios, taip pat kiek ir kokio išsamumo karjeros informacijos reikia, priklauso nuo įvairių veiksnių, pavyzdžiui, karjeros problemos ar karjeros sprendimo tipo, į kuriuos asmuo turi atsižvelgti konkrečioje situacijoje tam tikru savo gyvenimo etapu, taip pat nuo pagrindinių jo gyvenimo vaidmenų, karjeros sprendimo priėmimo, planavimo ar valdymo etapo (Niles, Harris-Bowlsbey, 2012; Sampson et al., 2004; Zikic, 2006; Greenhaus et al., 2010).

Kai kurie autoriai pabrėžia, kad karjeros informacija svarbi visais karjeros sprendimo priėmimo ar planavimo etapais (Niles, Harris-Bowlsbey, 2012; Sampson et al., 2004). Pavyzdžiui, karjeros problemos nustatymo etape studentas turi dalyvauti ugdymo karjerai mokymuose ar susitikime su profesionalais, kad suvoktų turįs karjeros problemą, t. y. jis turi priimti sprendimą dėl karjeros krypties. Tai gali jį paskatinti tolesniems karjeros problemos sprendimo žingsniams. Karjeros sprendimo įgyvendinimo etape studentas turi ieškoti informacijos apie jį dominančios krypties konkrečias laisvas darbo vietas, darbuotojų atrankos procedūras. Karjeros informacijos reikšmė skirtingais karjeros sprendimo proceso etapais smulkiai atskleista karjeros sprendimų priėmimo kognityviajame informacijos apdorojimo modelyje (žr. 1.2.2.3 skyrių).

Taigi studentai iš karjeros informacijos neturi tikėtis greitų ir paprastų atsakymų į sudėtingas problemas ir esminius klausimus, susijusius su karjeros pasirinkimais. Lygiai taip pat negali būti tikslo surinkti visą įmanomą karjeros informaciją, siekiant susidaryti išsamų galimo karjeros pasirinkimo vaizdą ir būti visiškai tikram dėl jo pasekmių. Todėl svarbu padėti studentams formuoti teigiamą, bet kartu kritinį ir realistišką požiūrį į karjeros informaciją, sudarant jiems sąlygas aiškintis ir suprasti šios informacijos daugialypę reikšmę asmeninės karjeros valdymui: kaip *šaltinio ar priemonės*, padedančios aiškiau suvokti karjeros problemas ir pasirengti pokyčiams, plėsti ir gilinti žinias apie save ir karjeros galimybes, sumažinti galimų karjeros pasirinkimų skaičių, įvertinti atsirinktas karjeros galimybes, išsikelti realius karjeros tikslus, parengti planus šiems tikslams pasiekti ir juos sėkmingai įgyvendinti (Sampson et al., 2004).

## 3.2. Karjeros informacijos rinkimas ir naudojimas

Ankstesniame skyriuje aptarėme, jog karjeros galimybių tyrinėjimas yra procesas, sąlygojamas tiek konteksto, tiek individualių asmens charakteristikų, ir gali apimti skirtingas asmens aktyvumo formas, įgalinančias įgyti *naujų žinių apie darbo pasaulį*, pavyzdžiui, nuo tam tikros konkrečios patirties iki abstraktaus konceptualizavimo, nuo patirties refleksijos iki praktinio pritaikymo / eksperimentavimo (Atkinson, Murrell, 1988).

Taigi karjeros informacijos gavimo būdų, kaip ir pačios karjeros informacijos šaltinių, yra įvairių. Nėra vieno šios informacijos šaltinio ar gavimo būdo, kuris būtų vertinamas kaip pats efektyviausias ar geriausiai tenkinantis karjeros informacijos vartotojo poreikius (Duggan, Jurgens, 2007; Herr, Cramer, 2004).

Tiriant karjeros galimybes asmeniui gali prireikti įvairios informacijos. Individas turi *kritiškai vertinti* karjeros informacijos šaltinius ir iš jų surinktą informaciją, t. y. suprasti jų naudojimo galimybes ir ribotumus. Kartu jis turi būti pasirengęs rinkti skirtingo tipo karjeros informaciją naudodamas įvairias technologijas. Iš esmės kiekvieną kartą, atsižvelgdamas į esamą situaciją ir asmeninius poreikius, asmuo turi sudaryti (ir esant poreikiui peržiūrėti) konkretų *karjeros informacijos paieškos planą*, pasirinkdamas tinkamiausius karjeros informacijos šaltinius ir informacijos gavimo būdus.

Kaip jau minėjome, karjeros valdymo specialistas turi žinoti pagrindinius karjeros informacijos šaltinius ir gebėti su studentais aptarti šių šaltinių naudojimo galimybes bei jų trūkumus. Todėl apžvelgsime, kaip skirstomi karjeros informacijos šaltiniai ir jos gavimo būdai, aptarsime pagrindinius karjeros informacijos tipus.

### 3.2.1. Karjeros informacijos įvairovė: informacijos šaltiniai ir gavimo būdai

Karjeros informacijai priskiriamas įvairaus turinio informacijos spektras. Tačiau ši informacija įvairi ne tik savo turiniu, bet ir kitais požymiais, pavyzdžiui, duomenų tipu, saugojimu, naudojimu, pateikimu, fiksavimu ir apdorojimu, šaltinių nuosavybės forma, prieinamumu vartotojams ir kt., pagal kuriuos gali būti grupuojami karjeros informacijos šaltiniai ir iš jų gaunama informacija. Be to, **didėja ir ateityje toliau didės informacinių ir komunikacinių technologijų vaidmuo formuojantis naujiems karjeros informacijos tipams, o tai sudarys naujas karjeros informacijos šaltinių grupavimo prielaidas** (Brown, 2012; Hooley et al., 2010; Watts, 2010).

Dabar apžvelkime, kaip skirstomi svarbiausi karjeros informacijos šaltiniai.

Visi karjeros informacijos šaltiniai pagal informacijos naudojimo būdą gali būti grupuojami į (Herr, Cramer, 2004; Kuprienė ir kt., 2008; Sampson et al., 2004):

- ◇ *neinteraktyvius*, t. y. tuos, kurių informacija naudodamasis vartotojas neatlieka aktyvių veiksmų, pavyzdžiui, knygos, straipsniai, periodiniai leidiniai (laikraščiai, žurnalai, specializuoti leidiniai), lankstinukai, brošiūros, plakatai, informaciniai stendai, garso įrašai, vaizdo medžiaga, filmai ir pan.;
- ◇ *interaktyvius*, t. y. tuos, kuriuos naudodamas vartotojas gali vienaip ar kitaip tvarkyti šaltinyje pateiktą informaciją, pavyzdžiui, darbo paieškos duomenų bazės, karjeros valdymo informacinės sistemos, e. mokymo(si) aplinkos, virtualios karjeros bibliotekos, virtualūs karjeros centrai, socialiniai tinklai, specializuoti forumai internete, pokalbių svetainės, internetiniai dienoraščiai (tinklaraščiai), žaidimai, informacijos gavimas atliekant informacinį interviu ar tiesiogiai stebint specialisto darbą.

Informacija tradiciniuose neinteraktyviuose karjeros informacijos šaltiniuose gali būti plataus turinio, pateikta išsamiai ir detalai. Tačiau bendrai pagal pobūdį ji vertinama kaip linijinė, t. y. pačios priemonės struktūra apsprendžia tam tikrą informacijos atranką ir jos seką. Interaktyviuose šaltiniuose informacija gali būti pateikiama ne taip išsamiai, fragmentiškai, bet vartotojai turi tam tikrą informacijos atrankos ir jos sekos kontrolę, t. y. patys valdo informaciją, o tai didina šių priemonių

patrauklumą vartotojams ir gali skatinti jų sąmoningumą, savarankiškumą bei karjeros tyrinėjimo motyvaciją (Sampson et al., 2004).

Pagal tai, iš kur gaunama karjeros informacija, galima išskirti tris esmines šaltinių grupes (Ducat, 2012; Hooley et al., 2010; Sampson et al., 2004):

- ◇ *dokumentai*, t. y. informacijos įgyjama iš bet kuriuo būdu išreikštų ir išsaugotų duomenų ir informacijos šaltinių, pavyzdžiui, knygų, straipsnių, filmų, nuotraukų, skelbimų, plakatų, logotipų, interneto, karjeros valdymo informacinių sistemų, darbo ar mokymosi galimybių duomenų bazės;
- ◇ *žmonės*, t. y. informacijos įgyjama iš žmonių, pavyzdžiui, tiesiogiai ar nuotoliniu būdu bendraujant su kitais žmonėmis, atliekant informacinius interviu, dalyvaujant karjeros dienų renginiuose;
- ◇ *paties asmens patirtis*, t. y. informacijos įgyjama per asmeninę patirtį, pavyzdžiui, darbinės veiklos stebėjimas ir simuliacija, laisvalaikio veikla, praktika, stažuotės, savanoriška veikla, įsidarbinimas.

Pagal informacijos laikmenų tipą dokumentiniai karjeros informacijos šaltiniai gali būti skirstomi į šias pagrindines grupes (Herr, Cramer, 2004):

- ◇ *spausdintus (tekstinius / rašytinius)*,
- ◇ *vaizdo*,
- ◇ *garso*,
- ◇ *elektroninius (skaitmeninius)*,
- ◇ *daugialypius*.

Šios grupės šaltinių savininkai gali būti įvairios organizacijos: *valstybinės, privačios, visuomeninės, mišrios*. Tačiau tobulėjant technologijoms šios informacijos savininkais (kūrėjais, platintojais) vis dažniau tampa ir privatūs *asmenys, asmenų grupės, bendruomenės*.

Kaip jau minėjome, šiuo metu ypač akcentuojama informacinių ir komunikacinių technologijų įtaka karjeros galimybių tyrinėjimo procesui. Sparčiai formuojasi naujos karjeros informacijos šaltinių grupės – elektroninės (skaitmeninės) priemonės, kurios didina *karjeros informacijos prieinamumą, interaktyvumą* (ne tik vartotojo su informacija, bet ir vartotojo su kitais vartotojais) ir *jos sklaidos iniciatyvas* (atsiranda vis daugiau įvairių karjeros informacijos kūrėjų ir platintojų) (Watts, 2001).

Naujausia tendencija – elektroninių (skaitmeninių) priemonių, kuriose karjeros informacija pateikiama dinamiška ir daugialype forma (tekstine, vaizdine ir garsine), kūrimas (Hooley et al., 2010). Pavyzdžiui, interneto svetainėje <http://www.careersbox.co.uk/> pateikiama filmukų apie skirtingus darbus, skelbiamos karjeros naujienos ir susijusi informacija.

Technologijos transformuoja ne tik dokumentinius karjeros informacijos šaltinius, bet ir žmogiš-

kujų informacijos šaltinių naudojimą, t. y. žmonių santykius, kurie yra svarbus asmeninės karjeros valdymo elementas. Atsiranda galimybė bet kuriuo laiku ir bet kur kurti ir palaikyti ryšius su įvairiais žmonėmis (ir su karjeros valdymo specialistais), esančiais skirtingose vietose, kurie gali suteikti svarbios karjeros valdymui informacijos, padėti ir palaikyti; su jais galima bendrauti sinchronizuotu ar nesinchronizuotu būdu skirtingomis formomis, pavyzdžiui, *vienas su vienu* (susirašinėjimas el. paštu); *vienas su grupe* – *grupė su vienu* (internetinio dienoraščio rašymas (tinklaraštis)); *grupė su grupe* (dalyvavimas socialinio tinklo „Facebook“ darbo paieškos grupėje ir kt.) (Hooley et al., 2010).

Technologijos veikia ir karjeros galimybių tyrinėjimą, įgyjant reikšmingos asmeninės patirties. Pavyzdžiui, jomis naudojantis gali būti įgyjama praktinės veiklos patirties, nuotoliniu būdu teikiamas grįžtamasis ryšys, išbandomos tam tikros veiklos ar tiriamos tam tikros profesijos simuliaciniuose interaktyviuose kompiuteriniuose karjeros žaidimuose. Šių žaidimų metu galima ne tik rinkti tam tikrą informaciją apie skirtingų darbinių veiklų ir darbo aplinkų aspektus, bet ir saugiai modeliuoti bei išbandyti galimus pasirinkimus, eksperimentuoti su tam tikrais sprendimais bei lavinti savo gebėjimus.

Be to, technologijos keičia požiūrį ir į patį karjeros informacijos vartotoją. Internetinės interaktyvios priemonės (pavyzdžiui, karjeros valdymo informacinės sistemos) sudaro sąlygas asmenims *savarankiškai* tyrinėti karjerą, spręsti karjeros problemas, planuoti karjerą ir ją plėtoti. Taikydami *Web 2.0* ir *Web 3.0* technologinius įrankius (pavyzdžiui, socialinis tinklas *LinkedIn.com*) asmenys tampa ne tik jiems teikiamų paslaugų priėmėjais, bet ir aktyviais jų kūrėjais sau ir kitiems. Ypač jauni žmonės technologijas naudoja ne tik informacijai gauti ar bendrauti, bet ir *žinioms kurti ir jomis dalytis* (Bimrose, Barnes, 2010). Galima teigti, kad asmenys *iš klientų tampa partneriais*, jie gali patys kurti žinias apie darbo pasaulį ir parengti karjeros informaciją, dalytis šia savo informacija ir patirtimi, įvertinti gaunamą karjeros informaciją, teikti vienas kitam pagalbą bei paramą ir siekti efektyvaus asmeninės karjeros valdymo (Barnes, 2008; Hooley et al., 2010).

Atsižvelgiant į karjeros informacijos šaltinių įvairovę ir jų kaitą sudėtinga tiksliai apibrėžti karjeros informacijos šaltinius. Nėra vienos konkrečios karjeros informacijos šaltinių klasifikavimo sistemos.

Kai kurie autoriai, sujungdami įvairius karjeros informacijos ypatumus, išskiria *karjeros informacijos šaltinių spektrą*, kuris būtų suprantamas ir praktikams, ir asmenims, tiriantiems karjeros galimybes (Brown, 2007; Herr, Cramer, 2004; McCormac, 1989; Sampson et al., 2004). Toks išskyrimas gali padėti asmeniui pamatyti skirtingus karjeros informacijos rinkimo būdus (veikimo formas) ir nustatyti galimus karjeros informacijos šaltinius.

15 lentelėje pateikiamos J. Sampson ir jo kolegų (2004) išskiriamos pagrindinės karjeros informacijos šaltinių grupės.

**15 lentelė.** Karjeros informacijos šaltinių grupės (Sampson et al., 2004)

<b>KARJEROS INFORMACIJOS ŠALTINIŲ GRUPĖS (INFORMACIJOS RINKIMO FORMOS)</b>	<b>KARJEROS INFORMACIJOS ŠALTINIŲ PAVYZDŽIAI</b>
1. Publikacijos (spausdinta medžiaga)	Knygos, monografijos, enciklopedijos, žinynai, ataskaitos, pranešimai, straipsniai, periodiniai leidiniai (laikraščiai, žurnalai, specializuoti leidiniai), lankstinukai, brošiūros
2. Garsinės regimosios (audiovizualinės) priemonės	Filmai, filmuota medžiaga, fotografijos, organizacijų logotipai, garso įrašai
3. Internetas	Organizacijų interneto svetainės, mokymosi galimybių, profesijų aprašų, darbo paieškos svetainės, virtualūs karjeros centrai, virtualios karjeros bibliotekos
4. Kompiuterizuotos karjeros valdymo sistemos	Internetinės arba asmeniniam kompiuteriui skirtos sistemos, e. portfelis
5. Pokalbiai	Pokalbiai su ekspertu ar darbuotoju darbo vietoje, karjeros mugių, konferencijų ar mokymų metu, socialiniai tinklai, specializuoti forumai internete, pokalbių svetainės, interneto tinklaraščiai
6. Socialinis bendravimas	Pokalbiai apie karjeros galimybes su tėvais, draugais, pažįstamais ir kt.
7. Tiesioginis stebėjimas	Pažintinės kelionės į organizacijas, darbo stebėjimas
8. Situacijų ir darbo aplinkos simuliacijos	Vaidmenų žaidimai, virtualiosios darbo vietos
9. Tiesioginis tyrinėjimas	Darbinės veiklos stebėjimas ir jos simuliacija, praktika, stažuotės, savanoriška veikla, įsidarbinimas

Karjeros informacijos šaltinių įvairovė atspindi ir įvairius karjeros informacijos gavimo būdus, pavyzdžiui:

- ◇ *skaitymas* (knygų, straipsnių, pranešimų ir kt.);
- ◇ *rašymas* (analizių, esė, savistabos žurnalų, dienoraščių, pranešimų ar kt.);
- ◇ *klausymas* (specialistų karjeros istorijų pristatymų ir kt.);
- ◇ *viešų pristatymų / paskaitų klausymasis* (pranešimų konferencijoje, radijo laidų ir kt.);
- ◇ *individualus pokalbis-diskusija* (informacinis interviu, pokalbis su mentoriumi ir kt.);
- ◇ *grupinė diskusija* (karjeros valdymo seminaras, grupinės konsultacijos ir kt.);
- ◇ *stebėjimas* (darbo vietoje ribotą laiką stebima pasirinktos profesijos atstovo veikla ir kt.);
- ◇ *praktinė veikla* (praktika, stažuotės ir kt.);
- ◇ *analizė ir vertinimas* (praktikos metu įgytos patirties refleksija iš asmeninės, darbdavių / darbo rinkos ar bendruomenės perspektyvų ir kt.).

Taigi karjeros informacija gali būti renkama įvairiais būdais. Kaip jau minėjome, paprastai norint geriau suvokti aplinkos teikiamas galimybes geriausia informaciją rinkti ne vienu, o keliais skirtingais būdais, pavyzdžiui, skaityti ir analizuoti medžiagą apie sudominusią profesiją, kalbėtis su šios profesijos atstovais, atlikti dominančiose srityje praktiką, apmąstyti ir įvertinti sukauptą patirtį.

Kalbant apie skirtingus karjeros informacijos gavimo būdus reikia atkreipti dėmesį į tai, kad šiuo metu jauni žmonės vizualiai vis raštingesni, turi gerus erdvinius gebėjimus, orientuoti į patirtį, geba greitai perkelti dėmesį nuo vienos užduoties prie kitos, įsitraukę į tam tikrą socialinį kontekstą (Murakami, 2006). Todėl karjeros galimybių tyrinėjimas neturi tradiciškai apsiriboti tekstinės informacijos skaitymu ir analize.

3.1 skyriuje rašėme, jog kai kurie autoriai karjeros galimybių tyrinėjimo būdams sisteminti siūlo naudoti D. Kolbo patirtinio mokymosi modelį, pagal kurį skirtingi būdai grupuojami į tyrinėjimą per: 1) *konkrečią patirtį*, pvz., atliekant praktiką; 2) *reflektyvų stebėjimą*, pvz., grupinėse konsultacijose aptariant įgytą praktikos ar darbinę patirtį; 3) *abstraktų conceptualizavimą*, pvz., rengiant tam tikrų profesijų ar ūkio sektorių palyginimo projektus; 4) *aktyvų eksperimentavimą*, pvz., dalyvaujant projektinėse veiklose (Atkinson, Murrell, 1988; Taveira, Moreno, 2003). Autorių nuomone, toks tyrinėjimo būdų sisteminimas praplečia požiūrį į karjeros galimybių tyrimą, leidžia jį taikyti, kai yra *individualių skirtumų*, ypač atsižvelgiant į asmenų mokymosi stilių.

Apskritai galima sakyti, kad padedant studentams lavinti karjeros galimybių tyrinėjimo kompetencijas reikia sudaryti jiems sąlygas *išbandyti, palyginti, įsisaugoninti ir įvertinti* skirtingų karjeros informacijos šaltinių ir jos gavimo būdų naudą, trūkumus ir praktiškumą, skirtingais būdais iš skirtingų šaltinių gaunamos informacijos privalumus, ribotumus ir naudojimo galimybes bei kaip iš jų gaunama informacija gali papildyti viena kitą, leisti susidaryti asmeninę nuomonę ir požiūrį į darbo pasaulį ir jo teikiamas galimybes, taip pat aiškiau įsisaugoninti savo *mokymosi (tyrinėjimo) stilių*, t. y. koks tyrinėjimo būdas yra priimtinausias (Kumar, 2007; Atkinson, Murrell, 1988).

Be to, akivaizdu, kad svarbu padėti ir skatinti studentus *tikslingai, kritiškai, kūrybiškai ir atsakingai* naudotis informacinėmis ir komunikacinėmis technologijomis, skirtomis asmeninei karjerai valdyti ir plėtoti (Hooley et al., 2010).

Dabar aptarkime pagrindinius karjeros informacijos tipus.

### 3.2.2. Dokumentiniai karjeros informacijos šaltiniai

**Tekstinė medžiaga: spausdinta ir skaitmeninė.** Apie profesijas, darbo rinką, ūkio sektorius, organizacijas, darbus, mokymosi ar studijų galimybes ir kitus darbo pasaulio aspektus galima *skaityti* įvairioje spausdintoje ir skaitmenine forma pateikiamoje medžiagoje, interaktyviose interneto svetainėse.

Spausdinta medžiaga yra tradicinė ir labiausiai paplitusi karjeros informacijos forma. Ji apima platų šaltinių diapazoną nuo profesijų aprašų katalogų, darbo rinkos tyrimų ataskaitų iki laikraščių, reklaminių brošiūrų apie organizacijas. Taip pat ji apima platų informacijos paskirties ir pobūdžio diapazoną nuo oficialios informacijos apie profesijas, situaciją ir tendencijas darbo rinkoje, demografinę padėtį, šalies ekonominę ir socialinę raidą iki asmeninių karjeros istorijų, verslo kūrimo rekomendacijų, komercinių įmonių katalogų.

Anot kai kurių autorių, nors duomenys spausdintoje medžiagoje yra lengvai saugomi ir gali būti operatyviai atnaujinami, vis dėlto šiandien jais nėra pakankamai naudojama tyrinėjant karjeros galimybes (Herr, Cramer, 2004). Manoma, kad motyvaciją naudotis šiais šaltiniais gali mažinti tai, jog dažnai juose informacija pateikiama vartotojui nedraugiška ir (ar) neįkvepiančia forma. Kita galima priežastis, kodėl nesinaudojama spausdinta medžiaga, – pats skaitymas, ypač jaunos kartos atstovų, suvokiamas kaip vis mažiau patrauklus, priimtinas ir pernelyg daug pastangų reikalaujantis procesas (Grubb, 2001).

Tekstinės karjeros informacijos naudojimąsi didina jos perkėlimas į skaitmeninę formą ir interaktyvias interneto priemones (Watts, 2001). Todėl valstybinės ir kitos organizacijos skaitmenina tekstinę informaciją ir ją pateikia internete. Tačiau, kaip pažymi autoriai, ir šiuo atveju vis dar dominuoja paprastas skaitmeninės tekstinės karjeros informacijos pateikimas, kuris vartotojams nėra labai patrauklus (Hooley et al., 2010).

Pabrėžiama, kad **tekstinė karjeros informacija yra būtina, tačiau skatinant ją naudotis reikia sudaryti sąlygas ją derinti su kitais tyrinėjimo būdais, pavyzdžiui, audiovizualinės medžiagos peržiūra, bendravimu su darbdaviais, specialistais ir ekspertais, sukauptos informacijos ir darbinės patirties dalijimusi ir aptarimu grupėse** (Grubb, 2001; Hooley et al., 2010; Herr, Cramer, 2004).

Kas kuria ir platina šią karjeros informaciją? Karjeros informaciją rengia, skelbia ir platina įvairios organizacijos, o dabar vis daugiau ir patys asmenys, asmenų grupės, bendruomenės. Nurodomi šie pagrindiniai tradiciniai spausdintos ir internetinės karjeros informacijos rengėjai ir platintojai (Brown, 2012; Duggan, Jurgens, 2007; Lock, 2005):

- 1 Vyriausybinių organizacijų;
- 2 Komerciniai leidėjai;

- 3 Privačios įmonės ar organizacijos;
- 4 Profesinės, verslo grupių sąjungos, asociacijos, draugijos;
- 5 Švietimo institucijos, karjeros centrai;
- 6 Žurnalų ir laikraščių leidėjai.

**Garsinės regimosios (audiovizualinės) priemonės.** Garsinės regimosios (audiovizualinės) priemonės apima skaidres, filmus, garso ir vaizdo įrašus, kompaktinius diskus, kuriuose pateikiama karjeros valdymui svarbi medžiaga, pavyzdžiui, filmukai apie profesijas, karjeros kryptis, ūkio sektorius, organizacijas ir kt. Tokios medžiagos pavyzdžiais galėtų būti interneto svetainė *Careerbox* (<http://www.careersbox.co.uk/>), pristatomas kaip vaizdo filmukų apie skirtingo pobūdžio darbus, su karjera susijusių naujienų ir informacijos biblioteka; *Icould* ([icould.com](http://icould.com)), kur pateikiama filmukų apie realias specialistų karjeros istorijas, skelbiama naudingų specialistų patarimų, kaip plėtoti karjerą, yra ir straipsnių karjeros tema.

Kaip jau minėjome, šiandien pabrėžiama, kad, esant dideliame tekstinės karjeros informacijos kiekiui, labai svarbu taikyti audiovizualines priemones, kurios jauniems žmonėms yra priimtinesnė informacijos pateikimo forma ir dažnai paskatina juos papildomai domėtis karjeros galimybėmis, rinkti kitokio pobūdžio informaciją (Herr, Cramer, 2004; Hooley et al., 2010).

**Internetinės karjeros valdymo sistemos.** Didžioji karjeros informacijos dalis, rengiama vyriausybinių organizacijų, komercinių leidėjų ir kt., yra internete. Kartu vyriausybinių organizacijų, asociacijų, aukštųjų mokyklų ir kitų organizacijų kuriamos ir palaikomos specializuotos informacinės sistemos programos, skirtos karjeros galimybėms tirti ir (ar) asmeninei karjerai valdyti.

Apskritai šiuo metu pasaulyje kuriamos *integruotos sistemos*, apimančios karjeros galimybių tyrinėjimo, savęs pažinimo, karjeros planavimo, sprendimo priėmimo, darbo paieškos, bendravimo su specialistais ar kt. paslaugas ir priemones (profesijų, ūkio sektorių, organizacijų, mokymosi galimybių, darbo paieškos ir kt. duomenų bazes, savęs vertinimo testus, karjeros planavimo modelius bei kt.), padedančias valdyti karjerą. Tokių informacinių sistemų pavyzdžiai: *Euroguidance*, *EURES*, *AIKOS*, *CVonline*, *Graduate Prospects*, *MyFuture*, *Jobsetp. Net*, *O\*NET*, *Kuder career planning system* ir kt.

Asmuo gali naudotis šiomis sistemomis patogiu laiku ir vietoje. *Interaktyviosiomis daugialypėmis priemonėmis* jis gali būti įtraukiamas į karjeros tyrinėjimo ir į visą karjeros valdymo procesą, paskatinamas rinkti išsamią karjeros informaciją ir ją susieti su informacija apie save, sužinoti, kaip šią informaciją naudoti karjeros problemoms spręsti ir asmeninei karjerai valdyti. Šitaip skatinamas asmens sąmoningumas, savarankiškumas ir motyvacija.

Vis dėlto autoriai pažymi, kad besinaudodamas tokiomis integruotomis karjeros valdymo sistemomis asmuo gali sureikšminti ir nekritiškai įvertinti surinktą karjeros informaciją, jam gali būti sunku apibendrinti ir interpretuoti didelį informacijos kiekį (Osborn, Zunker, 2006). **Tyrimai rodo, kad naudojamasis karjeros valdymo sistemomis tampa efektyvesnis įsitraukus ir specialistui, ypač jei sąveika su specialistu vyksta surinkus karjeros informaciją ir informaciją apie save, padedant asmeniui suvokti šią informaciją, raštu suformuluoti tikslus ir parengti planą, kaip įgytas žinias ir informaciją panaudoti karjeros valdymui** (Brown, McPartland, 2005).



### 3.2.3. Žmogiškieji informacijos šaltiniai

Pokalbiai su žmonėmis yra svarbus karjeros galimybių tyrinėjimo būdas. Bendraujant su žmonėmis galima gauti įvairios karjeros informacijos, pavyzdžiui, apie profesijas, darbus, organizacijas, mokymosi galimybes, verslo kūrimą, darbo paiešką, laisvas darbo vietas ir „slaptą, nematomą“ darbo rinką (laisvas darbo vietas, apie kurias viešai neskelbiama), iššūkius, su kuriais susiduria darbuotojai, darbui reikalingas kompetencijas, veiklos perspektyvas, darbo vietų specifiką ir kt. Tikslingai kalbant su specialistais atsiveria galimybė į dominantį veiklos lauką pažvelgti „iš vidaus“, t. y. tirti nereklamuojamus aspektus. Kartu kiti žmonės gali būti ne tik karjeros informacijos šaltinis, bet ir teikti karjeros valdymui reikšmingų patarimų bei konsultacijų, paramą ir pagalbą, padėti rasti partnerių, klientų ar užsakovų.

Karjeros informacija gali būti renkama bendraujant tiesiogiai ar nuotoliniu būdu skirtingomis formomis (Hooley et al., 2010):

- ◇ *vienas su vienu*, pavyzdžiui, susirašinėjimas el. paštu, informaciniai interviu, pokalbis su mentoriais;
- ◇ *vienas su grupe – grupė su vienu*, pavyzdžiui, internetinio dienoraščio pildymas (tinklaraštis) ar skaitymas, dalyvavimas diskusijoje su specialistu ar forumuose;
- ◇ *grupė su grupe*, pavyzdžiui, dalyvavimas socialinio tinklo „Facebook“ darbo paieškos grupėje.

Skiriami šie pagrindiniai karjeros informacijos rinkimo bendraujant su kitais žmonėmis būdai (Brown, 2012; Duggans, Jurgens, 2007; Herr, Cramer, 2004; Yena, 2011):

- 1 Socialinio tinklo kūrimas ir jo priežiūra, t. y. santykių su kitais mezgimas, puoselėjimas ir palaikymas, kai abipusiškai keičiamasi informacija, idėjomis, kontaktais, patarimais ir parama;
- 2 Informacinis interviu, t. y. pokalbis su dirbančiu žmogumi (specialistu, srities ekspertu) specifinei informacijai apie karjerą (konkrečią karjeros kryptį, darbą, organizaciją ir kt.) surinkti;
- 3 Dalyvavimas karjeros dienose, mugėse ir konferencijose, t. y. tam tikras renginys, kuriame bendraujama su specialistais, kolegomis, organizacijų atstovais – potencialiais darbdaviais, renkama informacija apie dominančias organizacijas, darbus, reikalavimus darbuotojams, darbo, praktikos ar stažuočių pasiūlymus, o kartu ir prisistatoma potencialiems darbdaviams.

**Pabrėžiama, kad norint efektyviai rinkti karjeros informaciją bendravimo su kitais žmonėmis būdu reikalingas asmens pasirengimas: gebėjimas apibrėžti bendravimo tikslus, prisistatyti, surinkti laisvai prieinamą informaciją dominančia karjeros tema ir suformuluoti pašnekovui aktualius klausimus, užmegzti kontaktą ir palaikyti pokalbį, kritiškai įvertinti, įprasminti surinktą informaciją ir ją panaudoti** (Tullier, 2004; Crompton, Sautter, 2011). Taigi būtina lavinti studentų gebėjimus kryptingai išnaudoti žmogiškuosius informacijos šaltinius.

Be to, kaip minėjome, informacinės ir komunikacinės technologijos labai praplečia bendravimo galimybes. Kartu svarbu teikti studentams pagalbą mokantis efektyviai prisistatyti ir susikurti savo unikalų, aiškų ir įtikinamą profesinį tapatumą virtualiame pasaulyje (internete), pasirinkti jiems tinka-

mas internetines bendravimo priemones, pasirinkti karjerai svarbius asmenis ar asmenų grupes, įsitraukti į tam tikras socialines grupes (Crompton, Sautter, 2011).

### 3.2.4. Tyrinėjimas remiantis patirtimi

Asmeninė patirtis yra taip pat svarbus karjeros informacijos šaltinis. Skiriami įvairūs būdai, kaip remiantis patyrimu tirti karjeros galimybes (Brown, 2012; Herr, Cramer, 2012):

- ◇ darbinės veiklos simuliacijos, žaidimai;
- ◇ darbo stebėjimas;
- ◇ praktika, stažuotė;
- ◇ savanoriškas darbas;
- ◇ pažintiniai vizitai į organizacijas;
- ◇ projektinės veiklos;
- ◇ terminuotas, laikinas, sezoninis įsidarbinimas, darbas ne visą darbo dieną;
- ◇ konkursai *ir kt.*

Apskritai reikia pasakyti, kad **įvairių formų tyrinėjimas remiantis patirtimi efektyvesnis tada, kai asmuo skirs laiko įgytos patirties refleksijai**, t. y. apmąstys, analizuos, įsivertins ir įprasmins savo patirtį iš įvairių perspektyvų (Kumar, 2007; Ducat, 2012):

- ◇ *asmeninės*, t. y. kaip aiškiau suvokė savo interesus, vertybes, gyvenimo ir darbo prioritetus, savo privalumus ir aplinkos teikiamas galimybes, ką naujo sužinojo apie save ir aplinką, kokius užmezgė naudingus socialinius kontaktus, kokius savo gebėjimus nori toliau lavinti;
- ◇ *darbdavių / darbo rinkos*, t. y. kaip aiškiau suvokė darbo pasaulio pokyčių, darbo rinkos tendencijas ir darbdavių poreikius bei reikalavimus, kaip tobulino darbdaviams / darbo rinkai reikalingas kompetencijas ir kokią vertę gali sukurti sau, klientams ar organizacijoms;
- ◇ *bendruomenės*, t. y. kaip aiškiau suvokė bendruomenės poreikius ir ką gali jai duoti, kaip gali prisidėti prie jos plėtojimo.

Svarbu skatinti studentus reflektuoti įgytą patirtį, pateikiant tam tikrus galimus refleksijos kriterijus ir modelius bei sudarant jiems sąlygas atskleisti refleksijos bei dalijimosi su kitais naudą.

## 3.3. Mokymosi galimybių tyrinėjimas

**Asmens pasirengimas nuolat mokytis – viena svarbiausių karjeros plėtotės ir išsaugojimo sąlygų.** Tik nuolatinis mokymasis gali užtikrinti sėkmingą žmogaus ateitį nuolat kintančioje žinių visuomenėje. Todėl šis skyrius skirtas supažindinti su mokymosi visą gyvenimą idėja, nuolatinį mokymąsi sąlygojantiems veiksniams aptarti, tradiciniam ir šiuolaikiniam mokymosi modeliams palyginti. Skyriuje taip pat aptariami formaliojo, neformaliojo ir savaiminio mokymosi požymiai, mokymosi strategijos pasirinkimą veikiančys veiksniai, mokymosi galimybių tyrinėjimo būdai ir paramos mokymuisi šaltiniai.

### 3.3.1. Mokymasis visą gyvenimą ir jo reikšmė karjerai

#### ***Mokymosi visą gyvenimą idėja***

Visą gyvenimą trunkančio mokymosi sąvoka pirmą kartą išsamių diskusijų objektu tapo 7–8 dešimtmečiais. Tai lėmė bent trys priežastys:

- ◇ suvokimas, kad vis didėja pasaulinio masto ekonominių, socialinių ir technologinių pokyčių greitis;
- ◇ įsitikinimas, kad esama švietimo ir mokymo praktika bei sąlygos nepasiteisino;
- ◇ nuomonė, kad švietimas turėtų būti prieinamas visiems.

Visą gyvenimą trunkančio mokymosi (angl. *lifelong learning*, LLL) sąvoką beveik tuo pat metu (7-ojo dešimtmečio pabaigoje) pradėjo vartoti Europos Taryba, Jungtinių Tautų švietimo, mokslo ir kultūros organizacija (UNESCO) ir Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacija (EBPO). Ji buvo suprantama kaip „kartojamasis mokymasis“, „suaugusiųjų švietimas“. Pagrindinė idėja – suteikti galimybes mokytis visiems asmenims visą jų gyvenimą. Šią sąvoką galime kildinti iš Dewey, Lindemano darbų, parašytų XX a. pradžioje (Tight, 2006). Apie švietimą kalbama kaip apie prieinamą visą gyvenimą visiems, kai tam yra noro ir poreikio.

Praėjus 30-iai metų mokymosi visą gyvenimą sąvoka neišnyko. Atvirkščiai, jai skiriama vis daugiau dėmesio. 1996 m. ES paskelbė Mokymosi visą gyvenimą metais, o EBPO susitikime švietimo ministrai išskėlė šūkį „Galimybių suteikimas mokytis visiems visą gyvenimą“. 2000-aisiais ES Lisabonos susitikime buvo parengtas strateginis tikslas Europai – skatinti ir plėtoti nuoseklią mokymosi visą gyvenimą strategiją, įsteigti daugiau ir geresnių darbo vietų, pasiekti didesnę socialinę sanglaudą ir tuo pagrindu sukurti nuolat augančią konkurencingiausią ekonomiką pasaulyje. Tais pačiais metais EK parengė „Mokymosi visą gyvenimą memorandumą“, kuriame keliama idėja, jog mokymasis visą gyvenimą neturi būti vienas iš mokymo aspektų. Jis turi tapti pagrindine dalyvavimo visoje švietimo sistemoje ir rengimosi ateičiai gaire. Teigiama, jog visi Europos gyventojai turi turėti lygias galimybes prisitaikyti prie socialinių ir ekonominių pokyčių ir aktyviai kurti Europos ateitį.

Mokymosi visą gyvenimą bendras tikslas – sukurti tokią Europą, kurioje kiekvienas galėtų plėtoti savo gebėjimus ir jaustų, kad gali prisidėti prie savo bendruomenės. Tai padės siekti *aktyvaus pilietiškumo*,

*socialinės integracijos, įsidarbinamumo ir asmeninės pilnatvės.* Siekiant įgyvendinti mokymąsi visą gyvenimą, labai svarbu integruoti mokymąsi į suaugusiųjų gyvenimą. Kalbant apie mokymąsi visą gyvenimą, visas mokymasis laikomas vientisu kontinuumu. Esminis pagrindas – aukštos kokybės pagrindinis išsimokslinimas visiems. Pagrindinis išsimokslinimas, vėliau profesinis mokymas turi suteikti asmenims pagrindinius įgūdžius, kurių jiems prireiks žiniomis grindžiamoje ekonomikoje. **Būtina, kad asmenys išmoktų aktyviai mokytis ir teigiamai žvelgtų į mokymąsi.** Aktyvus mokymasis reiškia motyvaciją mokytis, gebėjimą daryti lemiamus sprendimus ir mokėjimą mokytis. Nepakeičiama mokymo esmė – ugdyti žmogaus gebėjimą kurti ir naudoti žinias. Taigi **mokymasis visą gyvenimą** – visa mokymosi veikla, vykstanti bet kuriuo amžiaus tarpsniu siekiant tobulinti asmeninės, pilietinės, socialinės ir profesinės srities mokėjimus.

Apie mokymąsi visą gyvenimą XXI a. diskusijas dažniausiai inicijuoja akademikai, politikai, tyrėjai. Pabrėžiama svarbiausia mintis, kad „mokymasis“ reiškia paties asmens mokymąsi, o „visą gyvenimą“ – tai nuo „lopšio iki karsto“. Toks mokymasis skirtas visiems, tačiau dar nepasiekė daugelio žmonių. Net ir daugeliui mokyklose dirbančių mokytojų mokymosi visą gyvenimą sąvoka yra tokia pat tolima, kaip ir visuotinio švietimo sąvoka buvo tolma XVIII a. visuomenei (Longworth, 2003).

**Mokymąsi visą gyvenimą sąlygojantys veiksniai.** Šiuolaikinis žmogus gyvena pasaulyje, kurį veikia įvairūs ekonominiai, socialiniai, kultūriniai, technologiniai ir kt. pokyčiai. Šis pasaulis įvairių mokslininkų (Hargreaves, 1999; Bauman, 2002) vadinamas postmoderniuoju amžiumi, informacijos amžiumi, žinių ekonomika. Tai amžius, kuriam būdingi nuolatiniai informacijos srautai, galingas mokslo ir technikos potencialas. Įvairūs pokyčiai daro įtaką visoms žmogaus gyvenimo sritims, ypač jo veiklai, todėl norint valdyti savo karjerą svarbu suprasti mokymosi visą gyvenimą svarbą.

Galima išskirti tokias pagrindines mokymosi visą gyvenimą priežastis (Augienė, 2009; Longworth, Davies, 1996):

- ◇ globalizacija; tai ekonomikos, kultūros, švietimo, technologijos ir valdymo integracijos procesas, dėl kurio išauga pasaulio tautų ir žmonių tarpusavio priklausomybė. Dėl globalizacijos formuojasi globalios rinkos, auga prekybos mastai, plinta technologijos. Tai skatina ekonomikos augimą, žmonijos pažangą, didina pasirinkimo galimybes. Globalizacija turi įtakos sienų nykimui. Dėl globalizacijos produkto gamyboje neretai dalyvauja kelių šalių darbo jėga, daugelio šalių prekybos centruose parduodamos panašios prekės. Organizacijos kuria padalinius įvairiose šalyse, formuojasi nauji žmonių darbo ir jų tarpusavio koordinavimo modeliai. Žmonėms atsiveria didelės mobilumo galimybės, tuo pačiu didėja konkurencija: konkuruoti tenka ne tik su savo šalies, bet ir su viso pasaulio dirbančiais žmonėmis. Spartus informacinių ir komunikacinių technologijų plitimas sudaro sąlygas bet kuriuo metu susisiekti su kiekvienu pasaulio tašku, duomenų bazėse rasti reikiamą informaciją. Visi šie globalizacijos paskatinti pokyčiai kelia naujus reikalavimus žmogui jo karjeros kelyje. Karjeros tikslų siekiančiam žmogui gali tekti keisti ne tik organizaciją, bet ir geografinę vietą. Todėl **žmogus turi gebėti būti lankstus, mobilus, rasti ar susikurti darbo vietą. Tai sąlygoja nuolatinio mokymosi būtinybę;**
- ◇ pasaulio demografinė raida; išsivysčiusiose šalyse vis mažiau jauno amžiaus ir vis daugiau vyresnio amžiaus gyventojų. Šie demografiniai pokyčiai apvertė mažiau nei prieš 50 m. egzistavusią demografinę piramidę. Tokios pat demografinio senėjimo tendencijos būdingos ir darbo jėgos raidai. **Siekiant kuo ilgiau išlikti bei sėkmingai konkuruoti darbo rinkoje, būtina nuolat mokytis;**

- ◇ mokslo ir technologijų plėtra; plėtojantis mokslui ir technologijoms pragyvenimo lygis pagerėjo daugelyje pasaulio regionų, jų skvarba gerina sveikatos ir švietimo padėtį. Technologijos atveria naujas galimybes, tačiau dėl technologijų atsiranda ir naujų grėsmių žmogui: genetiškai modifikuoti produktai, pesticidai ir pan. Todėl **mokslo ir technologijų plėtra skatina mokymąsi, nes svarbu užtikrinti, kad tos technologijos būtų protingai ir efektyviai naudojamos;**
- ◇ darbo rinkos kaita; vykstant intensyviems ekonomikos modernizavimo, augimo, darbo jėgos migracijos procesams, sparčiai keičiasi darbo rinkos poreikiai, susiję su pakitusiu darbo pobūdžiu, darbo krūvio, darbo vietų dinamika. Kinta darbdavių reikalavimai specialistams. **Mažai kvalifikuota ar nekvalifikuota darbo jėga tampa nereikalinga.** Žinios, nuolatinis mokymasis žmogui tampa esmine sąlyga, padedančia sėkmingai konkuruoti darbo rinkoje.

**Kitos mokymosi priežastys.** Houle atliktas tyrimas (Knowles ir kt., 2005) padeda paaiškinti, kodėl asmenys mokosi. Pritaikęs sudėtingą interviu analizės metodą jis besimokančius žmones suskirstė į tris tipus:

- ◇ į tikslą orientuotieji; jie pasitelkia mokymąsi, kad įgyvendintų aiškiai apibrėžtus uždavinius. Šie asmenys paprastai nepradeda nuolatinio mokymosi, kol neįpusėja trečios dešimties ar vėliau. Šių asmenų nuolatinis mokymasis vyksta epizodiškai, kai suvokiamas poreikis ar identifikuojamas interesas. Iškilusį poreikį ar interesą besimokantys individai patenkina užsirašydami į kursus, perskaitydami knygą ar išsiruodami į kelionę;
- ◇ į veiklą orientuotieji; mokosi, nes mokymosi situacijoje įžvelgia prasmę, nors ji nebūtinai susijusi (dažniausiai visiškai nesusijusi) su veiklos turiniu ar deklaruojamu tikslu. Šie asmenys taip pat įsitraukia į mokymąsi, kai juos prispaudžia problemos. Mokydamiesi tokie žmonės dažniausiai ieško socialinio kontakto, jų pasirenkama veikla iš esmės remiasi tuo, kiek ir kokių žmogiškųjų santykių jie sulauks;
- ◇ į mokymąsi orientuotieji; siekia žinių žinojimo labui. Skirtingai nuo kitų dviejų tipų, šie asmenys, kiek save prisimena, visą laiką buvo įsitraukę į mokymosi veiklas. Tai, kuo jie užsiima, pasižymi nuoseklumu, sklandumu. Tai pamatinis jų nuolatinio mokymosi bruožas. Dauguma šių žmonių nuo vaikystės skaito knygas, renkasi rimtas televizijos ir radijo laidas, kelionę paverčia darbu, renkasi darbus ir gyvenimo sprendimus priima atsižvelgdami į tai, kokių tobulėjimo galimybių jie teikia.

**Mokymosi visą gyvenimą bruožai.** Iki 7-ojo dešimtmečio vyravęs *tradicinis mokymasis* grindžiamas tokiomis prielaidomis apie besimokančius asmenis (Knowles ir kt., 2005):

- ◇ besimokantysis yra priklausoma asmenybė. Mokytojas prisiima visišką atsakomybę už sprendimus dėl to, ko mokytis, kaip ir kada mokytis. Besimokančio žmogaus vaidmuo – pasyviai vykdyti mokytojo nurodymus;
- ◇ pradedant mokytis patirties, kuri galėtų būti naudojama mokymosi procese, yra mažai. Svarbiausias dalykas – mokytojo patirtis. Dėl šios priežasties taikomos vienpusio bendravimo strategijos – paskaitos, vadovėliai, audiovizualinės priemonės, leidžiančios sėkmingai perteikti informaciją besimokantiems asmenims;

- ◇ žmonės pasirengę mokytis tada, kai jiems nurodoma, ką reikia išmolti, kad pasiektų aukštesnę įvertinimo pakopą, gautų aukštesnes pareigas;
- ◇ mokytis pirmiausia siekiama dėl to, kad jaučiamas tėvų, mokytojų, darbdavių spaudimas ir pan.

*Mokymosi visą gyvenimą*, kitaip sakant, šiuolaikinio mokymosi modelis grindžiamas tokiomis prielaidomis:

- ◇ besimokantis žmogus vadovaujasi savivada. Jie nori prisiimti atsakomybę už savo pačių gyvenimą, įskaitant mokymosi veiklos planavimą, vykdymą ir vertinimą;
- ◇ besimokantis individas atsiduria situacijose jau turėdamas daug patirties. Ši patirtis gali būti vertingas šaltinis besimokančiajam;
- ◇ asmuo pasirengęs mokytis tada, kai suvokia, kad jam reikia tam tikrų žinių ar įgūdžių, kai nori, kad geriau sektųsi kuri nors jų gyvenimo sritis. Pasirengimą mokytis galima skatinti padedant nustatyti atotrūkį tarp to, kokioje situacijoje jis yra, ir to, kur nori ar reikia būti;
- ◇ asmuo jaučia motyvaciją mokytis, kai tam tikrų žinių, mokėjimų poreikį patiria gyvenimiškose situacijose. Žmonės nori kuo greičiau pritaikyti tai, ką išmoko. Mokymosi veikla turi atitikti besimokančio žmogaus poreikius;
- ◇ motyvaciją mokytis veikia vidiniai veiksniai: savivertė, geresnė gyvenimo kokybė, didesnis pasitikėjimas savimi, savirealizacijos galimybės ir pan. Išoriniai veiksniai nėra tokie svarbūs.

Daugiau tradicinio bei šiuolaikinio mokymosi skirtumų pateikta 16 lentelėje.

**16 lentelė.** Tradicinio ir šiuolaikinio mokymosi skirtumai

	<b>XX A. MOKYMAS</b>	<b>XXI A. MOKYMASIS VISĄ GYVENIMĄ</b>
1.	Sprendimai priimami pagal XX a. visuotinio švietimo ir mokymo sistemos nuostatas	Sprendimai priimami pagal bet kokio amžiaus, gebėjimų asmenų individualaus mokymosi poreikius
2.	Mokykla nulemia poreikį mokytis ir mokymosi turinį	Sprendimus priima besimokantys asmenys. Jie nusistato poreikį mokytis ir mokymosi turinį
3.	Orientuojamasi į darbą – rengiama darbui, atsižvelgiant į trumpalaikius poreikius	Orientuojamasi į gyvenimą – rengiama ir darbui, ir visaverčiam gyvenimui
4.	Mokymas grindžiamas žiniomis, pateikiama informacija, mokoma, <i>ką</i> galvoti	Mokymas grindžiamas supratimu, vertybėmis. Mokoma, <i>kaip</i> galvoti

XX A. MOKYMAS	XXI A. MOKYMASIS VISĄ GYVENIMĄ
5. Švietimo sistema suskirstyta pagal amžiaus grupes	Mokymasis trunka visą gyvenimą, savo turiniu kuria vertikalias ir horizontalias sąsajas tarp amžiaus grupių
6. Reaktyvus, tenkinantis nustatytus organizacijų ir kai kurių žmonių poreikius	Aktyvus, skatinamas visų žmonių noras mokytis
7. Tenkina dabartinius asmeninio mokymosi poreikius ir aplinkybes	Taip pat parengia būsimiems asmeniniams mokymosi poreikiams ir aplinkybėms

Šaltinis Longworth, 2003.

### 3.3.2. Mokymosi galimybės

#### **Formalusis, neformalusis ir savaiminis mokymasis. Nuotolinis mokymas(is)**

Švietimą reglamentuojančiuose dokumentuose išskirtos trys pagrindinės švietimo / mokymosi formos: formalioji, neformalioji ir savaiminė.

Neformaliojo ir savaiminio švietimo bei mokymosi sąvokos iškilo XX a. 6–7 dešimtmečiais – tuo pat metu, kai tapo madinga ir mokymosi visą gyvenimą sąvoka. Tačiau pastaroji siejama su švietimo ir mokymosi tąsa visą gyvenimą, o neformaliojo ir savaiminio švietimo sąvokomis siekiama pripažinti švietimo, mokymosi, vykstančio už specializuotų švietimo institucijų ribų, svarbą.

*Formalusis švietimas / mokymasis* yra toks, kurį teikia švietimo bei rengimo sistema, sukurta arba finansuojama valstybės konkrečioms tikslams (Groombridge, 1983, cituotas Tight, 2003). Kitos dvi sąvokos – neformalusis ir savaiminis švietimas / mokymasis, kaip pažymi Tight (2003), cituodama Coombs (1985), teikia nuorodą į specifines problemas, su kuriomis susiduria besivystančios valstybės. Tokiose šalyse formaliojo švietimo sistema dažniausiai yra sunkiai prieinama ir ja naudojasi suaugusių gyventojų mažuma. Tokiomis aplinkybėmis neformalusis švietimas / mokymasis, kuris apima organizuotą švietimo bei rengimo veiklą už formaliojo švietimo sistemos ribų, gali tapti pigesne ir lengviau prieinama priemone, patenkinančia mokymosi poreikius.

Sąvoka *neformalusis mokymasis* kildinamas iš sąvokos *neformalusis švietimas*. *Neformalusis švietimas / mokymasis* apima bet kokią organizuotą, sistemingą švietimo / mokymosi veiklą, vykstančią už formalios sistemos ribų, skirtą konkrečioms gyventojų, tiek suaugusiųjų, tiek vaikų, grupėms. Neformaliojo švietimo / mokymosi privalumas, lyginant su formalioju, apibrėžiamas tuo, kad neformalusis švietimas / mokymasis labiau atitinka gyventojų poreikius. Neformalusis mokymasis būdingesnis profesinio ir asmeninio tobulėjimo sričiai. Neformaliajam mokymuisi būdingi tokie požymiai:

- ◇ orientuojamasi į specifinius individualius mokymosi poreikius;
- ◇ pasirenkama lanksti mokymosi metodika.

LR neformaliojo suaugusiųjų švietimo įstatyme (1998) neformalusis švietimas apibrėžiamas kaip asmens ir visuomenės interesus atitinkantis mokymasis, lavinimasis ar studijos, kurias baigusiam asmeniui neišduodamas valstybės pripažįstamas dokumentas, patvirtinantis išsilavinimo, tam tikros jo pakopos ar atskiro reglamentuoto modulio baigimą arba kvalifikacijos įgijimą. LR švietimo įstatyme nurodyta, kad neformalusis švietimas – tai „švietimas pagal įvairias švietimo poreikių tenkinimo, kvalifikacijos tobulinimo, papildomos kompetencijos įgijimo programas, išskyrus formaliojo švietimo programas“ (LR švietimo įstatymo pakeitimo įstatymas, 2011 m. kovo 17 d., Nr. XI-1281).

Pagrindiniai neformaliojo mokymosi būdai (Stasiūnaitienė ir kt., 2010):

- ◇ organizuota tikslinė savišvieta;
- ◇ kursai (dieniniai, vakariniai, tęstiniai, trumpalaikiai ir kt.), seminarai, paskaitos;
- ◇ neakivaizdinis (nuotolinis) švietimas;
- ◇ žiniasklaidos priemonėmis perteikiamos šviečiamojo pobūdžio programos.

EBPO pateiktame neformaliojo mokymosi apibrėžime nurodoma, kad turėdamas aiškius tikslus, į besimokančiojo poreikius nukreiptus mokymosi rezultatus, neformalusis mokymasis gali vykti ir švietimo institucijoje, ir už jos ribų, neapibrėžiant nei besimokančių žmonių amžiaus, nei mokymosi trukmės, nei organizacinės struktūros (Stasiūnaitienė ir kt., 2010).

*Savaiminį švietimą / mokymąsi* galima traktuoti kaip apimantį visas mokymosi formas, kurios nepriklauso formaliajam arba neformaliajam švietimui. Savaiminis mokymasis dažniausiai vyksta ne mokymo organizacijoje, nėra baigiamas diplomu ar kitokiu pažymėjimu. Savaiminis švietimas / mokymasis yra visą gyvenimą trunkantis procesas, kurio metu kiekvienas asmuo gauna ir kaupia žinias, formuoja požiūrius, įžvalgas iš kasdieninės patirties ir aplinkos: namuose, darbe, keliaudamas, skaitydamas, klausydamas radijo, žiūrėdamas televiziją. Pripažįstama, kad savimoka, t. y. žinių įgijimas savarankiškai (skaitant spaudą, žiūrint TV programas, bendraujant su įvairiais žmonėmis ir pan.), turi labai didelį poveikį asmenybės raidai. „Asmenybę ugdo ne tik švietimo įstaigos, bet ir visa visuomenė, visa žmogų supanti aplinka – šeima, religinės institucijos, žiniasklaidos priemonės, visuomeninės organizacijos ir pan., veikiančios šalia švietimo sistemos“ (Rajeckas, 2001, p. 37). EBPO pateiktame apibrėžime pažymima, kad savaiminis mokymasis gali vykti ir sąmoningai (dalyvaujant trumpalaikiuose mokymo renginiuose, skaitant knygas, žurnalus), ir nesąmoningai. Tokiu atveju savaiminio mokymosi procesas nėra struktūriškai apibrėžtas (nesuformuluoti mokymosi tikslai, nenumatytas mokymuisi skirtas laikas, sąnaudos, mokymasis atliekant kasdieninę veiklą (Stasiūnaitienė ir kt., 2010). Paprastai savaiminis švietimas / mokymasis būna neorganizuotas, nesisteminas ir kartais neintencinis, tačiau, kaip pažymi Tight (2003, p. 79), cituodama Coombs ir Ahmed (1974), kaip tik jis sudaro didelę kiekvieno, net ir labiausiai „mokyto“, asmens mokymosi patirties dalį.

Nevisiškas mokymosi poreikių tenkinimas formaliojo švietimo institucijose ir siekis įgyti žinių bei mokėjimų, kurių reikia norint efektyviai atlikti esamą ar būsimą darbą, skatina asmenis mokytis savarankiškai, įgyti reikalingų žinių darbo vietoje, bibliotekoje, namie ir pan. Mokymosi visą gyvenimą



užtikrinimo strategijoje (2004) teigiama, kad savaiminis mokymasis gali būti skatinamas gyvenimo, profesinių ir kt. aplinkybių, todėl jo gali nepripažinti net patys asmenys, tokiu būdu įgydami žinių ir mokėjimų.

Pagrindiniai savaiminio mokymosi būdai (Lietuvos gyventojų nuolatinis mokymasis, 2005):

- ◇ mokymasis iš knygų, vadovėlių, specializuotų žurnalų ir kitų spaudinių;
- ◇ internete esančios informacijos nagrinėjimas;
- ◇ mokomųjų televizijos programų žiūrėjimas, vaizdajuosčių, garsajuosčių, kompaktinių plokštelių naudojimas.

Žemiau esančioje 17 lentelėje pateikiamas formaliojo, neformaliojo ir savaiminio mokymo(si) palyginimas pagal tokius požymius, kaip *vieta, procesas, tikslai, turinys ir pasiekimų pripažinimas*.

**17 lentelė.** Formaliojo, neformaliojo ir savaiminio mokymosi palyginimas

<b>MOKYMO(SI) POŽYMIS</b>	<b>POŽYMIO APRAŠYMAS</b>	<b>FORMALUSIS MOKYMAS(IS)</b>	<b>NEFORMALUSIS MOKYMAS(IS)</b>	<b>SAVAIMINIS MOKYMAS(IS)</b>
Vieta	Vyksta mokymosi institucijoje	Taip	Taip	Ne
Procesas	Struktūriškai apibrėžtas (numatytas mokymosi laikas, metodai, vertinimo strategijos ir pan.)	Taip	Taip	Ne
	Mokymo(si) procese svarbus mokytojo vaidmuo	Taip	Iš dalies	Ne
Tikslai	Numatyti mokymosi tikslai	Taip	Taip	Iš dalies
	Aukšta mokymosi motyvacija, veikiama asmeninių mokymosi poreikių	Iš dalies	Taip	Taip

MOKYMO(SI) POŽYMIS	POŽYMIO APRAŠYMAS	FORMALUSIS MOKYMAS(IS)	NEFORMALUSIS MOKYMAS(IS)	SAVAIMINIS MOKYMAS(IS)
Turinys	Iš anksto žinomas	Taip	Iš dalies	Ne
	Orientuotas į teorinių, filosofinių, kritinio mąstymo pagrindų ugdymą	Taip	Iš dalies	Iš dalies
	Orientavimas(is) į praktinių problemų sprendimą	Iš dalies	Taip	Taip
Pasiekimų pripažinimas	Mokymosi pasiekimai patvirtinami valstybės pripažintu diplomu	Taip	Ne	Ne

Šaltinis Stasiūnaitienė ir kt. 2010.

Pagrindinės tyrėjų, nagrinėjusių formaliojo mokymosi problematiką, idėjos susijusios su išvada, kad efektyviai organizuotas formalusis mokymasis yra pranašesnis už neformalųjį ir savaiminį mokymąsi. Pažymima, kad žinios, įgytos mokantis formaliai, yra visapusiškos ir gali būti pritaikomos įvairiuose kontekstuose ir įvairiomis aplinkybėmis. Pavyzdžiui, matematikos principai gali būti pritaikomi visur, kur reikalaujama matematinų skaičiavimų (Stasiūnaitienė, 2006). Tuo pačiu pripažįstama, kad formaliojo švietimo institucijose besimokantiems žmonėms suteikiami daugiau mokslo teorijos, filosofijos, kritinio mąstymo pagrindai, o neformaliojo ir savaiminio mokymosi būdu įgytos žinios, mokėjimai ir patirtis nukreipta į praktinių problemų sprendimų. Kita vertus, praktinių problemų sprendimas neretai reikalauja tam tikro teorinio pagrindo, kritinio mąstymo. Tad apibendrinant galima teigti, kad **asmeniui, siekiančiam kompetentingai veikti tam tikroje profesinėje veikloje, svarbios įvairiomis mokymosi formomis gaunamos žinios ir mokėjimai**. Šiuo metu vartojama naujai sukurta sąvoka – visaapimantis mokymasis – reiškia mokymąsi visą gyvenimą įvairiose srityse. **Visaapimantį mokymą(si) užtikrina formaliojo, neformaliojo ir savaiminio mokymo(si) derinimas**. Visaapimantis mokymasis padeda suprasti, kad mokymas ir mokymasis yra vaidmenys ir veikla, kuriuos įvairiu laiku ir įvairiose vietose galima keisti.

**Nuotolinis mokymasis.** Švietimo sistema siekia ne tik perduoti informaciją bei žinias, bet ir kurti žinioms kaupti palankią mokymosi aplinką. Ieškant veiksmingesnių mokymosi galimybių informacinių technologijų panaudojimas mokymosi procese nuolat plečiamas. Dėl informacinių technologijų mokymosi procesas gali tapti patrauklesnis, prieinamesnis. Todėl vis labiau populiarėja nuotolinis mokymas(is). Nuotolinio mokymosi priemonės sukuria modernias mokymosi erdves, sudaro galimybes mokytis aktyviai bendraujant ir bendradarbiaujant, dalytis patirtimi, mokytis patogioje vietoje, patogiu metu, individualiu tempu, neatsitraukiant nuo darbo.

Nuotolinis mokymasis – tai mokymosi forma, kurią galima naudoti teikiant tiek formalųjį, tiek ir neformalųjį išsilavinimą. Nuotolinio mokymosi principai: lankstumas, savarankiškumas ir parama

besimokančiajam. Nuotolinio mokymosi pagrindas – galimybė dėstytoją ir besimokantį asmenį išlaisvinti iš laiko bei erdvės apribojimo.

Nuotolinis mokymasis klasifikuojamas į sinchroninį, asinchroninį ir mišrų. Sinchroninis yra toks mokymas(is), kai konsultavimas, užsiėmimai vyksta tiesiogiai, besimokantis žmogus ir dėstytojas prisijungia vienu metu tik ne vienoje fizinėje vietoje (pvz., vaizdo konferencijos). Asinchroninio mokymosi atveju besimokantis žmogus analizuoja pateiktą medžiagą bet koku pavidalu (konspektai, knygos, CD, internetinė medžiaga ir t. t.) ir bet kuriuo jam patogiu laiku. Jis turi galimybę bendradarbiauti su kolegomis ir dėstytoju, tačiau nėra garantuotas, kad į jo klausimus bus atsakyta tuoj pat, kadangi dėstytojas tuo metu gali būti neprisijungęs (Pukelis, Savickienė ir kt., 2010; Rutkauskienė, Lenkevičius, Targamadzė, 2007).

#### **Informacijos šaltiniai apie mokymosi galimybes**

Informacijos šaltinių apie mokymosi galimybes yra daug ir įvairių. Galima išskirti tokius informacijos apie mokymosi galimybes teikiančius šaltinius:

- ◇ speciali literatūra;
- ◇ karjeros dienos;
- ◇ mokslo ir studijų mugės;
- ◇ internetas;
- ◇ karjeros centrai.

**Speciali literatūra.** Sužinoti apie mokymosi galimybes galima pasitelkus specialią spausdintinę literatūrą:

- ◇ laikraščius, žurnalus (informacija švietimo institucijų leidžiamuose leidiniuose, skelbimai, informacija apie įvairius mokymo kursus, paskaitas, profesinio tobulėjimo renginius populiariuose Lietuvos dienraščiuose);
- ◇ informacinius leidinius (kasmetiniai leidiniai „Kur stoti“, „Profesijos vadovas“).

Literatūros apie mokymosi galimybes galima rasti bibliotekose, švietimo institucijų karjeros centruose, knygynuose. Informaciniai leidiniai (pvz., „Profesijos vadovas“) prieinami internetu.

**Karjeros dienos.** Įvairiose švietimo institucijose organizuojami informaciniai renginiai, kurių metu skaitomos paskaitos apie karjeros projektavimą, rengiami susitikimai su švietimo institucijų, darbdavių, absolventų atstovais. Šitaip informuojama apie mokymosi / studijų ir darbo galimybes, skleidžiama patirtis.

**Mokslo ir studijų mugės.** Renginiai, kuriuose dalyvauja įvairios švietimo ir mokslo institucijos. Mugių metu švietimo ir mokslo institucijos supažindina su teikiamomis mokymo / studijų programo-

mis, pasirinkimo galimybėmis, priėmimo į mokymo / studijų programas tvarka. Mūsų dalyvauja ir užsienio švietimo institucijų atstovai. Tokiu būdu sudaromos galimybės sužinoti apie mokymosi galimybes užsienyje.

**Internetas.** Efektyvus būdas greitai rasti reikiamą informaciją, susijusią su mokymosi galimybėmis. Internetu galima naudotis ne tik įvairiomis Lietuvos, bet ir užsienio šalių duomenų bazėmis. Žemiau esančiose lentelėse nurodomos duomenų bazės, kuriose galima rasti naudingos informacijos apie įvairias mokymosi galimybes.

18 lentelė. Informaciniai šaltiniai apie mokymosi galimybes

EIL. NR.	DUOMENŲ BAZĖS PAVADINIMAS	INTERNETO SVETAINĖS ADRESAS	TEMATIKA
1	Lietuvos aukštųjų mokyklų asociacija bendrajam priėmimui organizuoti	<a href="http://www.lamabpo.lt">www.lamabpo.lt</a>	Švietimo ir mokslo institucijos Priėmimo į studijas sąlygos Susiję teisės aktai Studijų programų sąrašai
2	Atvira informavimo, konsultavimo ir orientavimo sistema	<a href="http://www.aikos.lt">www.aikos.lt</a>	Mokymo ir studijų programos Kvalifikacijos Profesijos Švietimo ir mokslo institucijos Profesinio tobulėjimo programos Profesinio tobulėjimo renginiai
3	Euroguidance	<a href="http://www.euroguidance.lt">www.euroguidance.lt</a>	Lietuvos švietimo sistema Mokymosi galimybės jaunimui Mokymosi galimybės suaugusiems žmonėms Studijos užsienyje
4	Profesijų pasaulis <i>Euroguidance</i>	<a href="http://www.profesijupasaulis.lt">www.profesijupasaulis.lt</a> <a href="http://www.euroguidance.lt/profesijosvadovas/">www.euroguidance.lt/profesijosvadovas/</a>	Profesijos
5	Ploteus	<a href="http://ec.europa.eu/ploteus/">http://ec.europa.eu/ploteus/</a>	Studijos Europoje

19 lentelė. Kitos duomenų bazės, kurias verta aplankyti

EIL. NR.	DUOMENŲ BAZĖS PAVADINIMAS	INTERNETO SVETAINĖS ADRESAS	TEMATIKA
1	Kur stoti Elektroninis leidinys „Kur studijuoti“	<a href="http://www.kurstoti.lt/">www.kurstoti.lt/</a> <a href="http://tinklas.lt/kurstudijuoti">http://tinklas.lt/ kurstudijuoti</a>	Įvairi informacija apie mokymo(si) galimybes
2	Stojimai <i>Studijos.lt</i>	<a href="http://www.stojimai.lt">www.stojimai.lt</a> <a href="http://www.studijos.lt">www.studijos.lt</a>	Patarimai ir kita naudinga informacija būsiamiems studentams
3	Lietuvos darbo birža	<a href="http://www.ldb.lt">www.ldb.lt</a>	Informacija apie situaciją Lietuvos darbo rinkoje, įsidarbinimo galimybes, kvalifikacijų poreikį
4	Švietimo mainų paramos fondas	<a href="http://www.smpf.lt/lt/programos/europass">http://www.smpf.lt/lt/ programos/europass</a>	Informacija apie <i>Europass</i> – dokumentų komplektą, padedantį standartizuotai ir išsamiai pateikti informaciją apie save, savo išsimokslinimą, turimus mokėjimus, įgūdžius, įgytą tarptautinę patirtį mokantis, stažuojantis, atliekant praktiką, kalbų mokėjimą
5	VšĮ „Švietimo tinklas“	<a href="http://tinklas.lt">http://tinklas.lt</a>	Lietuvos mokyklų tinklas
6	Mokslas	<a href="http://www.mokslas.lt/">www.mokslas.lt/</a>	Informacija apie mokslą ir studijas Lietuvoje
7	Savanorytė Lietuvoje VšĮ „Actio Catholica Patria“	<a href="http://www.savaniaujam.lt">www.savaniaujam.lt</a> <a href="http://.patria.lt">http://.patria.lt</a>	Informacija apie savanorystę
8	Lietuvos neformaliojo ugdymo asociacija	<a href="http://neformaliai.lt/veikla/">http://neformaliai.lt/ veikla/</a>	Informacija apie neformalųjį mokymą, vykdomus projektus, jaunimo neformaliojo mokymo(si) veiklas ir kt.

EIL. NR.	DUOMENŲ BAZĖS PAVADINIMAS	INTERNETO SVETAINĖS ADRESAS	TEMATIKA
9	Lietuvos jaunimo neformalaus ugdymo asociacija	<a href="http://www.jnu.lt/?id=1">http://www.jnu.lt/?id=1</a>	Daug naudingų nuorodų apie jaunimo tobulėjimo, neformaliojo mokymo(si) galimybes
10	Lietuvos suaugusiųjų švietimo asociacija	<a href="http://www.lssa.smm.lt/index.php?id=2">http://www.lssa.smm.lt/index.php?id=2</a>	Informacija apie vykdomus nacionalinius ir tarptautinius projektus, organizuojamus neformaliojo mokymo renginius, konferencijas ir pan.

Informacijos apie įvairias Lietuvos ir užsienio švietimo ir mokslo institucijas bei jų teikiamas mokymo / studijų programas, jų trukmę, suteikiamas kvalifikacijas galima rasti ir atskirų švietimo institucijų interneto svetainėse.

### **Karjeros centrai ir kitos profesinio informavimo ir konsultavimo srityje veikiančios institucijos.**

Informacijos įvairiais su mokymusi susijusiais klausimais galima gauti aukštojo mokslo įstaigose veikiančiuose karjeros centruose bei kitose profesinio informavimo bei konsultavimo veiklą Lietuvoje vykdančiose institucijose: darbo biržose, jaunimo darbo centruose. Šiose institucijose kaupiami ir saugomi įvairūs profesiniam informavimui skirti leidiniai, žinytai apie mokymosi ir įsidarbinimo galimybes, taip pat užtikrinama laisva prieiga prie interneto, švietimo ir darbo rinkos duomenų bazių. Profesinio informavimo ir konsultavimo institucijose galima ne tik gauti visą dominančią informaciją, bet ir atlikti įvairius savęs pažinimo testus, pasikonsultuoti su specialistais dėl tolesnio mokymosi galimybių, karjeros perspektyvų ir pan.

Greta išvardytų ir aptartų mokymosi galimybių tyrinėjimo būdų naudingos informacijos apie mokymosi galimybes galima gauti bendravimo būdu – iš draugų, kolegų, artimųjų.

### **Paramos mokymuisi šaltiniai**

Mokymosi visą gyvenimą užtikrinimo strategijoje (2008 m.) – dokumente, išsamiai apibrėžiančiame nuolatinio mokymosi organizavimą Lietuvoje, pateikiamas **vienas pagrindinių mokymosi visą gyvenimą plėtros uždavinių – subalansuoti tęstinio mokymosi finansavimą** atsižvelgiant į įvairius šalies gyventojų nuolatinio mokymosi poreikius ir padidinti finansavimą labiausiai jo stokojančioms sritims.

Pagrindinis vaidmuo įgyvendinant nuolatinio mokymosi politiką tenka Švietimo ir mokslo bei Socialinės apsaugos ir darbo ministerijoms (ŠMM ir SADM) bei joms pavaldžioms institucijoms. ŠMM

rengia teisės aktus, nuolatinio mokymosi sistemos plėtojimo ir finansavimo tobulinimo projektus, užsako ir finansuoja neformaliojo mokymo programas, tikslinius projektus ir kt. SADM koordinuoja švietimo sistemos veiklą, susijusią su bedarbių ir įspėtų apie atleidimą darbuotojų, įvairių socialinės atskirties grupių atstovų profesiniu mokymu ir tobulinimusi. Prie ŠMM veikiantis Lietuvos suaugusiųjų švietimo ir informacijos centras (LSŠIC) įgyvendina tęstinio mokymo nacionalines programas ir projektus, kaupia duomenis apie nuolatinio mokymosi galimybes, šias paslaugas teikiančias institucijas ir programas.

Kitos šalies ministerijos, pavyzdžiui, Krašto apsaugos, Užsienio reikalų, Finansų, Susisiekimo, Sveikatos apsaugos, Kultūros, turi sukūrusios savo neformaliojo mokymo struktūras, kuriose tų sričių specialistams sudaromos profesinio tobulėjimo galimybės.

Nuolatinio mokymosi organizavimo kontekste svarbus ir nevyriausybinų organizacijų bei asociacijų vaidmuo. Didžiausia nevyriausybinių organizacijų yra Lietuvos suaugusiųjų švietimo asociacija (LSŠA) įkurta 1992 m. (<http://www.lssa.smm.lt/index.php?id=2>). LSŠA siekia telkti suaugusiųjų švietimo srityje dirbančias institucijas bendrai veiklai, ugdyti suaugusių visuomenės narių gebėjimą aktyviai dalyvauti profesinėje veikloje ir bendruomenės gyvenime, skatinti jų nuolatinio mokymosi poreikį. Lietuvoje taip pat veikia Lietuvos neformaliojo ugdymo asociacija (<http://neformaliai.lt/veikla>) bei Lietuvos jaunimo neformalaus ugdymo asociacija (<http://www.jnu.lt/?id=1>), kurios vykdo įvairius projektus, skelbia informaciją apie neformaliojo mokymo(si) galimybes.

Pagrindinės valstybės paramos nuolatiniam mokymuisi kryptys: tiesioginis švietimo įstaigų finansavimas, atskirų valstybinių ar savivaldybių, asmenų ar grupių teikiamų švietimo projektų, programų finansavimas, valstybės patalpų nuomos ir mokesčių lengvatų teikimas, labdaros ir švietimo rėmimo skatinimas per mokesčių sistemą, dalinis arba visiškai socialiai remtinų asmenų švietimo finansavimas, besimokančių suaugusių asmenų rėmimas subsidijomis (stipendijomis), nemokamas besimokančių asmenų aprūpinimas informacija bei spaudiniais valstybinėse bibliotekose (Mokymosi visą gyvenimą užtikrinimo strategija, 2008).

#### **Formalaus mokymo(si) finansavimas**

Lietuvos Respublikos mokslo ir studijų įstatymu (2009) nustatyta keletas valstybės biudžeto lėšų skyrimo formų, kurios didina studijų prieinamumą įvairių gebėjimų ir socialinės padėties studentams. Pagal šį įstatymą valstybės biudžeto lėšos studijoms skiriamos:

- ◇ studijų kainai valstybės finansuojamose studijų vietose apmokėti;
- ◇ geriausių studijų rezultatus valstybės nefinansuojamose studijų vietose pasiekusių studentų sumokėti studijų kainai kompensuoti;
- ◇ tiksliniam studijų finansavimui;
- ◇ valstybės paskoloms arba valstybės remiamoms paskoloms;
- ◇ socialinėms stipendijoms ir kitai paramai (pvz., studijoms užsienyje).

Studentai gali gauti valstybės paskolas arba valstybės remiamas paskolas:

- ◇ studijų kainai sumokėti;
- ◇ gyvenimo išlaidoms;
- ◇ dalinėms studijoms pagal tarptautines (tarpžinybines) sutartis.

Geriausiai besimokantiems studentams gali būti mokamos skatinamosios stipendijos.

Finansinę paramą aukštųjų mokyklų studentams: valstybės paskolas, studijų stipendijas, socialines stipendijas ir pan., administruoja Valstybinis studijų fondas ([www.vsf.lt](http://www.vsf.lt)).

### **Neformaliojo mokymo(si) finansavimas**

Neformalusis mokymas finansuojamas tiek valstybinių, tiek kitų institucijų: šalies ir tarptautinių fondų, pilietinių organizacijų ir kt. Valstybės institucijos neformaliojo mokymo programas dažniausiai finansuoja arba tikslinių dotacijų forma, arba projektų atrankos konkurso būdu. Teisiškai kai kuriuose ūkio sektoriuose (valstybės tarnyboje, švietimo sistemoje) numatyta tęstinio mokymo(si) galimybė, o tokio mokymo(si) išlaidas apmoka darbdaviai.

Lietuvos Respublikos įstatymai numato lengvatas kai kurių kategorijų besimokantiems asmenims, pvz., didinamos nuolatinio Lietuvos gyventojų gautos neapmokestinamosios pajamos, Lietuvos Respublikos darbo kodekse numatytos mokymosi atostogos, kuriomis gali pasinaudoti besimokantys asmenys, susitarę su darbdaviu.

Šalyje veikia darbo rinkos mokymo centrai, kurie turi didelę suaugusių asmenų, ypač specialiųjų poreikių, bedarbių, didesnės socialinės atskirties žmonių, mokymo patirtį, gerai žino darbo rinkos situaciją savo regione, glaudžiai dirba su darbdaviais, jų organizacijomis. Mokymas centruose lanksčiai derinamas prie darbdavių, dirbančių asmenų ir bedarbių poreikių ir galimybių. Centruose suteikiamos galimybės mokytis Darbo biržos ir darbdavių siunčiamiems, taip pat savarankiškai mokytis besikreipiantiems asmenims.

Bedarbių mokymą, profesinį tobulėjimą finansuoja Darbo birža iš Užimtumo ir kitų fondų lėšų. Pvz., ŠMM kartu su Darbo birža inicijavo neformaliojo profesinio mokymo programų, skirtų bedarbiams, turintiems aukštąjį išsilavinimą, organizavimą aukštosiose mokyklose. Nuo 2010 m. gruodžio iki 2011 m. gegužės mėn. 22 aukštosiose mokyklose pagal 123 skirtingas neformaliojo ugdymo programas (patvirtintas švietimo ir mokslo ministro ir registruotas Kvalifikacijos tobulinimo programų ir renginių registre) mokėsi beveik 2 tūkst. bedarbių. 2010 m. tęsdama bedarbių profesinį mokymą Lietuvos darbo birža panaudojo 69,4 mln. Lt lėšų, iš jų 67,8 mln. Lt ES struktūrinių fondų, 1,6 mln. Lt Europos prisitaikymo prie globalizacijos padarinių fondo ir 2,4 tūkst. Lt Užimtumo fondo lėšų. Šiomis lėšomis vykdytas profesinio mokymo programų baigė daugiau nei 12 tūkst. asmenų (Valstybinės švietimo strategijos įgyvendinimas 2003–2012 m., 2012).

Tarp nevalstybinių organizacijų yra neformaliojo mokymo donorų, kurių veikla pirmiausia orientuota į pilietinės, demokratinės visuomenės stiprinimą švietimo būdais. Pavyzdžiui, Pilietinės visuomenės



institutas visoje šalyje įkūrė vadinamuosius *Civitas* klubus, kuriuose paskaitas skaito ir užsiėmimus veda žymūs visuomenės veikėjai ir mokslininkai. Atviros Lietuvos fondas, kurio veikla intensyviausia buvo praėjusiame dešimtmetyje, iki šiol remia įvairius renginius, kuriais siekiama stiprinti demokratiją, bendruomenės iniciatyvas. Neformalųjį mokymą taip pat remia Britų taryba, Prancūzų kultūros centas, Gėtės institutas ir kt. organizacijos.

Dideles mokymosi finansavimo galimybes atvėrė ES struktūrinė parama. ES skiria finansavimą labai įvairiems projektams ir programoms. Siekiant gerinti nuolatinio mokymosi padėtį Lietuvoje tikslin- gai naudotasi 2004–2006 m. ir iki šiol naudojamosi 2007–2013 m. ES struktūrinė parama. Didžiulės lėšos iš ES struktūrinių fondų skiriamos nuolatinio mokymosi plėtrai: mokymo(si) infrastruktūrai gerinti, naujų sričių specialistams rengti, studijų programoms atnaujinti, kurti ir įgyvendinti, moky- mo(si) metodams kurti, mokslo darbuotojų ir tyrėjų profesiniam tobulėjimui, privataus sektoriaus įmonių, taip pat valstybės bei savivaldybių įstaigų darbuotojų profesiniam tobulėjimui, bendrosioms žinioms plėtoti. Informacijos apie ES struktūrinį finansavimą galima rasti interneto svetainėje [www.esparama.lt](http://www.esparama.lt).

Švietimo mainų paramos fondas (ŠMPF, [www.smpf.lt](http://www.smpf.lt)) padeda institucijoms pasinaudoti tarptautinio bendradarbiavimo teikiamomis galimybėmis, administruoja *Mokymosi visą gyvenimą* ir kitas progra- mas, skleidžia jų veiklos rezultatus. ŠMPF taip pat administruoja *Erasmus*, *Grundtvig* ir *Leonardo da Vinci* paprogrames, skirtas tarptautinei nuolatinio mokymosi plėtrai.

*Erasmus* paprogramė skirta aukštojo mokslo institucijų bendradarbiavimo ir mobilumo veikloms remti. *Erasmus* paprogramė mokslo ir studijų institucijų atstovams, dėstytojams siūlo galimybes plė- toti profesines žinias bei įgūdžius, tobulinti užsienio kalbos žinias, pažinti kitas Europos šalis bei jų švietimo sistemas dėstant, stažuojantis, vykstant į pažintinius vizitus, dalyvaujant profesinio tobulė- jimo renginiuose kitų šalių švietimo institucijose. Suteikiamos galimybės bendradarbiauti ir aukštojo mokslo institucijoms mainų principu keistis naudinga patirtimi. Studentams *Erasmus* paprogramė teikia plačias galimybes išvykti į užsienį, įgyti patirties, tobulinti užsienio kalbos žinias. Atsižvelgiant į konkrečią veiklą sudaromos galimybės pasirinkti ir studijų ar stažuotės trukmę – nuo kelių savaičių iki metų, dalines ar pilnas studijas. Remiamas studentų mobilumas (studijos), stažuotės ar praktika verslo įmonėse, mokymo, tyrimų centruose ir kt., taip pat intensyvieji kalbų kursai. Teikiamos vals- tybinės stipendijos vasaros kalbos ir kultūros kursams pasirinktoje užsienio šalyje, dalinėms (I ar II semestry trukmės) ar laipsnį suteikiančioms studijoms pagal tarptautines bendradarbiavimo su- tartis švietimo, mokslo ir kultūros srityse bei užsienio valstybių siūlomas stipendijų programas ir kt.

*Grundtvig* paprogramė remia suaugusiųjų tęstinio mokymo įstaigų bendradarbiavimą bei mobilu- mą. Suteikiamos galimybės asmenims, dirbantiems ar ateityje ketinantiems dirbti suaugusiųjų švie- timo (formaliojo, neformaliojo, savaiminio) srityje, dalyvauti kvalifikacijos tobulinimo kursuose, atlikti praktiką suaugusiųjų švietimo institucijoje, dalyvauti seminaruose, susitikimuose, konferencijose užsienio šalyse.

*Leonardo da Vinci* paprogramės tikslas – tobulinti ir skatinti profesinį rengimą, suvienyti įvairių Eu- ropos šalių institucijas, įskaitant visų lygių profesinio mokymo įstaigas, vietos valdymo institucijas, darbdavių ir kitas visuomenines organizacijas.

*Nordplus Adult Learning* Šiaurės ir Baltijos programa skirta švietimo ir mokslo kokybei gerinti ir ino- vacijoms diegti, švietimo institucijų bendradarbiavimui skatinti, pasikeitimui patirtimi ir pasiektiems rezultatams propaguoti, suaugusiųjų švietimo įstaigų bendradarbiavimui ir mobilumui remti.

Nemažai galimybių sudaroma tyrėjų gebėjimams plėtoti, taip pat mokslininkams tobulėti jų pasirinktoje srityje. Vykdomos įvairios nacionalinės programos, Lietuva dalyvauja įvairiose tarptautinėje programose, pasirašiusi dvišales ir trišales bendradarbiavimo sutartis su kitomis šalimis. Pagrindinė informacija apie šias galimybes skelbiama Lietuvos mokslo tarybos interneto svetainėje [www.lmt.lt](http://www.lmt.lt). Pavyzdžiui, kasmet skelbiami konkursai podoktorantūros stažuotėms Lietuvos ar užsienio mokslo ir studijų institucijose. Stažuotčių metu jaunieji mokslininkai turi galimybę išvykti trumpalaikių stažuotčių į žymius užsienio mokslo centrus, rinkti medžiagą užsienio archyvuose, dalyvauti konferencijose, įsisavinti naujas tyrimų metodikas. Kitas pavyzdys – Šveicarijos stipendijų fondas. Fondas įgyvendinamas pagal naujų ES valstybių narių ir Šveicarijos tyrėjų mainų programą (*Sciex-NMS<sup>ch</sup>*). Programos trukmė – 2009–2016 m. Stipendijų fondo tikslas – gerinti individualius tyrėjų gebėjimus, skatinti inovacijas, mokslo progresą, remti Lietuvos ir Šveicarijos bendradarbiavimą mokslinių tyrimų srityje. Finansuojamos jaunųjų tyrėjų (doktorantų) bei mokslo daktarų stažuotės. Daugiau informacijos galima rasti Lietuvos mokslo tarybos interneto svetainėje [www.lmt.lt](http://www.lmt.lt).

*EURAXESS* – Europos Komisijos iniciatyva įkurtas Europos mokslininkų mobilumo centrų tinklas, veikiantis 37 Europos valstybėse, tarp jų ir Lietuvoje. Tinklalapyje [www.euraxess.lt](http://www.euraxess.lt) pateikiama informacija apie mokslinių tyrimų ir stažuotčių finansavimo galimybes, renginius, taip pat darbo skelbimus mokslininkams ir tyrėjams Lietuvoje ir užsienio valstybėse.

Apibendrinant galima teigti, kad esama įvairių nuolatinio mokymosi finansavimo alternatyvų. Galimybės jomis pasinaudoti daugeliu atvejų priklauso nuo pačio asmens iniciatyvumo ir gebėjimo rasti bei pasirinkti tinkamiausius, efektyviausius mokymosi finansavimo šaltinius.

### **Mokymosi strategijos pasirinkimas**

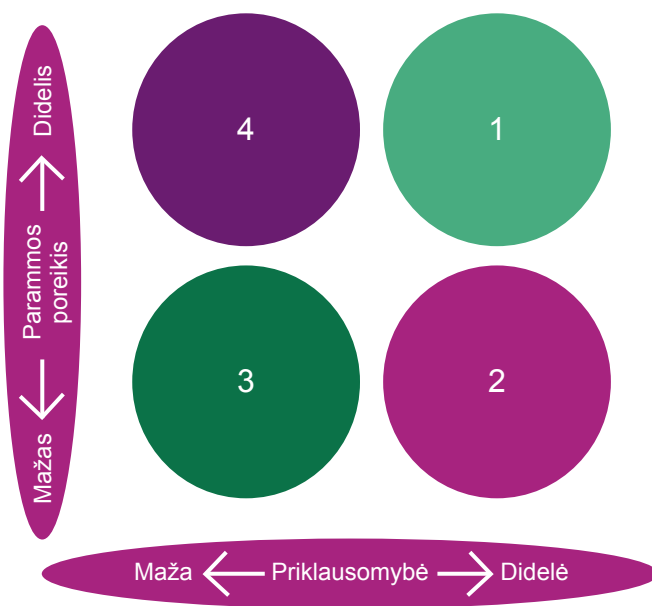
Mokymosi strategija, t. y. pasirinkimas, kaip mokytis, kokias mokymosi formas, būdus ir priemones taikyti, gali priklausyti nuo kelių veiksnių. Pagrindiniai veiksniai, turintys įtakos renkantis mokymosi strategiją:

- ◇ mokymosi tikslas, siekiamų įgyti žinių pobūdis; priklausomai nuo to, koks yra mokymosi tikslas ir siekiamų įgyti žinių pobūdis, gali prireikti skirtingų mokymosi strategijų. Pavyzdžiui, mažai tikėtina, kad savaiminio mokymosi būdu asmeniui pavyks įsisavinti sudėtingą techninį dalyką;
- ◇ situacijų skirtumai; tai bet kokie unikalūs, individualūs veiksniai, kurie gali dominuoti tam tikroje mokymosi situacijoje. Tai gyvenamoji vieta, šeiminė ir finansinė asmens padėtis, laiko ir mokymosi išteklių (materialiųjų ir žmogiškųjų) prieinamumas ir pan. Pavyzdžiui, atokesnėse vietose gyvenančio asmens mokymosi strategija gali būti paremta distancinio mokymosi forma;
- ◇ individualūs skirtumai; ne vienas mokslininkas išsamiai išnagrinėjo gausybę individualių skirtumų, kurie veikia mokymąsi. Individualių skirtumų ir besimokančio asmens unikalumo suvokimas apsprendžia tam tikros mokymosi strategijos pasirinkimą. Jonassen ir Grabowski (1993) pateikia mokymąsi veikiančių individualių skirtumų tipologiją, apimančią tris plačias kategorijas:
  - 1 kognityvieji skirtumai (pažintiniai gabumai, pažinimo būdas, informacijos rinkimas ir tvarkymas, mokymosi stilius ir pan.);

- 2 asmenybės skirtumai (dėmesio sutelktumas, nerimastingumas, temperamentas –intro-versija ir ekstraversija, rizikavimas ir atsargumas, pasitikėjimas savimi, savarankiškumas (*savivados potencialas*) ir pan.);
- 3 ankstesnės žinios (įgytos žinios ir pasiekimai, patirtis).

Kalbant apie minėtus skirtumus galima įvardyti du matmenis, turinčius įtakos pasirenkant mokymosi strategiją: vadovavimas ir parama. Vadovavimas nusako besimokančio asmens poreikį sulaukti pagalbos mokymosi proceso metu. Parama – tai emocinis paskatinimas, kurio besimokančiam žmogui reikia iš aplinkinių. Paramos poreikį veikia besimokančio individo atsidavimas mokymosi procesui bei pasitikėjimas savo jėgomis, gebėjimas mokytis. Kuo labiau besimokantis asmuo atsidavęs mokymuisi ir pasitiki savimi, tuo mažiau paramos jam reikės.

Pratt (1988) siūlo keturių kvadratų modelį, atspindintį aukšto ir žemo lygio paramos ir vadovavimo derinius. Besimokantiems žmonėms, kuriems būdingos 1 ir 2 kvadrato situacijos, reikės taikyti stipresniu mokytojo vadovavimu pagrįstą mokymosi strategiją. Besimokantys individai, kuriems būdingos 3 ir 4 kvadratų situacijos, pasižymi geresniais savivados gebėjimais.



27 pav. Keturių kvadratų modelis (Pratt, 1988)

Pratt modelis rodo galimą mokymosi strategijų variantiškumą. Kai kuriems besimokantiems žmonėms reikia nemažai vadovauti ir emocinės paramos (1 kvadratas), kai kuriems – vadovavimo, bet nedaug paramos (2 kvadratas) ir pan. Įdomu tai, jog individai, mokydamiesi vienu dalyku, gali priklausyti vienam kvadratui, mokydamiesi kitų – kitam.

## Skrybiaus apibendrinimas

Pagal šiuolaikinę sampratą karjeros galimybių tyrinėjimas apibrėžiamas kaip visą gyvenimą trunkantis procesas, apimantis karjeros informacijos rinkimą ir perdirbimą, siekiant efektyviau valdyti asmeninę karjerą. Tai veikla, kuria siekiama kaupti ir plėsti žinias apie darbo pasaulį ir karjeros galimybes.

Karjeros galimybių tyrinėjimas paprastai nagrinėjimas kaip sudėtinė karjeros tyrinėjimo dalis. Kitas karjeros tyrinėjimo tipas yra savityra, t. y. žinių apie save įgijimas. Karjeros galimybių tyrinėjimas ir savityra yra susiję procesai, jie papildo vienas kitą, gali vykti vienu metu ir daro vienas kitam įtaką.

Karjeros galimybių tyrinėjimas apima skirtingas asmens aktyvumo formas: tiek elgesio lygmens, tiek kognityviojo ir emocinio lygmens. Norint susikurti tikslesnį darbo pasaulio vaizdą ir geriau išsiaiškinti aplinkos teikiamas galimybes, suvokti apribojimus ir reikalavimus reikia tam tikrą laiką įvairiais būdais rinkti informaciją, kelti tam tikras hipotezes apie aplinką ir jas tikrinti aktyviai veikiant bei apmąstant ir įvertinant sukauptą patirtį.

Karjeros galimybių tyrinėjimas – tai tikslingai planuojama veikla, susidedanti iš tam tikrų veiksmų etapų, atliekamų nustatytu laiku. Jų įgyvendinimą galima stebėti, vertinti, koreguoti ir tobulinti. Karjeros tyrinėjimo procesai iš esmės siejasi su bendra tiriamąja veikla, tačiau esminis jį išskiriantis dalykas yra specifiniai su karjeros valdymu susiję tikslai ir turinys.

Karjeros tyrinėjimą gali paskatinti įvairūs išoriniai ir vidiniai veiksniai. Pabrėžiama proaktyvaus karjeros galimybių tyrinėjimo reikšmė karjeros plėtotei.

Karjeros tyrinėjimo veikloje pastebima individualių skirtumų, kuriuos sąlygoja tiek kontekstas, tiek asmens charakteristikos. Norint suprasti asmens karjeros galimybių tyrinėjimą, būtina atsižvelgti į žmogaus ypatumus, jo ankstesnę tiriamąją patirtį, įsitikinimus, susijusius su ateities tyrinėjimo naujais. Tačiau kartu reikia atsižvelgti ir į asmens praeitį bei dabartį, t. y. šeimą, mokyklą, bendruomenę, kultūrinę aplinką, socialinę ir ekonominę sistemą.

Karjeros informacija – tai visa informacija, kuri padeda įgyti ar praplėsti žinias apie darbo pasaulį ir karjeros galimybes, priimti ir įgyvendinti karjeros sprendimus. Iš esmės ši informacija apima viską, ką asmuo turi žinoti apie jį supančios aplinkos aspektus, siekdamas prasmingai ir kryptingai plėtoti asmeninę karjerą. Galimą karjeros informacijos pertekliaus chaosą padeda sumažinti darbo pasaulio ir karjeros galimybių schemas, struktūros, padedančios sistemingai tirti karjeros galimybes.

Nors karjeros informacijai priskiriamas platus darbo pasaulio kategorijų spektras, tačiau sprendimams priimti ar karjeros valdymui ypač svarbios šios informacijos rūšys: žinios apie profesijas, užimtumo ir mokymosi galimybes.

Kokios ir kiek karjeros informacijos reikia, priklauso nuo įvairių veiksnių, pavyzdžiui, karjeros problemos ar sprendimo tipo, pagrindinių gyvenimo vaidmenų, karjeros sprendimo priėmimo etapo.

Karjeros informacijos gavimo būdų, kaip ir pačios karjeros informacijos šaltinių, yra įvairių. Nėra vieno šios informacijos šaltinio ar gavimo būdo, kuris būtų pats efektyviausias ar labiausiai tenkinantis karjeros informacijos vartotojo poreikius. Iš esmės kiekvieną kartą, atsižvelgdamas į esamą situaciją ir asmeninius poreikius, asmuo turi sudaryti (ir esant poreikiui peržiūrėti) konkretų karjeros informacijos paieškos planą, pasirinkdamas tinkamiausius karjeros informacijos šaltinius ir jos gavimo būdus.

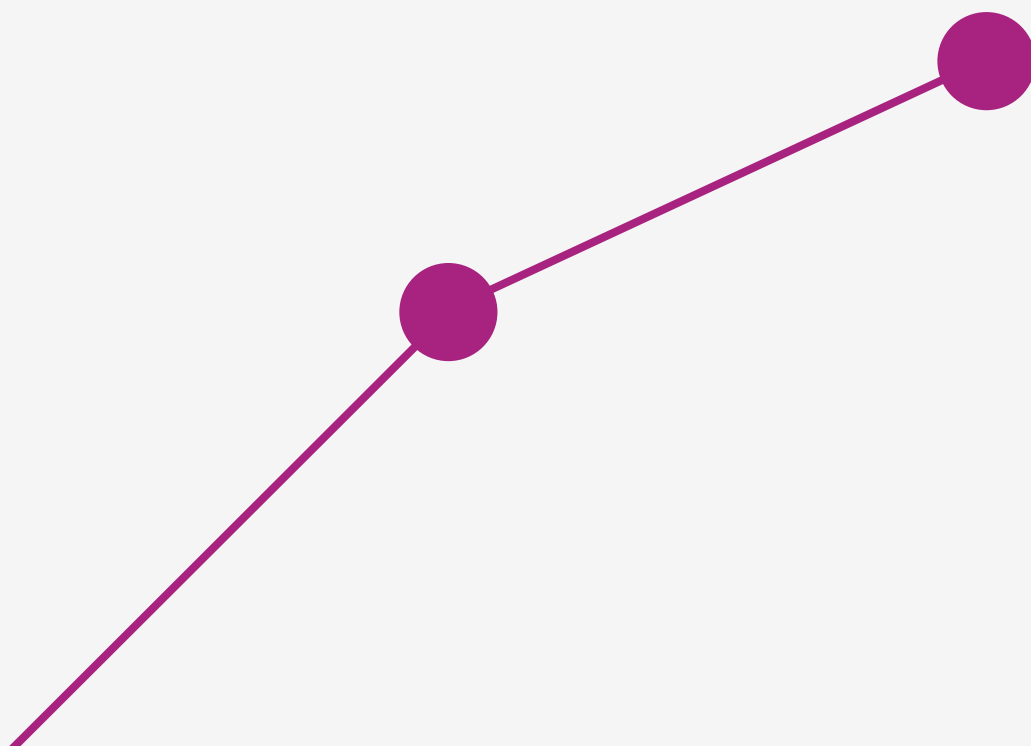
Dėl didžiulės įvairovės ir kaitos nėra vienos bendros karjeros informacijos šaltinių klasifikavimo sistemos.

Globalizacija, mokslo ir technologijų plėtra, demografiniai ir kiti pokyčiai stipriai veikia pasaulį, todėl sėkmingam žmogaus karjeros valdymui būtina suprasti mokymosi visą gyvenimą svarbą. Mokymasis visą gyvenimą suteikia žmogui galimybių prisitaikyti prie besikeičiančios aplinkos, naujų technologijų, padeda užtikrinti gyvenimo kokybę bei rasti savo vietą konkurencija grįstoje šiuolaikinėje visuomenėje. Šiuolaikinis mokymosi modelis orientuotas į platesnius, ne tik darbinius, bet ir viso gyvenimo, asmens poreikius ir grindžiamas ne žiniomis, o supratimu ir vertybėmis.

Mokymąsi visą gyvenimą įvairiose srityse užtikrina formaliojo, neformaliojo ir savaiminio mokymo(-si) galimybės. Mokymosi strategijos pasirinkimą sąlygoja ne tik mokymosi tikslas, norimų įgyti žinių pobūdis, bet ir žmogaus finansinė situacija, gyvenamoji vieta, kognityvieji gebėjimai, turima patirtis ir kiti veiksniai. Egzistuoja didelės mokymo(-si) finansavimo galimybės. Efektyviam karjeros valdymui būtinas žmogaus iniciatyvumas, savarankiškumas bei gebėjimas rasti ir pasinaudoti tinkamais mokymosi paramos šaltiniais.

# Karjeros planavimas

*Karjeros planavimas – tai aktyvūs ir sistemingi asmens veiksmai, atliekami greitai besikeičiančioje sudėtingoje ir sunkiai prognozuojamoje socialinėje aplinkoje. Taigi konsultantams, siekiantiems padėti studentams pačiu optimaliausiu būdu kurti savo karjeras ir tinkamu laiku bei tinkamomis priemonėmis įgyvendinti karjeros tikslus, būtina išmanyti karjeros planavimo procesus.*



## 4.1. Požiūriai į karjeros planavimą

Šiame skyriuje apžvelgsime pagrindinius požiūrius į karjerą: mechaninį, organinį ir kontekstinį, bei su jais tiesiogiai susijusius pozityvistinį ir konstruktyvistinį požiūrius į karjeros konsultavimą bei planavimą.

Karjeros planavimo pastangų sėkmę lemia daug veiksnių, tačiau viskas prasideda nuo asmens požiūrio į karjerą ir jos planavimą. Čia svarbus ir studento požiūris, kurį jis susiformavo remdamasis savo gyvenimo patirtimi, ir konsultanto, padedančio studentui rinktis priimtinausius karjeros kelius, požiūris. Skiriame keletą galimų požiūrių į minėtus reiškinius: mechaninį, organinį ir kontekstinį (20 lentelė) (McMahon ir Patton, 2006).

**20 lentelė.** Požiūriai į karjerą

POŽIŪRIS	APIBŪDINIMAS	PASEKMĖS KARJERAI
Mechaninis	Mūsų suvokiamas pasaulis, įskaitant socialinius ir su karjera susijusius reiškinius, funkcionuoja kaip mašina. Todėl visada galima nustatyti priežastis ir pasekmes. Norint ką nors keisti, reikia atlikti mechanines intervencijas.	Karjeros pokyčių siekiančiam individui reikia susiformuoti teisingą požiūrį į karjerą ir nurodyti, ką ir kaip daryti.
Organinis	Mūsų suvokiamas pasaulis plėtojasi, tobulėja ir bręsta. Todėl norint jį suprasti reikia gilintis į raidą, o tiksliau į raidos stadijas, kurias dėsningai pereina kiekvienas individas.	Individo karjerai būdingi tam tikri raidos dėsningumai. Karjeros problemų kyla tada, kai individas netinkamai reaguoja į kiekvienoje iš karjeros raidos stadijų kylančius iššūkius.
Kontekstinis	Mūsų suvokiamas pasaulis – tai įvykių seka unikaliame istoriniame kontekste. Tuos įvykius lemia ne kokie nors mechaniniai ar raidos dėsningumai, bet visų pirma individo ir jo aplinkos sąveika.	Individo karjera priklauso nuo jo ir jį supančio pasaulio sąveikos. Šios sąveikos pobūdį prognozuoti sunku, nes čia didelės įtakos turi atsitiktiniai įvykiai. Individas pats geriausiai žino, kokių karjeros pokyčių jam reikia. Todėl pavojinga teikti patarimus remiantis savo patirtimi ar gyvenimo išmintimi.

Kaip matome, kiekvienas požiūris į karjerą skatina ir rekomenduoja tam tikrus veiksmus. Vadaudamasis vienu ar kitu požiūriu tuos veiksmus gali atlikti ir pats studentas, siekiantis asmeninės karjeros pokyčių, ir konsultantas, padedantis studentui kurti ir įgyvendinti karjeros planus.

**Mechaninis ir organinis požiūriai remiasi pozityvistine metodologija, akcentuojančia, kad individą ir jo karjeros reiškinius galima pažinti taip pat, kaip ir bet kokią fizinę realybę, kad egzistuoja karjeros dėsningumai, kurių nežinant ar nepaisant gali kilti karjeros problemų.**

Taigi konsultanto pareiga pirmiausia pačiam suprasti karjeros dėsningumus, o paskui padėti studentui juos įsisavinti ir taikyti valdant savo karjerą. Asmeninis subjektyvus konsultanto ir studento požiūris į karjerą šiuo atveju nėra svarbu. Taigi konsultantas, turėdamas objektyvių žinių apie karjerą, gali elgtis kaip ekspertas.

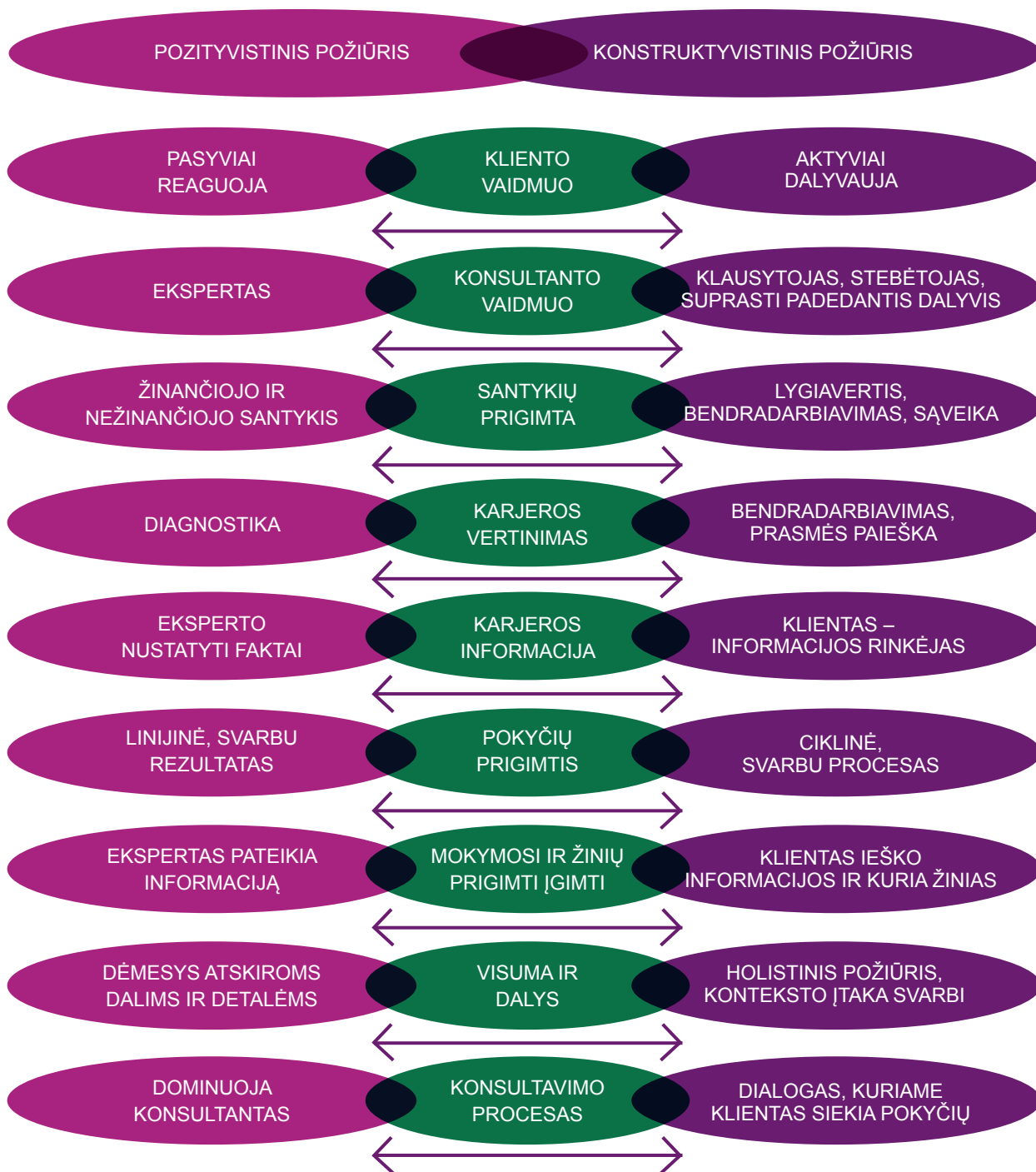
**Kontekstinis požiūris, kuris priimtinesnis dirbant su studentais, remiasi visiškai priešinga metodologija – konstruktyvizmu. Šiuo atveju akcentuojama, kad niekas neturi absoliučiai teisingų, t. y. objektyvių, žinių apie realybę, taigi ir apie karjerą. Neneigiama, kad egzistuoja objektyvi, nuo suvokiančiojo asmens nepriklausanti realybė, tačiau manoma, kad ši realybė yra tiesiogiai niekam neprieinama. Būtent todėl kiekvienas žmogus, sąveikaudamas su kitais žmonėmis, susikuria savo subjektyvų realybės modelį.**

Taigi bet kokia realybė, įskaitant ir individo karjeros realybę, ne egzistuoja iš anksto, o yra sukuriamą. Tai reiškia, kad individas, veikdamas aktyviai, įprasmina savo karjerą. Todėl norint padėti jam susikurti labiau tenkinančią karjerą, būtina įsigilinti į jo asmeninę karjeros sampratą, suprasti jo patirtis ir gyvenimą. Kokių nors iš anksto parengtų karjeros valdymo metodų ar modelių naudojimas labai dažnai yra neveiksmingas. Remiantis konstruktyvistiniu požiūriu koncentruojamasi ties karjeros valdymo procesais ir subjektyviu jų patyrimu. Todėl šio požiūrio besilaikantys konsultantai ne diagnozuoja bandydami išsiaiškinti, kas individo karjeroje yra nenormalu, o siekia įsitraukti į pokalbį su individu apie jo karjerą, ją sąlygojančius veiksnius, problemas ir perspektyvas, kurias mato pats individas. Konsultantas šiuo atveju daugiau veikia kaip pagalbininkas, padedantis individui konstruoti savo karjerą tik iš jam žinomų ir suprantamų „statybinių blokų“: buvusių gyvenimo ir karjeros patirčių, motyvų ir aspiracijų, nuostatų, vertybių, interesų, kompetencijų ir kitų komponentų, kurie įvairiai derinami remiantis turimais ryšiais ir mokantis iš padarytų klaidų.

Pozityvistinio ir konstruktyvistinio požiūrio į karjeros reiškinius bei karjeros konsultavimą palyginimas pateikiamas 21 lentelėje.



**21 lentelė.** Pozityvistinio ir konstruktyvistinio požiūrio į karjeros reiškinius bei karjeros konsultavimą palyginimas (pagal McMahon ir Patton, 2006)



Nepaisant visų konstruktyvistinio požiūrio privalumų, neteisinga manyti, kad pozityvistinis požiūris į karjerą yra visiškai netinkamas. Daugiau nei 100 metų karjera buvo moksliskai tyrinėjama ir nustatyta nemažai dėsningumų, kurių žinojimas, supratimas ir taikymas gali būti naudingas kiekvienam karjeros siekiančiam žmogui. Todėl pats teisingiausias konsultanto požiūris į karjeros reiškinius – gebėjimas tinkamai pasinaudoti ir pozityvistine, ir konstruktyvistine perspektyva.

## 4.2. Karjeros konstravimo modeliai

Šiame skyriuje aptarsime du alternatyvius karjeros konstravimo modelius: planavimo ir įgyvendinimo bei bandymų ir mokymosi. Akcentuosime kiekvieno iš jų privalumus ir trūkumus bei nurodysime, kokiomis aplinkybėmis jie tinkamiausi.

Karjeros konstravimo (kūrimo) procesas yra nuolatinis ir sudėtingas, todėl studentai visų pirma turi suprasti, kad egzistuoja bent du skirtingi požiūriai (modeliai) į karjeros konstravimą ir pokyčius: planavimo ir įgyvendinimo bei bandymų ir mokymosi (Ibarra, 2003).

*Planavimo ir įgyvendinimo modelis.* Šis modelis remiasi tradiciniu (mechaniniu ir organiniu) požiūriu į karjerą ir jos planavimą, jame pabrėžiama racionalaus pasirinkimo svarba, akcentuojama, kad karjeros planavimas vyksta gana stabilioje, prognozuojamoje aplinkoje. Šį modelį atspindi 28 paveikslas.

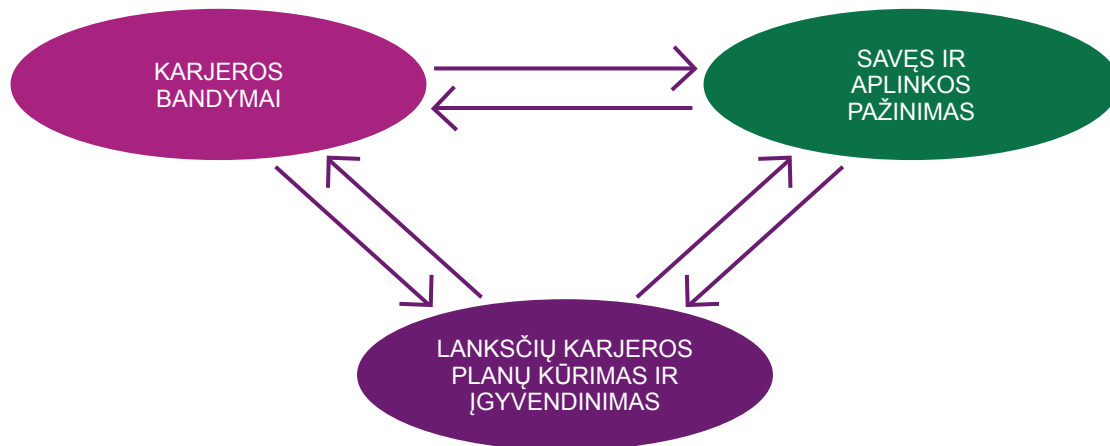


**28 pav.** Planavimo ir įgyvendinimo modelis (Ibarra, 2003)

Šiame modelyje rekomenduojama:

- ◇ pažinti save, t. y. savo interesus, vertybes ir kitus profesinio (darbinio) savivaidžio aspektus;
- ◇ turėti mažiausiai dvi karjeros alternatyvas;
- ◇ pasirinkti iš jų vieną geriausią ir labiausiai atitinkančią pagrindinius asmenybės ir aplinkos parametrus;
- ◇ pasirengti ir įgyvendinti veiksmų planą, įgalinantį praktiškai realizuoti pasirinktą karjeros alternatyvą.

*Bandymų ir mokymosi modelis.* Šis modelis priešingas planavimo ir įgyvendinimo modeliui, jis remiasi kontekstiniu požiūriu į karjeros planavimą. Jo šalininkai mano, jog **tik per patirtį suprantama, kokių konkrečiai pokyčių žmogus trokšta. Todėl norint gerai pažinti save ir aplinką pirmiausia būtina atlikti tam tikrus bandymus, tai yra žengti į tas sritis, kurios individą domina, ir jose įgyti bent minimalios patirties** (29 pav.).



29 pav. Bandymų ir mokymosi modelis (Ibarra, 2003)

Karjeros bandymai, savęs ir aplinkos pažinimas bei lanksčių karjeros planų kūrimas ir įgyvendinimas yra nuolatinis nenutrūkstamas procesas. Modelyje akcentuojama, kad nuo realybės atitrūkęs savęs pažinimas yra neįmanomas. Gali būti, kad tam tikrų karjeros idėjų įgyvendinimas eilės tvarka pirmesnis nei savęs pažinimo ar karjeros planų kūrimo procesai.

22 lentelėje pateikiami pagrindiniai karjeros konstravimo modelių skirtumai.

22 lentelė. Planavimo ir įgyvendinimo bei bandymų ir mokymosi modelių palyginimas (Ibarra, 2003)

	<b>PLANAVIMO IR ĮGYVENDINIMO MODELIS</b>	<b>BANDYMŲ IR MOKYMOŠI MODELIS</b>
Karjeros pokyčių priežastis	Skausmas, problemos, nepasitenkinimas esama situacija.	Ateities galimybių aiškėjimas.
Pokyčių pradžia	Viduje, pokyčiai mintyse (analizė, refleksija).	Išorėje, veiksmų ėmimasis susidarius palankioms galimybėms.
Seka	Linijinė. Procesas, kai nepasitenkinimas esama padėtimi veda prie pokyčių plano.	Judėjimas apskritimu. Procesas, kai veiksmi, refleksijos ir patirčių įsisąmoninimas veda prie tikslų ir suvokiamų galimybių pokyčių.
Galutinis tikslas	Pastovus. Nuo pat pradžių nustatomas kuo aiškesnis tikslas.	Kintantis. Galima formuluoti ir tikrinti ateities galimybių hipotezes proceso įgyvendinimo metu.

	<b>PLANAVIMO IR ĮGYVENDINIMO MODELIS</b>	<b>BANDYMŲ IR MOKYMOŠI MODELIS</b>
Proceso esmė	Dedukcinis. Pažanga etapais.	Indukcinis. Įžvalgų apie save ir karjeros galimybes ciklas.
Reikalingos žinios	Tikslios. Žinomos jau prieš pokyčių procesą (pvz., kokius įgūdžius norėtume panaudoti darbe, kokia mūsų asmenybė).	Numanomos. Kuriamos proceso metu (pvz., kas yra įmanoma, kas patrauklu).

Akivaizdu, kad planavimo ir įgyvendinimo bei bandymų ir mokymosi modeliai turi savo privalumų ir trūkumų. Šiame kontekste svarbiausia, kad studentai įsisąmonintų, kokiais principais vadovaudamiesi jie konstruoja savo karjeras ir ar šie principai yra patys tinkamiausi konkrečioje situacijoje. Taip pat ne mažiau svarbu, kad kiekvieno iš įvardytų modelių šalininkai pabandytų įvertinti ir alternatyvaus modelio privalumus. Tai gali padėti atrasti naujas karjeros konstravimo galimybes.

### 4.3. Karjeros konstravimo procesas

Šiame skyriuje aptarsime karjeros konstravimo proceso etapus ir patį karjeros sprendimų priėmimo procesą.

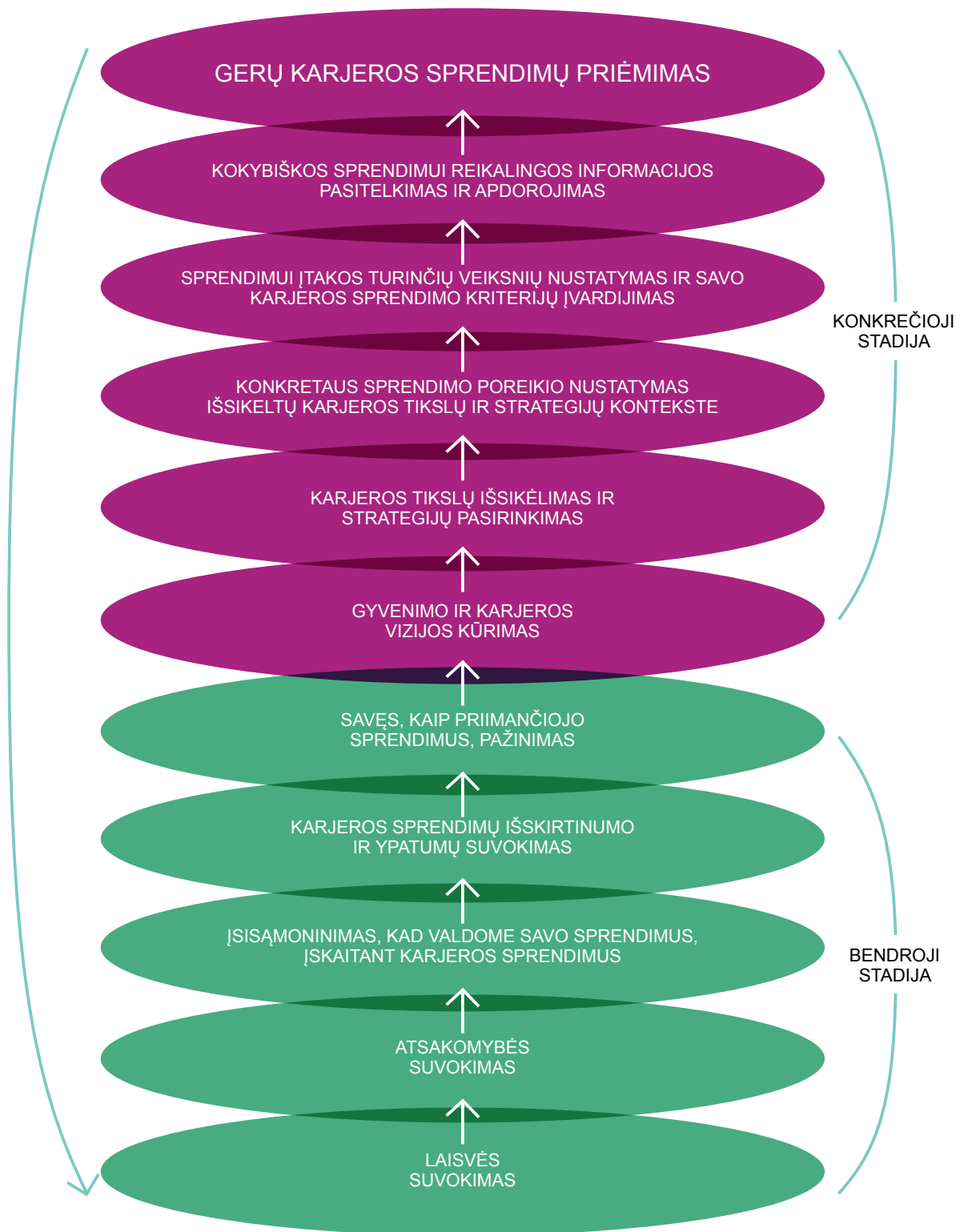
Iki šiol kalbėjome apie požiūrį į karjeros planavimą bei karjeros konstravimo modelius. Toliau norėtume paanalizuoti karjeros konstravimo procesus, kurie ypač aktualūs studentams. Ankstesniuose skyriuose pristatyti alternatyvūs požiūriai į karjeros planavimą ir konstravimą gali būti kūrybingai taikomi atsižvelgiant į situaciją karjeros konstravimo procese. Taigi karjeros konstravimo procesas susideda iš kelių pagrindinių etapų, kuriuos galima suskirstyti į dvi stadijas – bendrąją ir konkrečiąją (30 pav.).

Gerai karjeros sprendimai laikytini svarbiausiu karjeros valdymo rezultatu. Jų priėmimas prasideda nuo suvokimo, kad gyvenime iš esmės esame laisvi priimti bet kokį sprendimą. Gyvename laisvoje šalyje šalia laisvų žmonių, Konstitucija ir kiti įstatymai mums garantuoja sprendimų laisvę. Taigi iš išorės mūsų niekas nevaržo. Be to, esame žmonės, ne gyvūnai, ir mūsų nevaldo instinktai, emocijos ar jausmai, jeigu mes patys to nenorime. Taigi ir viduje galime būti laisvi.

Tačiau visada esame ne tik laisvi, bet ir atsakingi. Galėdami priimti bet kokį sprendimą kartu turime suprasti, kad už jį teks atsakyti. Taigi atsakomybė – tai kita ir neišvengiama visų mūsų gyvenimo sprendimų priėmimo situacijų sudedamoji dalis, kurią privalome gerai suvokti.

Tolesnis etapas – labai konkretus įsisąmoninimas, kad savo sprendimus, įskaitant ir karjeros, galime valdyti: savo nuožiūra priimti vienokius ar kitokius sprendimus, juos keisti ir tobulinti, mokytis iš padarytų klaidų. Prie veiksmingo sprendimų valdymo prisideda tinkamas pokalbis su savimi, mūsų dėmesys sprendimų priėmimo procesui ir galimybių kontroliuoti savo sprendimus įsisąmoninimas.

Suvokę, kad patys galime valdyti savo sprendimus, turime suprasti, jog karjeros sprendimai mūsų gyvenime yra ypatingi ir išskirtiniai: jie labai svarbūs, juos priimant reikia atsižvelgti į viską, kas mums gyvenime yra svarbiausia, jais suinteresuoti ir mūsų artimieji bei draugai.



30 pav. Sprendimo priėmimo proceso stadijos ir etapai

Keliaudamas per karjeros konstravimo proceso etapus asmuo privalo stabtelėti ir ties savimi, kaip priimančiu sprendimus. Jis turi pažinti save ir rasti atsakymus į tokius svarbius klausimus:

- ◇ kaip paprastai pavyksta apsispręsti, ar tai sunku daryti, ar viskas vyksta gana lengvai;
- ◇ koks sprendimų priėmimo stilius, ar linkęs sprendimus priimti spontaniškai, ar sistemingai, kaip analizuoja sprendimams reikalingą informaciją, ar labiau pasitiki savimi, ar išoriniais informacijos šaltiniais;
- ◇ kaip įveikia sprendimų priėmimo stresą;
- ◇ kaip numato ir sprendžia savo sprendimų priėmimo sunkumus.

Toliau žengiame prie konkrečių karjeros sprendimų, kuriuos galime ar turime priimti. Čia pirmiausia turime suprasti, kad pats tinkamiausias būdas pradėti sprendimų priėmimo procesą – sukurti gyvenimo ir karjeros viziją bei priimti sprendimus dėl karjeros tikslų ir strategijų, skirtų jiems pasiekti. Bet kokios karjeros konstravimo pastangos neatsižvelgiant į gyvenimo ir karjeros viziją, t. y. ne karjeros tikslų ir strategijų kontekste, bus neefektyvios. Tikslai suteikia kryptį mūsų karjerai.

Taigi būtina išsikelti ir konceptualesnius, ir konkrečios veiklos karjeros tikslus. Tai svarbu net ir suvokiant, kad karjeros tikslai ir strategijos keičiasi susidūrus su naujomis aplinkybėmis, galimybėmis ar apribojimais. Formuojant karjeros strategijas būtina įvertinti, kokių išteklių mums reikės, ar užteks to, ką turime, ar galime gauti patys, ar reikės išorinės pagalbos. Jei taip, kaip mes ją gausime ir kaip panaudosime? Šiame etape labai svarbu objektyviai įvertinti savo galimybes.

Karjeros tikslų turėjimas paprastai įpareigoja priimti ne vieną, o daug konkretesnių sprendimų dėl mokymosi ir darbinių patirčių įgijimo ir plėtojimo, rasti tinkamą karjeros ir laisvalaikio pasirinkimų balansą. Taigi turėdami karjeros tikslus ir strategijas galime pereiti prie kitos stadijos – konkretaus karjeros sprendimo išsikeltų karjeros tikslų ir pasirinktų strategijų kontekste.

Čia labai svarbu suprasti, kodėl turime priimti sprendimą: ar situacija verčia, ar patys ko nors labai trokštame, ar tiesiog jaučiame, kad yra nebloga galimybė. Šiame etape ne mažiau svarbu išsiaiškinti sąlygas, kuriomis teks priimti konkretų karjeros sprendimą. Būtina numatyti, ar siekiant tikslų teks labai rizikuoti, ar sprendimo priėmimo aplinka pakankamai stabili ir prognozuojama.

Nuo sprendimo priėmimo sąlygų suvokimo labai priklauso ir tolesnis mūsų elgesys. Supratę, kad turime ar galime priimti sprendimą, išsiaiškinę sprendimo priėmimo sąlygas, pereiname prie veiksmų, galinčių turėti įtakos mūsų sprendimui. Kai kurie iš jų mums bus tokie svarbūs, kad juos laikysime savo sprendimo kriterijais. Taigi šiame etape apsisprendžiame, kokius kriterijus turės atitikti mūsų priimtas sprendimas. Čia labai svarbu, kad planuojamas kriterijus atitinkantis sprendimas prisidėtų prie karjeros tikslų siekimo.

Išsiaiškinę karjeros sprendimui įtakos turinčius veiksmus ir asmeninius sprendimo kriterijus, pereiname prie esminės informacijos, reikalingos mūsų sprendimui, paieškos ir tikslinimo. Šiame etape turime pasitelkti pačią kokybiškiausią ir naujausią vidinę ir išorinę informaciją, būtiną konkrečiam sprendimui priimti. Jeigu turimos informacijos kokybė mūsų netenkina, privalome ieškoti informacijos kokybės gerinimo būdų. Turėdami aukštos kokybės informaciją, pasinaudojame vienu ar keliais sprendimo priėmimo modeliais prisimindami, kad racionalusis modelis moko mus elgtis maksima-

liai protingai, jeigu karjeros sprendimui turime pakankamai laiko ir kitų išteklių. Riboto racionalumo modelis moko mus būti lanksčius ir sprendimą priimti laiku arba per tam tikrą ribotą laiką. „Politinis“ sprendimų priėmimo modelis mus moko tartis dėl savo priimamų sprendimų. Jei elgsimės nesitar-dami, galime likti „mažuma“ su savo protingomis karjeros idėjomis, kurioms aplinkinių palaikymo taip ir nesulauksime. Ir galiausiai atsitiktinumų modelis mus moko nuolat ieškoti atsiveriančių ga-limybių, pasistengti būti „laiku ir vietoje“, kad galėtume pasinaudoti kartkartėmis pasitaikančiomis unikaliomis progomis priimti puikų karjeros sprendimą.

Taikant sprendimų priėmimo modelius atsiveria tiesus kelias gero karjeros sprendimo link. Tačiau visada reikia atsiminti, kad bet kuris mūsų sprendimas yra geras tik esamomis sąlygomis, o joms pakitus ir atsiradus naujoms galimybėms vėl teks ieškoti dar geresnio ar tiesiog kito sprendimo. Karjeros įsivertinimas yra būtina karjeros konstravimo proceso dalis.

Taigi karjeros konstravimas priimant karjeros sprendimus – tai nuolatinis procesas, kuriame stu-dentai turi žengti nuo vieno etapo prie kito, o kartais grįžti net į pačią proceso pradžią, siekdami vis labiau juos tenkinančios karjeros.

### 4.4. Karjeros planas

Šiame skyriuje aptarsime karjeros planavimo ir karjeros plano sąvokas. Apžvelgsime karjeros planų rengimo privalumus ir galimus pavojus. Taip pat pateiksime karjeros plano formą, kurią studentai, pritaikę savo poreikiams, gali naudoti planuodami karjerą.

Karjeros planas, vienas iš karjeros planavimo rezultatų, būdamas tam tikru atskaitos tašku visada primena apie karjeros kryptį ir padeda identifikuoti nukrypimus nuo individo karjeros siekių. Labai svarbu, kad studentas valdytų savo karjerą ne tik remdamasis savo turimomis žiniomis ir idėjomis bei intuicija, bet ir savo paties sudarytu dokumentu – karjeros planu. Tuo norime pasakyti, kad turi būti surašytas formalus karjeros planas (visiškai nesvarbu kaip: ranka ar kompiuteriu). Šis doku-mentas įgalina lengviau pereiti nuo tokių karjeros konstravimo prielaidų, kaip šiuolaikiško požiūrio į karjerą, tinkamo savęs ir karjeros galimybių pažinimo, karjeros tikslų išsikėlimo, prie realaus karje-ros siekių įgyvendinimo.

Turėti parengtą karjeros planą svarbu ir todėl, kad realiame pasaulyje siekiant karjeros jau sąveikau-jama nebe su realybės atspindžiais individo psichikoje (schemomis, įsivaizdavimais, nuostatomis), bet tiesiogiai su pačia realybe. Todėl šios sąveikos metu būtini aiškūs orientyrai, kurie tapo akivaiz-dūs savęs ir aplinkos pažinimo metu.

Karjeros planavimo neturėtų stabdyti ir idėja, kad neįmanoma tiksliai numatyti ateities. Tai tikra tie-sa, tačiau žmogui paprastai nėra jokios kitos alternatyvos, kaip vis dėlto neapibrėžtoje šiuolaikinėje aplinkoje remiantis kiek įmanoma patikimesniais duomenimis bandyti prognozuoti aplinkos poky-čius ir savo vietą toje aplinkoje.

Kita vertus, konsultuojant studentus, rengiančius karjeros planus, būtina padėti jiems įvertinti ir įveikti formalaus planavimo trūkumus. Studentai neturėtų manyti, kad turimas karjeros planas gali atstoti kūrybingumą ir spontaniškas reakcijas į besiformuojančias karjeros situacijas, kurios nenu-matytos plane. Karjeros planas neturi tapti konstruktyvių pokyčių kliūtimi. Todėl labai svarbu, kad

studentai numatyti, kokios aplinkybės įpareigoja peržiūrėti savo karjeros planus juos perrašant iš naujo, o senuosius išsaugant. Taigi formalus karjeros plano turėjimas padeda fiksuoti individo pokyčių istoriją, įvertinti, kaip raidos kontekste keičiasi svarbiausi paties individo ir aplinkos parametrai. Karjeros planas tampa dar vienu savęs ir aplinkos pažinimo šaltiniu.

Karjeros planai būna įvairaus dydžio – trumpesni, ilgesni, abstraktesni, detalesni. Čia pateikiame iš šioje knygoje pristatomų karjeros valdymo koncepcijų išplaukiantį karjeros plano pavyzdį su trumpais komentarais, kaip jį reikėtų pildyti (23 lentelė). Tačiau atkreipiame dėmesį į tai, kad pateikiamas karjeros plano pavyzdys yra išplėstinis. Svarbiausiomis jo dalimis laikytume karjeros viziją ir tikslus. Visas kitas karjeros plano dalis studentai turi pasirinkti ir pildyti tik tas, kurios jiems aktualiausios ir suprantamiausios, ar net į karjeros planą įtraukti kitų jiems būtinų dalių, susijusių su karjera. Tai reiškia, kad **studentai iš esmės turi patys susikomplektuoti ar susikurti savo karjeros planą**. Tuo norime pasakyti, kad kaip ir jokia šiuolaikinė karjera neturi ir negali turėti jokio iš anksto žinomo pavidalo, taip ir karjeros planas yra paties žmogaus kūrinys, dėl kurio struktūros sprendžia jis pats. Tačiau pasirinkti ir sukomplektuoti karjeros planą studentams reikia padėti.

### 23 lentelė. Karjeros planas

#### ŽINIOS APIE SAVE

##### SRITIS

##### PAGRINDIMAS

##### Mano vertybės

(čia studentai turi nurodyti 3–5 savo vertybes)

(studentai turi pagrįsti, iš kur jie žino, kad būtent šios vertybės jiems būdingos; pagrindimo forma laisva, tačiau turi būti logiška ir konstruktyvi, pavyzdžiui, gyvenimo patirtys, idealai ar kt.)

##### Mano interesai

(studentai turi nurodyti 2–3 savo interesus, kurie galėtų būti tenkinami atliekant darbinę veiklą)

(studentai turi pagrįsti, iš kur jie žino, kad būtent šie interesai jiems būdingi; pagrindimo forma laisva, tačiau turi būti logiška ir konstruktyvi, pavyzdžiui, susidomėjimas nuo vaikystės ar paauglystės, be didesnių pastangų su malonumu atliekamos veiklos ar kt.)

##### Mano kompetencijos

(studentai turi nurodyti pagrindines savo bendrąsias ir jau įgytas profesines kompetencijas)

(studentai turi pateikti įrodymų, pagrindžiančių turimas kompetencijas; pagrindimo forma laisva, tačiau turi būti logiška ir konstruktyvi, pavyzdžiui, pasiekimai, atlikti darbai ar kt.)

##### Mano asmenybės bruožai

(studentai turi nurodyti 3–5 savo asmenybės bruožus)

(studentai turi pagrįsti, iš kur jie žino, kad būtent šie bruožai jiems būdingi; pagrindimo forma laisva, tačiau turi būti logiška ir konstruktyvi, pavyzdžiui, gyvenimo patirtys, grįžtamasis ryšys iš aplinkinių ar kt.)



---

## ŽINIOS APIE SAVE

### SRITIS

### PAGRINDIMAS

---

#### Mano sprendimų priėmimo stilius

(studentai turi apibūdinti savo sprendimų priėmimo stilių)

(studentai turi pagrįsti savo sprendimų priėmimo stiliaus apibūdinimus pateikdami nuorodų į situacijas, kuriose jiems teko priimti reikšmingus sprendimus; čia galima aptarti karjeros sprendimų priėmimo trūkumus ir jų taisymo būdus)

---

#### Mano fizinės galimybės

(studentai turi subjektyviai įvertinti savo fizinę iššvermę)

(studentai turi pagrįsti savo vertinimus pateikdami nuorodų į situacijas, kuriose jiems teko išbandyti savo fizinių galimybių ribas)

---

#### Kita (įrašykite)

(čia studentai turi įrašyti bet kuriuos, jų pačių suvokimu, jiems būdingus veiksnius, nepakliūnančius į aukščiau nurodytas savęs pažinimo kategorijas; ugdant karjeros konstravimo gebėjimus rekomenduotina skatinti, kad studentai įrašytų bent vieną kitą tokį veiksnį)

---

Kita (įrašykite)

---

Kita (įrašykite)

---

## ŽINIOS APIE SAVO KARJEROS GALIMYBES

### SRITIS

### PAGRINDIMAS

---

#### Mano suvoktos galimybės darbo rinkoje

(čia studentai turi nurodyti, kokias jie mato perspektyvas dabartinėje darbo rinkoje; tai gali būti ir Lietuvos, ir pasaulio darbo rinka)

(studentai turi pateikti pagrįstų įrodymų, kodėl jie mano, kad egzistuoja jų numanomos galimybės darbo rinkoje)

---

---

**Mano suvoktos galimybių darbo rinkoje kaitos tendencijos**

(čia studentai turi nurodyti, kokias jie mato darbo rinkos kaitos tendencijas; kokios karjeros kryptys populiarėja, kokių populiarumas mažėja, kokios naujos karjeros kryptys formuojasi ar integruojasi)

(studentai turi pagrįsti savo suvokiamas darbo rinkos kaitos tendencijas)

---

**Mano gyvenimo ir karjeros vizija**

(studentai laisva forma turi pateikti trumpą ir aiškią gyvenimo ir karjeros vizijos formuluotę)

.....

.....

.....

.....

---

**Mano konceptualūs ilgalaikiai karjeros tiksliai**

(studentai turi pateikti 2–3 konceptualius ilgalaikius karjeros tikslus)

.....

.....

.....

---

**Mano konceptualūs trumpalaikiai karjeros tiksliai**

(studentai turi pateikti 4–5 konceptualius trumpalaikius karjeros tikslus)

.....

.....

.....

### Trys mano pasirinktos karjeros kryptys prioriteto tvarka

(čia studentai turi įvardyti savo galimus pasirinkimus; jei studijuoja bakalauro lygmeniu – kur norėtų specializuotis magistrantūroje ar praktinėje veikloje, jei studijuoja magistro lygmeniu – kur norėtų specializuotis ir kokioje srityje dirbti baigę studijas)

#### Kryptis (profesija, specializacija, darbas)

#### Pagrindimas

1. (čia studentai turi nurodyti konkrečią karjeros kryptį, kuri gali būti siejama su studijomis ar darbu kokioje nors srityje, kokioje nors šalyje ar regione)

(studentai turi pagrįsti, kodėl konkreti karjeros kryptis pateko į alternatyvų sąrašą)

2.

3.

### Karjeros kiekvienoje iš pasirinktų krypčių SSGG analizė

(pildant šią dalį rekomenduotina remtis klasikine instrukcija, taikytina SSGG analizei)

#### Pasirinkta karjeros kryptis Nr. 1

##### Stiprybės

(čia studentai turi kuo objektyviau konstatuoti suvokiamas alternatyvos stiprybes)

##### Silpnybės

(čia studentai turi kuo objektyviau konstatuoti suvokiamas alternatyvos silpnybes)

##### Galimybės

(čia studentai turi kuo objektyviau konstatuoti papildomas karjeros galimybes, atsirasiančias įgyvendinant alternatyvą)

##### Grėsmės

(čia studentai turi kuo objektyviau konstatuoti grėsmes jų karjerai, atsirasiančias įgyvendinant alternatyvą)

#### Pasirinkta karjeros kryptis Nr. 2

Stiprybės

Silpnybės

Galimybės

Grėsmės

#### Pasirinkta karjeros kryptis Nr. 3

Stiprybės

Silpnybės

Galimybės

Grėsmės

**Mano pageidaujami darbdaviai ar darbo vietos susikūrimo perspektyvos**

(čia studentai turi konkrečiai įvardyti organizacijas, kuriose jie pageidautų dirbti dabartiniu metu, įskaitant savo verslo steigimo alternatyvą)

1.

2.

3.

4.

5.

**Mano konkrečios veiklos karjeros tikslai**

(čia studentai turi pateikti 4–5 konkrečios veiklos ilgalaikius ir trumpalaikius karjeros tikslus)

**Karjeros tikslų pasiekimo kriterijai**

(studentai turi įvardyti, ką jie laikys karjeros tikslų pasiekimo kriterijais)

**Karjeros tikslų pasiekimo terminas**

(studentai turi įvardyti karjeros tikslų pasiekimo terminus)

1.

2.

3.

4.

5.

**Mano suvoktas įgūdžių ir žinių trūkumas siekiant karjeros tikslų**

(čia studentai turi įvardyti, kokių būtent kompetencijų jiems ypač trūksta siekiant išsikeltų karjeros tikslų)

**Mano mokymosi planas**

(čia studentai turi apgalvoti žinių trūkumo įveikimo galimybes)

Tikslas  (čia studentai turi suformuluoti savo mokymosi tikslus)	<b>Mokymosi būdas, forma, metodas</b>  (čia studentai turi įvardyti mokymosi būdus, formas ir metodus)	<b>Laikotarpis</b> (studentai turi nusistatyti konkrečius mokymosi tikslų pasiekimo terminus)				
		1 metai	2 metai	3 metai	4 metai	5 metai
1.						
2.						
3.						
4.						
5.						

**Mano laisvalaikio planas**

(čia studentai turi apgalvoti, kokio ir kiek jiems reikės laisvalaikio siekiant karjeros tikslų; kaip laisvalaikio veiklos padės pasiekti karjeros tikslų)

Tikslai  (čia studentai turi suformuluoti savo laisvalaikio tikslus ir įvardyti laisvalaikio formas)	<b>Laikotarpis</b> (studentai turi nusistatyti laisvalaikio tikslų pasiekimo terminus)				
	1 metai	2 metai	3 metai	4 metai	5 metai
1.					
2.					
3.					
4.					
5.					

---

### Gyvenimo vaidmenų derinimo planas

(studentai turi įvardyti 4–5 pagrindinius socialinius vaidmenis, kuriuos jie šiuo metu atlieka, ir bent 1–2 planuojamus naujai atsirasiančius vaidmenis siekiant karjeros tikslų; šioje dalyje būtina konstatuoti dabar išskylančias vaidmenų derinimo problemas, jei jų kyla, ir numatomas problemas; taip pat reikia pagalvoti ir apie konkrečias priemones, kurios galėtų padėti spręsti vaidmenų derinimo klausimus)

---

### Mano karjeros plano atnaujinimo principai

(studentai turi įvardyti karjeros plano atnaujinimo principus tiksliai nurodydami, kokiomis aplinkybėmis jie privalės keisti savo karjeros planą; tos aplinkybės gali būti susietos su atskirų dabartinio karjeros plano dalių, pavyzdžiui, vertybių, interesų, suvokiamų karjeros galimybių, pokyčiais)

---

Karjeros plano rengimas – tai sudėtingas darbas, reikalaujantis matyti visumą. Todėl šiame etape studentams svarbu suteikti pagalbą. Tai gali būti susiję su būtinybe viską surašyti tiksliai ir viena-reikšmiškai, skatinimu priimti vienokius ar kitokius sprendimus net ir esant neapibrėžtoms situacijoms, galimų prieštaravimų karjeros plane identifikavimu.

Labai svarbu, kad formalaus karjeros plano sudarymas, turėjimas ir kalbėjimas apie tai studentus emociškai įpareigoja jo laikytis. Karjeros planas tampa tuo laivu, kuriame studentas gali jaustis santykinai saugus klajodamas ir nuolat ieškodamas tinkamos krypties greitai besikeičiančiame darbo aplinkos vandenyne.

## Skiriaus apibendrinimas

Karjeros planavimas padeda asmeniui sistemingai ir tinkamomis priemonėmis siekti išsikeltų karjeros tikslų bei kurti savo karjerą pačiu optimaliausiu būdu. Karjeros planavimo pastangų sėkmę lemia daugelis veiksnių, tačiau viskas prasideda nuo asmens požiūrio į karjerą ir jos planavimą.

Čia galime išskirti keletą galimų požiūrių į minėtus reiškinius: mechaninį, organinį ir kontekstinį. Mechaninis ir organinis požiūriai remiasi pozityvistine metodologija, kurioje akcentuojama, kad individą ir jo karjeros reiškinius galima pažinti taip pat, kaip ir bet kokią fizinę realybę, kad egzistuoja karjeros dėsnin-gumai, kurių nežinojimas ar nepaisymas veda prie karjeros problemų ar klaidų. Kontekstinis požiūris, kurį palaiko šios knygos autoriai, remiasi visiškai priešinga metodologija – konstruktyvizmu. Jame akcentuojama, kad niekas neturi absoliučiai teisingų, t. y. objektyvių, žinių apie realybę, taigi ir apie karjerą. Nors aplinkui galima rasti įvairiausių karjeros pavyzdžių (ir sėkmingų, ir nesėkmingų), tik pats asmuo, aktyviai veikdamas, gali geriausiai suvokti savo karjeros poreikius, įprasminti ir kurti savo karjerą. Taigi remdamasis kontekstiniu požiūriu konsultantas daugiau veikia kaip pagalbininkas, padedantis individui konstruoti savo karjerą tik iš jam žinomų ir suprantamų „statybinių blokų“: buvusių gyvenimo ir karjeros patirčių, motyvų ir aspiracijų, nuostatų, vertybių, interesų, kompetencijų ir kitų komponentų, derinant įvairias gyvenimo sritis, naudojantis turimais ryšiais ir mokantis iš padarytų klaidų.

Pats karjeros konstravimo (kūrimo) procesas yra nuolatinis ir sudėtingas, todėl studentai visų pirma turi suprasti, kad egzistuoja du skirtingi karjeros konstravimo modeliai, tiesiogiai susiję su aptartais požiūriais į karjerą: planavimo ir įgyvendinimo bei bandymų ir mokymosi.

Planavimo ir įgyvendinimo modelis remiasi tradiciniu (mechaniniu ir organiniu) požiūriu į karjerą bei jos planavimą, jame pabrėžiama racionalaus pasirinkimo svarba, daroma prielaida, kad karjeros planavimas vyksta gana stabilioje ir prognozuojamoje aplinkoje.

Bandymų ir mokymosi modelis yra priešingas planavimo ir įgyvendinimo modeliui, jis remiasi kontekstiniu požiūriu į karjerą ir jos planavimą. Šio požiūrio šalininkai mano, jog žinojimas, kokius reikia kelti karjeros tikslus ir kokių konkrečiai pokyčių asmuo trokšta savo karjeroje, ateina tik per patirtį. Todėl šiame modelyje teigiama, kad norint gerai pažinti save ir aplinką būtina pirmiausia atlikti tam tikrus bandymus, tai yra žengti į tas sritis arba ieškoti praktinio sąlyčio su tomis sritimis, kurios individą domina, ir jose įgyti bent jau minimalios patirties.

Akivaizdu, kad planavimo ir įgyvendinimo bei bandymų ir mokymosi modeliai turi savo privalumų ir trūkumų. Šiame kontekste svarbiausia, kad studentai įsisaugantys, kokiais principais vadovaudamiesi jie konstruoja savo karjerą ir ar šie principai yra patys tinkamiausi konkrečioje situacijoje. Taip pat ne mažiau svarbu, kad kiekvieno iš įvardytų modelių šalininkai pabandytų įvertinti ir alternatyvaus modelio privalumus.

Išanalizavę požiūrius į karjeros planavimą bei karjeros konstravimo modelius toliau turime pasigilinti į konstravimo procesus. Karjeros konstravimo procesas susideda iš kelių pagrindinių etapų: asmens pasirinkimo laisvės ir atsakomybės už pasirinkimą suvokimo, asmens įsisauganimo, kad jis pats valdo savo sprendimus, įskaitant karjeros sprendimus, šių sprendimų išskirtinumo ir ypatumų suvokimo, savęs, kaip priimančiojo sprendimus, pažinimo, gyvenimo ir karjeros vizijos kūrimo, karjeros tikslų išsikėlimo ir strategijų pasirinkimo, konkretaus sprendimo poreikio nustatymo išsikeltų karjeros tikslų ir strategijų kontekste, sprendimui įtakos turinčių veiksnių išaiškinimo ir karjeros sprendimo kriterijų įvardijimo, kokybiškos sprendimui reikalingos informacijos pasitelkimo bei apdoravimo. Procesas baigiamas priėmus karjeros sprendimus, kurie nuosekliai perėjus visus etapus yra patys geriausi konkrečiam asmeniui tam tikroje vietoje ir tam tikru laiku. Todėl karjeros sprendimas neturi ir negali būti laikomas atsitiktiniu reiškiniu.

Taigi karjeros konstravimas priimant karjeros sprendimus – tai nuolatinis procesas, kuriame studentai turi žengti nuo vieno etapo prie kito, o kartais grįžti net į pačią proceso pradžią, siekdami vis labiau juos tenkinančios karjeros. Iki gero sprendimo tenka nueiti ilgą kelią, geras karjeros sprendimas yra pagrįstas asmens gyvenimo filosofija.

Esminių karjeros konstravimo procesų suvokimas padeda studentams rengti formalius karjeros planus. Tokio plano rengimas – tai sudėtingas darbas, reikalaujantis matyti asmens gyvenimo visumą ir nuolat besikeičiantį kontekstą. Todėl studentams šiuo požiūriu svarbu mokėti suteikti tinkamą pagalbą. Tai gali būti susiję su būtinybe viską surašyti tiksliai ir vienareikšmiškai, skatinimu priimti vienokius ar kitokius sprendimus net ir esant neapibrėžtoms situacijoms, galimų prieštaravimų karjeros plane identifikavimu.

Labai svarbu, kad formalaus karjeros plano sudarymas, turėjimas ir kalbėjimas apie tai studentus emociškai įpareigoja jo laikytis. Karjeros planas tampa tuo laivu, kuriame studentas gali jaustis santykinai saugus klajodamas ir nuolat ieškodamas tinkamos krypties greitai besikeičiančiame darbo aplinkos vandenyne.

# Karjeros įgyvendinimas

*Šiame skyriuje aptariamos pagrindinės kompetencijos, kurias asmuo turėtų būti įvaldęs siekdamas išsikeltų tikslų ir karjeros plano realizacijos. Tai kompetencijos, susijusios su efektyviu asmeninių finansų ir mokymosi proceso valdymu, darbo paieška ir įsitvirtinimu jame, karjeros pokyčiais bei jos derinimu su kitomis gyvenimo sritimis.*

*Sėkminga karjera neapsiriboja vizija ir planais – savęs ir aplinkos tyrinėjimo bei planavimo fazė turi pereiti į aktyvų elgesį siekiant praktiškai realizuoti išsikeltus tikslus. Manome, jog aukščiau minėtos kompetencijos gali būti puikūs įrankiai praktiškai konstruojant karjerą. Efektyvus asmeninių finansų valdymas mažina pinigų svarbą karjeros sprendimams ir tuo pačiu leidžia susitelkti į prasmingo darbo paiešką, daugiau dėmesio skirti interesams, vertybėms, asmens privalumų realizavimui. Gebėjimas savarankiškai mokytis šiandien taip pat yra neatsiejama sėkmingos karjeros dalis, todėl natūralu, kad mokymosi proceso valdymas įtrauktas į šio skyriaus turinį. Darbo paieška, įsitvirtinimas jame bei karjeros keitimas – tai trys pagrindinės su patrauklumu darbo rinkoje (employability) susijusios kompetencijos, todėl jų ugdymas reikalauja ypatingo dėmesio. Ne ką mažiau svarbi yra ir paskutinė – karjeros derinimo su kitomis gyvenimo sritimis – dalis. Karjera yra svarbi, bet ne vienintelė žmogaus gyvenimo sfera, todėl gebėjimas rasti gyvenimo balansą tiesiogiai susijęs ir su karjeros sėkme, pasitenkinimu ja.*



## 5.1. Asmeninių finansų valdymas

Asmeninių finansų valdymo tikslas – padėti atskiriems individams ir namų ūkiams susikurti ir džiaugtis tokiu gyvenimu, kokio jie siekia, kitaip tariant, padaryti taip, kad asmuo ar šeima visada turėtų pakankamai pinigų savo poreikiams patenkinti.

Asmeniniai finansai gali būti valdomi vieno arba kelių bendrą namų ūkį tvarkančių asmenų. Pagrindiniai asmeninių finansų elementai:

- ◇ išlaidų valdymas;
- ◇ rizikos valdymas (draudimas);
- ◇ įsipareigojimų valdymas (kreditai);
- ◇ turimo turto valdymas (investavimas, nuoma ir t. t.);
- ◇ pensijų planavimas.

Asmeninių finansų valdymo praktika orientuota į tokias strategijas: ilgalaikių ir trumpalaikių finansinių tikslų kėlimas, pajamų didinimas, norų ir poreikių atskyrimas, atsakingas finansinių dokumentų ir biudžeto tvarkymas, turto inventorizavimas ir efektyvus panaudojimas, taupymas, investavimas. Finansų valdymo sėkmė labai priklauso nuo asmens gebėjimo sistemingai siekti užsibrėžtų tikslų, atidėti betarpiškus malonumus, valdyti impulsus (ypač pirkimo), savikontrolės lygio. Bendrų namų ūkio finansų valdymas taip pat priklauso ir nuo gebėjimo konstruktyviai bendrauti, rasti bendrus sprendimus.

Perėjimo iš studijų aukštosiose mokyklose į darbo rinką laikotarpis pasižymi tuo, jog jo metu priimami svarbūs karjeros ir finansiniai sprendimai. Todėl reikia stiprinti studentų sąmoningumą parodant, jog karjeros ir finansiniai sprendimai yra glaudžiai tarpusavyje susiję, turi tiesiogines pasekmes vienas kitam. Taip pat svarbu akcentuoti tai, kad geras asmeninių finansų valdymas gali padėti susikurti prasmingesnę karjerą. Klaidinga manyti, kad vien sunkus darbas, susiderėjimas dėl gero atlygio išspręs visas finansines problemas. Pajamų dydis – svarbus veiksnys, tačiau tai tik viena medalio pusė. Dažnai augant pajamoms didėja ir išlaidos, tenka vis sunkiau dirbti, kad jos būtų apmokamos. Dėl šios priežasties tenka rinktis geriau apmokamą, tačiau nebūtinai labiausiai patinkantį darbą. Iš tiesų karjeros ir finansinė laisvė prasideda su geru asmeninių finansų valdymu. Nesugebėdami efektyviai valdyti savo finansų žmonės įstringa darbuose, kurių nemėgsta, susiaurina savo pasirinkimų galimybes.

### 5.1.1. Karjeros ir asmeninių finansų valdymo ryšys

Kalbant apie asmeninių finansų ir karjeros valdymo sąsajas pirmiausia į galvą gali šauti mintis: „Kur aš tai mačiau? Nepamenu.“ Nuojauta sako, kad šie du dalykai stipriai tarpusavyje susiję, tačiau tas ryšys nėra toks akivaizdus, kaip gali atrodyti. Vis dėlto gilesnė analizė leidžia atskleisti keletą svarbių aspektų, kai asmeniniai finansai vaidina didžiulį vaidmenį asmens karjeroje. Finansų valdymas:

- ◇ smarkiai prisideda prie karjeros sėkmės;
- ◇ padeda praplėsti karjeros pasirinkimų ratą;
- ◇ leidžia lengviau keisti karjerą;
- ◇ padeda pasiekti karjeros tikslus (investuojant į save);
- ◇ leidžia pasinaudoti lanksčiomis darbo formomis;
- ◇ leidžia patirti mažiau streso, sveikiau gyventi.

Plačiau aptarkime kiekvieną iš šių teiginių.

*Asmeniniai finansai ir karjeros sėkmė.* Karjeros sėkmė paprastai vertinama remiantis dviejų rūšių veiksniais – objektyviais (atlyginimas, užimamos pareigos ir kt.) ir subjektyviais (pasitenkinimas darbu ir karjera, karjeros derinimo su kitomis gyvenimo sritimis galimybės ir t. t.). Taigi finansinis atlygis yra vienas iš objektyvių pasitenkinimą karjera lemiančių veiksnių (Ng et al., 2005). Jis susijęs su galimybe tenkinti mūsų poreikius, todėl veikia ir bendrą pasitenkinimo gyvenimu lygį.

*Asmeniniai finansai ir karjeros pasirinkimai.* Pinigai labai svarbūs kuriant ir palaikant norimą gyvenimo būdą. Todėl priimant karjeros sprendimus jie veikia kaip kriterijus, susiaurinantys galimų pasirinkimų lauką. Dažnai renkames vieną ar kitą karjeros galimybę ne todėl, kad tas darbas labai patinka, bet dėl to, jog jį dirbant galima daugiau uždirbti ir tuo pačiu geriau patenkinti savo poreikius.

Gyvenimą kuriame priimdami sprendimus, keldami ilgalaikius ir trumpalaikius asmeninio gyvenimo, karjeros ir finansinius tikslus. Tarp šių tikslų yra tiesioginis ryšys. Gyvenimo tikslams pasiekti, tam tikram kokybės lygiui užtikrinti, trokštamam stiliui realizuoti reikalingos finansinės lėšos. Jų gavymas dažniausiai susijęs su karjera. Atlygis už darbą leidžia arba neleidžia pasiekti finansinių tikslų. Finansiniai tikslai susiję su gyvenimo stiliumi. Jei negalime gyventi taip, kaip norime, kyla nepasitenkinimas. Tad **priimant karjeros sprendimus būtina atsižvelgti ne tik į tai, kaip pasirinkta karjeros kryptis, profesija leidžia realizuoti turimus interesus, gabumus, atitinka vertybes, bet ir kokias galimybes gauti gyvenimui reikalingų pajamų tai suteikia.**

*Asmeniniai finansai ir karjeros pokyčiai.* XXI a. žmonių karjera pasižymi dažna kaita, mobilumu. Pereinama iš vieno darbo į kitą, keičiamos organizacijos, pareigybės, dažnai net ir profesijos. Kiekvienas karjeros pokytis susijęs su tam tikra rizika, nesėkmės tikimybe. Gali nutikti taip, kad nesėkmės atveju kurį laiką sumažės finansinės pajamos arba visiškai jų neliks. Todėl geras asmeninių finansų valdymas ir turimos santaupos leidžia užsitikrinti finansinį saugumą karjeros pokyčių metu. Dėl šios priežasties dažnai įmanoma ir pačią karjerą keisti. Kai žmonės jaučiasi finansiškai saugūs, jie drįsta eksperimentuoti, ieškoti geresnių karjeros galimybių. Priešingu atveju net ir esant nesėkmingai karjerai bijoma kažką keisti, nes nenorima likti be gaunamų pajamų.

*Investavimas į savo karjerą.* Vienas svarbiausių sėkmingos karjeros veiksnių – būti paklausiam darbo rinkoje. Šiam tikslui pasiekti reikalingas nuolatinis kvalifikacijos kėlimas, turimų kompetencijų atnaujinimas. Geras išsilavinimas, vertingi mokymai dažniausiai kainuoja nemažus pinigus. Todėl efektyvus asmeninių finansų valdymas, padedantis tobulėjimą, mokymąsi visą gyvenimą paversti viena iš nuolatinių išlaidų eilučių biudžete, gerokai prisideda prie karjeros tikslų realizavimo. Užburtas ratas:

sutaupyti pinigai, investuojami į tobulinimąsi, padidina karjeros galimybes. Būdami paklausesni darbo rinkoje galime tikėtis iš savo darbo didesnės finansinės gražos. Tuo pačiu atsiveria dar didesnės galybės mokytis ir tobulėti, kartu ir naujos karjeros perspektyvos.

*Asmeniniai finansai ir lanksčios darbo formos.* Lankstus darbo grafikas, galimybė dirbti sau, būti laisvai samdomu agentu yra ne vieno asmens karjeros svajonė. Toks darbas suteikia daugiau laisvės, atsiranda geresnės galimybės suderinti karjerą ir asmeninį gyvenimą. Tačiau toks karjeros kelias susijęs ir su didesne finansine rizika, stabilių pajamų nebuvimu. Todėl asmeninių finansų valdymas ypač reikalingas siekiantiems susikurti darbo vietą sau, laisvai samdomiems specialistams (*freelancer*). Šiuo atveju atskiras individas veikia kaip smulki įmonė, o bet kuri įmonė neįsivaizduojama sėkmingai veikianti be efektyvaus savo finansinės veiklos valdymo.

*Asmeninių finansų valdymas ir sveikata.* Vienas svarbiausių sėkmingos karjeros veiksnių yra fizinė ir psichologinė savijauta. Gražūs karjeros tikslai žlunga, vizijos subyra į šipulius užklupus sunkioms ligoms ar rimtam išsekimo sindromui. Finansinės problemos, tokios kaip gyvenimas „nuo algos iki algos“, nuolat nerimaujant, ar nepritrūks pinigų sąskaitoms apmokėti, ilgalaikiai įsiskolinimai, lydimi bankų grasinančių laiškų, jaudinimasis, iš kur reikės paimti pinigų nelaimingų atsitikimų atveju, ir t. t. kelia nuolatinę įtampą ir stresą. Finansinės problemos taip pat dažnai kenkia asmeniniams santykiams šeimoje, skatina konfliktus, net tampa skyrybų priežastimi. Visa tai neigiamai veikia psichologinę savijautą, fizinę sveikatą, pasitenkinimo gyvenimu lygį. Pasitenkinimas gyvenimu glaudžiai susijęs su pasitenkinimu karjera, todėl siekiant sėkmingos karjeros svarbu į tai atsižvelgti (Judge, Watanabe, 1993).

Taigi apibendrinant galima teigti, jog efektyvus asmeninių finansų valdymas leidžia plėtoti karjerą, suteikia galimybę rinktis įvairesnes jos alternatyvas, veikia kaip saugiklis karjeros pokyčių atvejais. Asmeniniai finansai tiesiogiai susiję su gyvenimo būdu, kartu ir su karjeros sprendimais, nes suteikia galimybę juos realizuoti, prisideda prie bendro pasitenkinimo gyvenimu lygio.

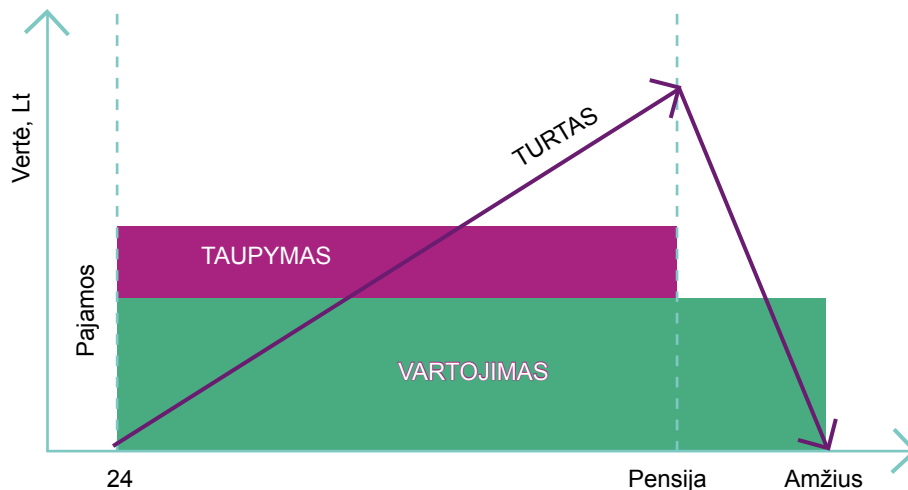
### 5.1.2. Teoriniai asmeninių finansų valdymo modeliai

Vertinant atskirų asmeninių finansų teorinių modelių tinkamumą karjeros valdymo sričiai, norėtųsi išskirti ir plačiau aptarti F. Modigliani gyvenimo ciklo hipotezę (*Life Cycle Hypothesis*) (Modigliani, Brumberg, 1954) ir integruotą asmeninių finansų planavimo modelį (Chieffe, Rakes, 1999).

*Gyvenimo ciklo teorija (hipotezė).* Jos autorius yra Nobelio premijos laureatas F. Modigliani (1954). Teorijos esmė gana paprasta. Teigiama, jog žmogaus pajamos per gyvenimą nėra stabilios, jos kinta priklausomai nuo amžiaus tarpsnio ir yra susijusios su karjeros etapais. Savarankiško gyvenimo pradžioje, kai baigiamos studijos ir pradedami įgyvendinti karjeros siekiai, paprastai pajamos yra mažesnės. Vėliau, įsitvirtinus darbo rinkoje, pakilus karjeros laiptais ar pradėjus nuosavą verslą, jos auga ir apie penktą gyvenimo dešimtmetį pasiekia piką. Karjeros pabaigoje, artėjant pensiniam amžiui, dažnai pajamos vėl ima kristi.

Išlaidos paprastai didesnės gyvenimo ciklo pradžioje, kai kuriama šeima, perkamas nekilnojamasis turtas, automobilis. Todėl šiuo amžiaus tarpsniu dažnai tenka skolintis, atlyginimo nepakanka. Viduriniuoju amžiaus tarpsniu, kai pajamos yra didžiausios, dera atiduoti prikauptas skolas ir taupyti pinigus senatvei, pensijai, kai pajamos nukris, o išlaidos, siekiant išlaikyti aukštą gyvenimo kokybę, gali net ir padidėti (dėl sveikatos sutrikimų, ligų). Kitaip sakant, pelningesniu laikotarpiu reikia kaupti

atsargas tam metui, kai įplaukos bus mažos. Vartojimą veikia ne tik gaunamos, bet ir numatomos pajamos. Teorijoje teigiama, kad vartotojas iki pensijos taupo ir kaupia turtą, o paskui jį pamažu išseikvoja vartojimo tikslais (Modigliani, Brumberg, 1954). Skolinimasis ir taupymas yra du svertai, kuriais galima išlaikyti stabilų pajamų lygį ir užsitikrinti reikalingas išlaidas.



**31 pav.** Gyvenimo ciklo hipotezė

Kai asmuo taupo pensiniam laikotarpiui, jo turtas didėja darbinio laikotarpiu ir ima mažėti senatvėje. Sukauptas turtas (santaupos) didžiausią lygį pasiekia išeinant į pensiją, o pensiniu laikotarpiu jis sunaudojamas iki nulio. Pagrindinis taupymo motyvas – kaupti lėšas vėlesniam laikotarpiui, ypač norint užtikrinti įprastą vartojimo lygį senatvėje.

Gyvenimo ciklo teorija pateikia ir tam tikras rekomendacijas investavimo atžvilgiu. Pagrindinė mintis yra ta, jog artėjant gyvenimo saulėlydžiui patartina investuoti į saugesnes finansines priemones, vengti rizikingų instrumentų. Pavyzdžiui, mažinti akcijų svorį investiciniame portfelyje jas keičiant obligacijomis, valstybės draustais indėliais.

Ši teorija gana gerai dera su D. Super karjeros raidos samprata. Įsitvirtinimo fazė iš dalies sutampa su savarankiško gyvenimo pradžia, didesnėmis išlaidomis nei pajamomis. Palaikymo stadijoje pajamos išauga, gaunama didžiausia finansinė grąža iš investicijų į asmeninę karjerą. Šis etapas tinka skoloms grąžinti ir santaupoms didinti. Pasitraukimo etapu vyksta pasiruošimas pensijai, kartu pradeda mažėti gaunamos pajamos.

Vis dėlto tiek D. Super karjeros raidos, tiek ir F. Modigliani gyvenimo ciklo teorijos, vertinant jas iš šiuolaikinės karjeros sampratos perspektyvų, sulaukia kritikos. Šiandien asmens karjera nebe taip priklauso nuo amžiaus, kaip nuo gebėjimo kurti vertę, išlikti konkurencingam darbo rinkoje. Dėl šios priežasties gana jaunas, bet unikalių gebėjimų turintis žmogus gali lengvai įsitvirtinti rinkoje ir gauti dideles pajamas lygiai taip pat, kaip ir sulaukęs pensijos, bet nuolat savo įgūdžius tobulinęs ir didžiulę patirtį sukaupęs darbuotojas gali ir toliau sėkmingai dirbti. Taip pat remiantis šia teorija

teigiama, kad asmuo taupo tik savo reikmėms, o tai ne visada atitinka tiesą, nes daugelis žmonių visą savo gyvenimą siekia didinti turto vertę ir jį perleisti palikuonims.

Šiandien taip pat vyksta tam tikrų pokyčių, turinčių įtakos gyvenimo ciklo uždaviniams. Ilgėja karjeros tyrinėjimo, įsitvirtinimo laikotarpis. Vyresni žmonės kuria šeimas, vaikus gimdo sulaukę keturiasdešimties, todėl jiems nedaug laiko belieka kaupti lėšoms pensijai. Kitas dalykas – gyvenimo trukmės augimas. Tikėtina, kad daugelis dabartinių jaunuolių sulauks šimto metų, todėl jiems bus gana sudėtinga finansiškai palaikyti aukštą pragyvenimo lygį taip ilgai, žinant dar ir tai, kaip prasiskolinusios yra išsivysčiusios šalys. Kuo ilgesnis gyvenimas, tuo daugiau ligų, reikia didesnės priežiūros – kas tuo pasirūpins. Todėl kalbant apie gyvenimo ciklo teoriją verta atkreipti studentų dėmesį į šias tendencijas ir aptarti galimas elgesio strategijas, kurios leistų apsidrausti nuo skurdžios senatvės (pavyzdžiui, atsargesnį išlaidavimą karjeros pradžioje, siekį kuo vėliau išėiti į pensiją, būti paklausiam darbo rinkoje, sveiką gyvenimo būdą, užtikrinantį ilgesnį darbingumą, ir t. t.).

N. Chieffe ir G. K. Rakes (1999) pasiūlė *integruotą asmeninių finansų planavimo modelį*, suskirstantį finansų valdymo strategijas pagal dvi dimensijas: laiką ir įvykio tikimybę.

24 lentelėje pateikta strategijų išdėstymo schema. Pirmasis elementas yra laikas. Vieni finansiniai įvykiai nutinka dabar, einamuoju laiku, kiti – ateityje. Dabartinis laikotarpis apima reguliariai gaunamą atlyginimą, todėl kaip dabarties laikotarpį logiška imti mėnesį. Galima šį laikotarpį išplėsti iki metų, jei metinės pajamos yra svarbesnis veiksnys. Ateities periodas apima tai, kas yra už mėnesio biudžeto ciklo. Galima dar skirstyti į vidutinės trukmės tikslus (1–5 metai) ir ilgalaikius tikslus (daugiau nei 5 metai).

**24 lentelė.** Finansų planavimo modelis

	DABARTINIS PERIODAS	ATEITIS
Planuojami finansiniai įvykiai	Pinigų valdymas: <ul style="list-style-type: none"> <li>◇ biudžeto tvarkymas,</li> <li>◇ pajamų didinimas,</li> <li>◇ taupymas,</li> <li>◇ išlaidų kontroliavimas,</li> <li>◇ skolinimasis,</li> <li>◇ pajamų ir mokesčių planavimas.</li> </ul>	Investavimas: <ul style="list-style-type: none"> <li>◇ akcijos,</li> <li>◇ fondai,</li> <li>◇ nekilnojamasis turtas,</li> <li>◇ obligacijos,</li> <li>◇ pensijų fondai.</li> </ul>
Nesuplanuoti finansiniai įvykiai	Nenumatytų įvykių planavimas: <ul style="list-style-type: none"> <li>◇ santaupos,</li> <li>◇ kredito linija,</li> <li>◇ draudimas (turto, sveikatos, įsipareigojimų).</li> </ul>	Palikimo planavimas: <ul style="list-style-type: none"> <li>◇ testamentas,</li> <li>◇ turto patikėjimas,</li> <li>◇ gyvybės draudimas,</li> <li>◇ verslo susitarimai,</li> <li>◇ labdaringi palikimai.</li> </ul>

Antrasis elementas – įvykio nuspėjamumas. Kai kurie įvykiai yra lengvai nuspėjami (pavyzdžiui, sąsąka už karštą vandenį). Jie taip pat gali būti labai tiksliai žinomo dydžio (pavyzdžiui, paskola). Kiti įvykiai sunkiai arba visai neprognozuojami (pavyzdžiui, kiek kainuos gydymas ligos atveju arba automobilio remontas avarijos metu). Tuos netikėtus, nuspėjamus dalykus irgi kažkaip reikia mokytis suvaldyti, planuoti jų įveikos būdus.

Pagal šias dvi dimensijas (laiko ir įvykio tikimybės) galima išskirti keturias strategijų grupes: pinigų valdymą, investavimą, nenumatytų įvykių ir palikimo planavimą. Trumpai aptarkime kiekvieną jų.

*Pinigų valdymas* apima tai, kaip žmonius trumpalaikėje perspektyvoje turėtų valdyti savo finansus. Paprastai trumpalaikėje mėnesio perspektyvoje gana paprasta žinoti, kokios gaunamos pajamos ir patiriamos išlaidos. Į šios dalies finansų valdymą reikėtų labiausiai koncentruotis ankstyvoje karjeros stadijoje (tai labai tinka studentams) ir tiems, kurie patiria karjeros pokyčių. Pinigų valdymas apima biudžeto tvarkymą ir taupymo strategijas. Visa tai labai svarbu, nes leidžia įsisąmoninti daromas išlaidas bei rasti vietas, kur galima sutaupyti pernelyg savęs nenuskriaudžiant.

Svarbu, kad jau studijų metais žmonės išmoktų valdyti savo finansus, t. y. anksčiau, nei jie pradės dirbti ir gaus gerokai didesnes pinigų sumas. Finansų valdymo prasme tai rizikingas amžius, nes atsiveria galimybės skolintis, todėl nepatyrę, didelių troškimų kupini jaunuoliai gali labai lengvai užkibti ant bankų paskolų kabliukų, prisiimti ilgalaikių įsipareigojimų net nelabai suvokdami, kam jiems to reikia, neįvertindami savo galimybių, poreikių.

Gebėjimas tvarkyti pinigus yra pagrindas tolesniems žingsniams – vargu ar pavyks kažką investuoti, apsidrausti, kaupti palikimą ar pensiją, jei viskas, kas uždirbama, bus sėkmingai išleidžiama. Biudžeto tvarkymas yra pagrindinis ir pirmasis finansų valdymo įrankis. Jis reikalauja pastangų, laiko ir disciplinos, bet tik taip galima susidaryti aiškų vaizdą, kur ir kokiais kiekiais cirkuliuoja pinigai. Tik žinant savo išlaidas galima imtis efektyvių taupymo veiksmų.

Kita svarbi strategija – poreikių ir norų atskyrimas. Svarbu, kad studentai suprastų, jog perka ne daiktą savaime, o tam tikras naudingas jo funkcijas. Todėl neprasminga pirkti daiktus, leisti jiems pinigus, jei tos funkcijos menkai arba visai nepanaudojamos (pavyzdžiui, galingas visureigis mieste, kalorijų neturintis maistas arba *n-toji* batų pora). Vienas iš norų yra prestižas. Svarbu, jog studentai nusistatytų sąmoningą santykį į tai, įvertintų jo svarbą savo gyvenime ir kainą, kurią pasiruošę už tai sumokėti. Kitas svarbus aspektas – impulsyvus pirkimas, emocijų įtaka jam. Svarbu žinoti, jog daikto įsigijimas gali būti susijęs ne su poreikio patenkinimu, o su noru pakelti sau nuotaiką, elementariu įpročiu šitaip leisti laisvalaikį, netgi priklausomybe nuo apsipirkinėjimo. Tokias priklausomybes skatina reklama, vartotojiškos kultūros formavimas, todėl studentams svarbu suprasti šį aplinkos spaudimą ir sąmoningai pasirinkti savo elgesį jo atžvilgiu: priimti vartojimą kaip gyvenimo normą ar dėti pastangas jam nepasiduoti.

Studentai taip pat turėtų diskutuoti, kaip per gyvenimą keičiasi finansinės aplinkybės ir kaip tam tikrų karjeros alternatyvų pasirinkimas gali paveikti jų gyvenimo kokybę. Svarbu aptarti su studentais ir kreditų panaudojimą. Studentams jau atsiranda tokia galimybė. Jie turėtų būti supažindinami su kreditų pavojais, mokytis juos valdyti. Viena geriausių užduočių – leisti pasiskaičiuoti, kiek iš tiesų permokama už daiktą, kai perkama kreditu. Ypač jei to daikto nelabai ir reikia. Svarbu aptarti trumpalaikio vartojimo metu patiriamo „malonumo“ ilgalaikės finansinės pasekmės. Jei kažko labai norisi, imame tai į skolą, tai vėliau turime savo darbu už visa tai sumokėti. Galima mokytis planuoti

biudžetą, pasiskaičiuoti savo pirmąjį biudžetą turint darbą. Studentai dažnai įsivaizduoja, svajoja, kaip jie puls pirkti automobilį, imti paskolą būstui, įsigis naujos aparatūros, keliaus ir t. t. Galima šias svajones paversti tikroviškesnėmis, „nuleisti ant žemės“, parodant, kad visko tikrai vienu metu nepavyks įsigyti, o išlaidavimas į skolą taip pat nėra pats teisingiausias sprendimas.

*Nenumatytų įvykių planavimas.* Net ir labai gerai valdant pinigus trumpalaikėje perspektyvoje, bet kada gali nutikti nenumatytų įvykių, dažniausiai nemalonių, kuriems reikia ruošti finansiškai (pavyzdžiui, vagystės, gaisrai, ligos, traumos ir t. t.).

Šioje dalyje ir kalbama apie tokių nenumatytų rizikų valdymą. Ekspertai griežtai rekomenduoja, jog būtina turėti fondą tokiems įvykiams. Tai gali būti santaupos grynaisiais, indėliai, likvidūs žemos rizikos investiciniai instrumentai. Rekomenduojama turėti santaupų bent jau tiek, kad užtektų išgyventi 3 mėnesius. Deja, daugelis žmonių nemano, kad toks fondas reikalingas. Dar viena alternatyvi, kiek blogesnė strategija – aiškus garantas, jog krizės atveju bus galima pasiskolinti tam tikrą kiekį pinigų, pavyzdžiui, nepanaudota kreditinė kortelė. Tačiau tai taip pat rizikingas įrankis žemos savikontrolės žmonėms. Galima lengvai išnaudoti skolos limitą be didesnio poreikio, tad šiuo atveju ne tik kad nebeliks pinigų nenumatyto įvykio atvejui, bet ir bus įklimpta į skolas. Dar viena strategija – sveikatos ir turto draudimas. Dažnai tai atrodo kaip nereikalingas pinigų švaistymas, tačiau nelaimės atveju tokie draudimai dažnai tampa pagrindiniu išsigelbėjimu.

*Investavimas.* Ši kategorija apima vidutinės ir ilgalaikės trukmės tikslus. Investuojama norint sukaupti tam tikrą sumą, kurios reikia tikslams pasiekti (pavyzdžiui, nuosavas nekilnojamasis turtas, egzotiška kelionė, vaikų mokslas ir t. t.).

Svarbu pirmiausia tuos tikslus sau aiškiai išsikelti, nes priešingu atveju nebus motyvacijos investuoti, kaupti finansus. Gera užduotis – tiesiog klausti: „Jei turėtumėt labai daug pinigų, ką jūs norėtumėt įsigyti, nuveikti?“ Kai studentai atsako, apie ką jie svajoja, tuomet galima pasvarstyti, kaip galima sukaupti reikiamą sumą.

- ◇ Kada tai norėtumėte turėti?
- ◇ Kiek tai kainuoja pinigų?
- ◇ Kokie finansiniai tikslai iš paminėtųjų jums patys svarbiausi?

Kai tikslai išvardijami, įvertinama jų kaina, pasiekimo trukmė, rizika, susijusi su jų siekimu. Tada pradama skaičiuoti, kiek lėšų per mėnesį reikia sukaupti, kad būtų galima tuos tikslus pasiekti. Kalbant apie investavimą reikia aiškinti, kaip derinti investicinių instrumentų riziką atsižvelgiant į gyvenimo stadiją. Jauno amžiaus žmogui galima labiau remtis rizikingais instrumentais (akcijos), metams bėgant aktualesnės tampa mažiau rizikingos investicijos (pavyzdžiui, valstybės draudžiami indėliai). Svarbu aptarti ir infliacijos poveikį investicijų vertei.

*Palikimo planavimas.* Šiuo atveju laiko terminas nežinomas. Apima tokius dalykus, kaip nekilnojamojo turto paveldėjimas, verslo nuosavybės perdavimas, gyvybės draudimas, kitokio turto palikimas. Daugeliui studentų šis klausimas dar neaktualus. Jų gyvybės draudimus taip pat dažniausiai nuperka ir apmoka tėvai. Kai kurie net maištauja, nusiteikę priešiška įvairių draudimų atžvilgiu. Tik tuomet, kai patys sukuria šeimas, susilaukia vaikų, pradeda galvoti apie tai, kas jais pasirūpins, jei tėvams nutiks kokia nors nelaimė.

Finansų valdymo strategijų grupių aktualumas įvairiais amžiaus tarpsniais pavaizduotas 25 lentelėje.

**25 lentelė.** Finansų valdymo strategijų grupių aktualumas įvairiais amžiaus tarpsniais

GYVENIMO STADIJA	AKTUALU
Neturi šeimos, studijuoja arba neseniai įsidarbino	Pinigų valdymas Nenumatytų įvykių planavimas
Vedęs / ištekėjusi, be vaikų	Investavimas (nuosavas būstas, atostogos, pensija)
Vedęs / ištekėjusi, turi vaikų	Pinigų valdymas Investavimas (vaikų mokslai, būsto pagerinimas, pensija) Palikimo planavimas
Priešpensinio amžiaus	Investavimas (pensija) Palikimo planavimas

Matome, jog **jaunam žmogui aktualiausias į dabartį nukreiptos asmeninių finansų valdymo strategijos. Jos leidžia palaikyti pajamų ir išlaidų balansą, o sėkmės atveju net ir sutaupyti tam tikrą pinigų sumą.** Taip pat svarbu nepamiršti ir rezervo, tam tikros pinigų sumos nenumatytiems įvykiams, draudimo. Kai atsiranda nuo kasdienio vartojimo laisvų pinigų, galima juos investuoti siekiant ilgalaikių finansinių tikslų. Vienas iš tokių tikslų – finansinė laisvė. Artėjant pensijai šalia kitų strategijų dėmesio skiriama ir palikimui planuoti.

Šis modelis patogus praktiškai naudoti, leidžia vienu žvilgsniu aprėpti pagrindines finansų valdymo strategijas, išdėstyti jas atsižvelgiant į gyvenimo perspektyvą, susieti su karjeros plėtra, gyvenimo stadija.

Baigiant reikia dar kartą atkreipti dėmesį į glaudžią karjeros, asmeninio gyvenimo ir finansinių tikslų bei sprendimų tarpusavio sąsają. Žmogaus gyvenime šios sritys persipynusios, tad sėkmingas vienos kurios nors iš jų plėtojimas turi teigiamą poveikį kitoms. Efektyvus asmeninių finansų valdymas suteikia daugiau galimybių plėtoti sėkmingą karjerą, realizuoti vidinį asmens potencialą, susikurti kokybiškesnį, laimingesnį gyvenimą.

## 5.2. Mokymosi proceso valdymas

**Mokymasis yra integrali karjeros dalis, todėl nuo gebėjimo mokytis priklauso karjeros sėkmė.** Šiame skyriuje aptariami efektyvaus mokymosi veiksniai, mokymosi proceso planavimo etapai, apimantys mokymosi poreikių nustatymą, strategijos kūrimą ir įgyvendinimą bei rezultatų vertinimą. Pristatomi mokymosi stilių modeliai, aptariami mokymosi būdai pagal intelekto tipus, taip pat įvairūs mokymo(si) metodai, jų privalumai ir trūkumai.



### 5.2.1. Efektyvus mokymasis ir jį sąlygojantys veiksniai

**Mokymosi poreikis ir motyvacija.** Prieš ko nors imantis, svarbu žinoti, kodėl to reikia. Kam reikia mokytis? Nustatyta, kad žmonės, nusprendę ko nors išmokti, investuoja ganėtinai daug energijos aiškindamiesi, kokios naudos gaus iš mokymosi ir kokių neigiamų rezultatų sulauktų, jei nesimokytų. Todėl **prieš pradedant mokytis viena svarbiausių užduočių – suvokti mokymosi poreikį.** Mokymų srities tyrėjai teigia, kad **mokymosi poreikis pasižymi trimis matmenimis: poreikiu žinoti, kodėl svarbu mokytis, kaip ir ko bus mokomasi.**

Tyrimai rodo, jog paprastai turima daugiau motyvacijos mokytis tai, kas padeda spręsti gyvenimiškas problemas ar teikia vidinį atpildą. Tai nereiškia, kad išoriniai atlygiai (pvz., algos pakėlimas) neturi jokios įtakos, tačiau vidinių poreikių tenkinimas yra galingesnis veiksnys.

Wlodowskis (Knowles ir kt., 2005) išskiria keturis veiksnius, kuriuos sudėjus gaunama mokymosi motyvacija:

- ◇ sėkmė; mokydamiesi žmonės nori, kad jų mokymąsi vainikuotų sėkmė;
- ◇ savanoriškumas; svarbu jausti pasirinkimo laisvę;
- ◇ vertingumas; mokomasi to, kas vertinga;
- ◇ malonumas; mokymasis turi teikti pasitenkinimą.

Prieš pradedant mokytis svarbu suprasti ir išsiaiškinti, kodėl to reikia. Tai suvokęs asmuo įgauna savanoriško mokymosi pojūtį. Labiausiai mokytis skatina vidiniai veiksniai – gyvenimo kokybė, pasitenkinimas, savivertė. Kitaip sakant, mokymosi motyvacija didės, jei mokymasis bus vertingas asmeniškai.

Taip pat svarbu pastebėti, kad daugeliu atvejų žmonės yra pragmatiški. Tai reiškia, kad mokymasis orientuotas į gyvenimą, intensyviai derinamas su gyvenimiškomis ir darbinėmis situacijomis. Toks mokymasis padeda išsaugoti stiprią besimokančių individų motyvaciją.

Vidinei motyvacijai susidaryti trukdo:

- ◇ prievarta ir kontrolė;
- ◇ kritiški, neigiami ar konkuruojantys tarpusavio santykiai;
- ◇ nedažna ar neaiški grįžtamoji informacija;
- ◇ neaiškūs, nenuoseklūs reikalavimai;
- ◇ mechaniškas mokymasis, pagrįstas kartojimu;
- ◇ kritika, pažeminimai, nereikšmingas turinys;
- ◇ nuobodus informacijos pateikimas;
- ◇ netinkamas mokymosi stilius.

**Mokymąsi skatinanti aplinka. Efektyviam mokymui(si) svarbu tinkamos aplinkos sąlygos.**

Įvairūs specialistai tyrinėja ir pateikia naudingos informacijos apie tai, kaip įvairios aplinkos gali veikti mokymo(si) procesą. Ekologinės psichologijos specialistai tyrinėja fizinės aplinkos savybių poveikį mokymuisi, socialiniai psichologai kalba apie žmogiškosios aplinkos, pvz., tarpasmeninių ryšių kokybės, poveikį mokymuisi, darbo psichologai teikia įžvalgas apie organizacijoje vyraujančios aplinkos ir pan. galimą poveikį mokymuisi.

Siekiant neblokuoti mokymosi *fizinė aplinka* turi užtikrinti tam tikrus patogumus. Siekiant tinkamų mokymosi sąlygų svarbu atkreipti dėmesį į tokius veiksnius, kaip temperatūra, ventiliacija, patogios kėdės, tinkamas apšvietimas, gera akustika, fizinės erdvės dydis ir suplanavimas. Nustatyta, kad netgi patalpos, kurioje mokomasi, spalvos tiesiogiai gali veikti besimokančių asmenų nuotaiką: šviesios spalvos kelia linksmą, optimistinę, o tamsios – niūrią nuotaiką.

Kitas lemiamos įtakos veiksmingam mokymuisi turintis aplinkos veiksnys, dėl kurio sutaria visi teoretikai, tai *ištekliai*, tiek materialiuju, tiek žmogiškuju, gausa ir prieinamumas. Svarbu pasirūpinti įvairiomis mokomosiomis priemonėmis: knygomis, vadovėliais, žurnalais, filmais, skaidrėmis, kita audiovizualine medžiaga bei įranga. Technologijų pažanga suteikia galimybes mokymo(si) procese naudoti vis modernesnes priemones: multimedijos sistemų įrenginius, įvairiausias informacijos paieškos sistemas, telefonus su garsiakalbiais, mokymosi centrų sistemas, kompiuterines mokymo programas, kalbų laboratorijas, imitacinius žaidimus ir pan.

Žmogiškosios ir tarpasmeninės atmosferos svarbą veiksmingam mokymuisi pripažįsta daugelis teorijų. Biheioristai pritaria, kad tinkamas psichologinis klimatas gali sustiprinti norimą elgesį, ypač motyvaciją. Kognityviosios krypties teoretikai pabrėžia, kad svarbu sukurti psichologinį klimatą, kuriame vyrautų drausmingumas, aiškiai apibrėžti tikslai, lūkesčiai ir galimybės, atvira tikrinimo sistema, sąžiningas ir objektyvus grįžtamasis ryšys. Asmenybės teorijos šalininkai pabrėžia klimato svarbą, kai gerbiami individualūs ir kultūrų skirtumai, tinkamai kontroliuojamas nerimastingumo lygis, jausmai laikomi tokia pačia mokymosi dalimi, kaip ir idėjos, žinios, mokėjimai. Šios teorijos atstovai rekomenduoja „psichikos sveikatą tausojantį“ klimatą (Waetjen, Leeper, 1966). Humanistinės krypties psichologai teigia, jog svarbu sukurti psichologinį klimatą, kuriame besimokantieji jaustųsi saugūs, palankiai priimami, suprantami, kur vyrautų tarpusavio pasitikėjimas, bendradarbiavimas, o ne konkuravimas. Kitaip sakant, svarbu sudaryti sąlygas, kuriančias bendrumo ir neformalumo atmosferą.

Organizacijos klimatas taip pat priskiriamas prie aplinkos veiksnių, veikiančių mokymosi efektyvumą. Organizacijos struktūra, darbuotojai, finansų politika – visa tai gali vienaip ar kitaip paveikti asmens mokymosi motyvaciją, tikslus ir pan. Pavyzdžiui, klimatas bus kur kas palankesnis mokyti organizacijoje, kurioje vyrauja apdovanojimų sistema, žmonės vertinami kaip brangiausias turtas, o jų tobulėjimas – kaip svarbi investicija, kur dalyvavimas profesinio tobulėjimo veiklose susijęs su algos pakėlimu, pareigų paaukštinimu ir pan., nei toje organizacijoje, kur vyrauja požiūris, jog mokymasis pats savaime yra atlygis.

**Mokymosi barjerai.** Žmonėms neretai nepavyksta išmokti arba jie priešinasi mokymuisi. Taip nutinka todėl, kad susiduriama su tam tikromis mokymosi kliūtimis ar barjeriais. Dažniausiai pasitaiko tokie tipiniai mokymosi barjerai:

- ◇ emociniai; nesėkmės, gėdos ar net sėkmės baimė. Per daug kritiška nuomonė apie savo galimybes. Baimės galima nugalėti formuojant teigiamas nuostatas savo atžvilgiu, kalbant apie tai su draugais, kolegomis, pažįstamais, komandiniu darbu;

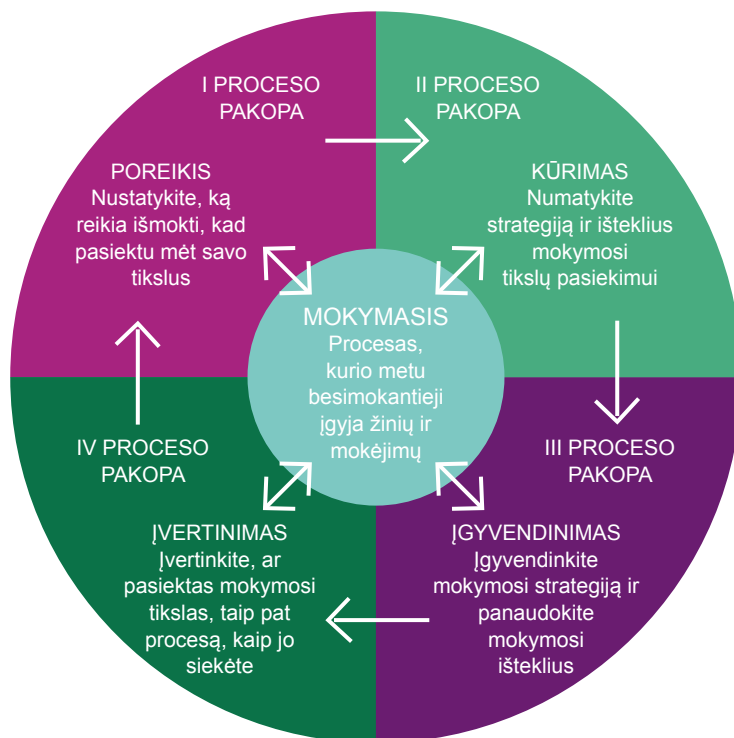
- ◇ biologiniai-medicininiai; mokymasis neefektyvus dėl netinkamos mitybos, režimo, vartojamų vaistų. Šiuos barjerus padės įveikti konsultacijos su atitinkamais specialistais;
- ◇ kultūriniai-socialiniai; mokymuisi priešinamasi dėl neigiamo bendraamžių ar kitų svarbių asmenų poveikio, pasenusių kultūros tradicijų, neefektyvių mokymosi būdų, nepasitenkinimo valdžia, nepasitikėjimo švietimo sistema ir pan. Šiuos barjerus galima įveikti bendraujant su aktyviais kaitai ir naujovėms atvirais žmonėmis, įsitraukiant ir išbandant kuo įvairesnes veiklas.

## 5.2.2. Mokymosi planavimas

**Siekiant efektyviai mokytis svarbu įvertinti poreikius, interesus, išsikelti tikslus, ieškoti informacijos apie įvairias mokymosi galimybes, pasirinkti geriausią žinių įgijimo būdą, nustatyti, kiek ir kokio lygio jų reikia, įvertinti išlaidas, naudą ir pan.**

Išskiriamos keturios pagrindinės mokymosi planavimo pakopos:

- ◇ poreikis; mokymosi poreikių nustatymas, tikslų formulavimas;
- ◇ kūrimas; mokymosi strategijos (veiksmų plano) kūrimas, mokymosi išteklių numatymas;
- ◇ įgyvendinimas; mokymosi strategijos įgyvendinimas;
- ◇ įvertinimas; mokymosi tikslų pasiekimo bei mokymosi proceso vertinimas.



**32 pav.** Mokymosi planavimo procesas  
*Adaptuota remiantis Knowles ir kt., 2005.*

Mokymosi planavimas pagal vadinamąjį *GROW* (anglų kalbos žodžių *Goals, Reality, Options* ir *Will* akronimas) modelį apima panašias mokymosi planavimo pakopas. Pagrindiniai veiksniai, į kuriuos reikėtų atsižvelgti naudojantis šiuo modeliu, yra:

- ◇ tikslai (goals) – ką norime pasiekti;
- ◇ situacijos analizė (reality) – kokia yra situacija, realybė;
- ◇ galimybės (options) – alternatyvos, ką galime padaryti, kad pasiektume tikslus;
- ◇ veiksmai (*will*) – alternatyvos pasirinkimas ir įgyvendinimas.

**Mokymosi poreikių nustatymas. Mokymosi poreikį galima suprasti kaip spragą tarp to, ką asmuo žino, kokius mokėjimus turi, ir to, kokių žinių ir mokėjimų jam reikia.**

Nustatant mokymosi poreikius svarbūs trys šaltiniai: pats asmuo, visuomenė ir darbo rinka bei organizacija.

Individualūs asmens mokymosi poreikiai šiuolaikinės karjeros sampratos kontekste yra patys svarbiausi ir prioritetiniai. Asmeniui visų pirma svarbu suprasti, ko jis pats nori, ko jam trūksta ir pan. Besimokančiam žmogui svarbus suvokimas, kokia jo dabartinė padėtis ir ko jis nori (būtina) pasiekti. Iš esmės tai reiškia įsivertinimą, pasitelkiant tam tikrus įrankius ir procedūras.

Apie tai, ko reikia visuomenei, darbo rinkai, galima sužinoti iš atliktų tyrimų (profesijų, kvalifikacijų, darbo rinkos pasiūlos, paklausos ir kt.) ataskaitų, profesiniuose ir techniniuose žurnaluose skelbiamų ekspertų išvadų, periodinės literatūros, darbo biržos skelbiamos informacijos.

Apie tai, ko reikia organizacijai, galima sužinoti analizuojant tokius dokumentus, kaip pareigybių aprašai, darbo našumo rodikliai, darbuotojų įvertinimai ir pan.

Poreikių neįmanoma akivaizdžiai pastebėti ar pamatuoti. Apie jų egzistavimą galima spręsti tik iš žmonių elgesio, nes būtent poreikiai motyvuoja konkrečius žmonių veiksmus. Nustatant mokymosi poreikį atspirties tašku gali būti kompetencijų modeliai, t. y. vienai ar kitai profesijai ar veiklai keliamų reikalavimų asmens žinioms, mokėjimams, savybėms ir pan. sąrašai. Jei tokio modelio nėra, jį galima bandyti susikurti patiems, padedant draugams, kolegoms, vadovams. Sudarius kompetencijų modelį tolesnė užduotis yra įvertinti atotrūkį tarp to, ką asmuo gali ir moka, ir to, kokie reikalavimai keliami jo mokėjimams.

Kiekvienas mokymosi poreikis turėtų pavirsti mokymosi tikslu. Svarbu atkreipti dėmesį, kad mokymosi tikslas nusako ne tai, ką reikia *daryti*, bet tai, ką reikia *išmokti*. Mokymosi tikslus reikėtų formuluoti taip, kad jie turėtų kuo didesnę prasmę, t. y. tikslo formuluotė turėtų atspindėti, kokį turinį planuojama įsisavinti, kokios elgsenos bus siekiama ar kokiomis kryptimis norima tobulėti. Prasmingam tikslo formulavimui rekomenduojama naudoti SMART metodą, pagal kurį tikslas turi būti:

- ◇ Specific – konkretus;
- ◇ Measurable – išmatuojamas;
- ◇ Achievable – pasiekiamas;

- ◇ Realistic – realistiškas;
- ◇ Timed – įvertinamas laikui bėgant.

**Mokymosi strategijos kūrimas ir įgyvendinimas.** Antroji mokymosi planavimo pakopa – sukurti strategiją ir numatyti išteklius, reikalingus mokymosi tikslui pasiekti; trečioji – mokymosi strategijos įgyvendinimas, išteklių panaudojimas. **Kuriant mokymosi strategiją svarbu įvertinti tokius veiksnius, kaip mokymosi tikslas, besimokančio žmogaus sukaupta mokymosi ir gyvenimo patirtis, jo asmenybė, gabumai** (plačiau žr. skyrių „Mokymosi galimybių tyrinėjimas“). Kuriant mokymosi strategiją ir numatant išteklius svarbu apsvarstyti ir įvertinti įvairias galimas mokymosi alternatyvas. Vertinant alternatyvas rekomenduojama pasitelkti SSGG (SWOT, anglų kalbos žodžių *Strengths, Weaknesses, Opportunities* ir *Threats* akronimas) metodą. Norint įvertinti vieną ar kitą alternatyvą, svarbu išanalizuoti stipriąsias ir silpnąsias jos puses, teikiamas galimybes, galimas rizikas bei grėsmes.



**33 pav.** SSGG metodas

**Įvertinimas.** Ketvirtoji **mokymosi** planavimo pakopa yra **įvertinimas**, kuris **apibrėžiamas kaip „sisteminis įrodymų rinkimas siekiant nustatyti, ar vyksta norimi pokyčiai“** (Swanson, 1996, p. 26). Šiame etape keliamas klausimas: „Kokius sisteminius įrodymus privalau surinkti, kad galėčiau nustatyti, ar įvyko norimi pokyčiai?“. Toliau remiantis surinktais įrodymais reikia aiškintis, kaip toli pažengta siekiant pokyčių. Šie klausimai susiję su mokymosi rezultatu, o ne paties proceso vertinimu.

Literatūroje kalbant apie mokymosi įvertinimą minimos tiesioginės ir netiesioginės, arba aplinkinės, mokymosi rezultatų vertinimo priemonės. Norint įvertinti mokantis įgytų žinių rezultatus tiesioginėmis priemonėmis, reikėtų instrumentų, kurie tiesiogiai išmatuotų pokyčius. Vertinant žinias netiesioginėmis priemonėmis, reikėtų paklausti savęs ar kitų mokymosi dalyvių, ar, jų nuomone, jie daug ko išmoko, ar patenkinti savo mokymusi? Netiesioginių matavimo priemonių pagrįstumas kelia labai daug abejonių. Tyrimai rodo, kad tai, kaip dalyviai vertina savo mokymąsi, nesusiję su tikraisiais mokymosi rezultatais (Dixon, 1991). Nors savęs vertinimas paprastai laikomas patikimu, dažniausiai juo nepasitikima dėl netikslumo – pagrįstumo. Taigi jei besimokantis asmuo pasitikės netiesioginėmis vertinimo priemonėmis, greičiausiai jie prieis prie klaidingų išvadų, paremtų nepagrįstais duomenimis. Individas, norėdamas išsaugoti vertinimo proceso kontrolę ir surinkti patikimų duomenų, turi pasitelkti išorinius šaltinius, kad gautų racionalių vertinimo duomenų. Viena akivaizdžiausių mokymosi rezultatų vertinimo alternatyvų – tiesioginių vertinimo priemonių pasitelkimas (formalieji testai ir kt.).

*Mokymosi vertinimas:*

- ◇ teikia informacijos apie mokymosi pažangą, stipriąsias ir silpnąsias mokymosi puses;
- ◇ skatina, stiprina mokymąsi;
- ◇ skatina mokymosi motyvaciją, nukreiptą į asmens gebėjimų plėtotę, orientaciją į nuolatinį mokymąsi;
- ◇ padeda besimokančiam asmeniui rinktis tinkamiausius mokymosi būdus;
- ◇ teikia grįžtamąją informaciją, padedančią mokymosi procese;
- ◇ teikia informaciją ateities mokymosi veiklai ir planams.

*Reikalavimai mokymo(si) vertinimui*

Siekiant, jog mokymosi vertinimas teiktų realią naudą bei vykdytų aukščiau išvardytas funkcijas, svarbu, kad:

- ◇ vertinimo tikslai būtų aiškiai apibrėžti; ko konkrečiai tikimasi pasiekti vertinant ir kas konkrečiai bus vertinama – žinios, mokėjimai, požiūriai;
- ◇ vertinimas turi būti integruota ir nuolatos planuojama mokymosi proceso dalis. Svarbu, kad vertinimas sietųsi su mokymosi rezultatais ir būtų suformuluoti vertinimo kriterijai;
- ◇ vertinimo kriterijai turi būti apibrėžti ir pagrįsti. Svarbu, kad vertinimo kriterijai sietųsi su mokymosi rezultatais, atitiktų besimokančių asmenų mokymosi lygį (nebūtų nei per aukšti, nei per žemi. Per aukšti kriterijai gali mažinti mokymosi motyvaciją, per žemi – nepadės siekti pažangos);
- ◇ vertinimas turi būti aiškus, suprantamas. Visi asmenys, dalyvaujantys mokymosi procese, turi būti įtraukti į vertinimą, aiškiai suprasti vertinimo tikslus, kriterijus ir procedūras;
- ◇ vertinimas turi būti objektyvus, bešališkas. Besimokantys asmenys turėtų gauti detalius paaiškinimus apie vertinimo užduotis, žinoti, ar vertinimui turi įtakos ankstesnieji rezultatai;
- ◇ vertinimo užduotys turi būti patikimos ir pagrįstos, atitikti mokymosi turinį; svarbu naudoti tinkamas vertinimo priemones;
- ◇ vertinant turi būti naudojami įvairūs metodai. Tikrinant mokymosi rezultatus svarbu derinti įvairius vertinimo metodus;
- ◇ vertinimas turi teikti grįžtamąją informaciją, padedančią tiek besimokančiam asmeniui, tiek mokytojui *mokymo(si) procese*. Grįžtamoji informacija turi palaikyti mokymąsi. Ji teikiama operatyviai, atlikus užduotį turi būti skiriama laiko ateities mokymosi planams aptarti; grįžtamoji informacija turi padėti tobulinti mokymo(si) strategijas.

### *Vertinimo tipai ir formos*

Mokymosi vertinimą galima atlikti:

- ◇ mokymosi pradžioje; toks vertinimas padeda nustatyti turimas ir trūkstamas žinias, mokėjimus, įgūdžius bei padeda planuoti mokymo(si) procesą;
- ◇ nuolat; toks vertinimas skatina mokymąsi;
- ◇ mokymosi pabaigoje; šis vertinimas padeda apžvelgti pasiektus mokymosi rezultatus.

Priklausomai nuo paskirties, tikslų ir organizavimo būdo, vertinimas gali būti kelių tipų – *norminis ir kriterinis* ir kelių formų – *formuojamasis, apibendrinamasis ir diagnostinis*.

*Norminis vertinimas* – tai toks vertinimas, kai ne tik apžvelgiami besimokančio asmens pasiekimai, bet jie dar lyginami su kitų jo kolegų mokymosi rezultatais. Šis vertinimas taikomas tada, kai siekiama grupėje išskirti aukštesnį ar žemesnį įvertinimą. Tam tikra balų skalė mokymo(si) procese naudojama kaip standartas.

*Kriterinio vertinimo* atveju pasiekimai vertinami pagal iš anksto sudarytą vertinimo skalę.

*Formuojamasis vertinimas* taikomas siekiant kritiškai įvertinti ir koreguoti mokymo(si) turinį. Šiuo vertinimu nustatoma besimokančio asmens pažanga, suteikiama išsami grįžtamoji informacija apie mokymąsi, tobulėjimo galimybes. Formuojamasis vertinimas siejamas su nuolatiniu mokymosi pasiekimų diagnostavimu, grįžtamasis ryšys leidžia besimokančiam individui suprasti tobulintinus mokymosi aspektus. Naudingiausias formuojamasis vertinimas yra tada, kai daugiausia dėmesio sutelkiama į sėkmę lemiančias sąlygas. Šis vertinimas kelia klausimus: „Kokios yra sėkmės sąlygos?“, „Ar tokios sąlygos sudarytos?“.

*Apibendrinamasis vertinimas* atliekamas mokymosi pabaigoje, todėl šis vertinimas kartais dar vadinamas *baigiamuoju*. Jis naudojamas norint sumuoti ir apibendrinti mokymosi pasiekimus. Šis vertinimas padeda palyginti besimokančių asmenų rezultatus, naudodamasis tokio vertinimo rezultatais pats individas gali spręsti apie savo pažangą, tačiau, skirtingai nuo formuojamojo vertinimo, jo rezultatai negali būti pakoreguoti. Apibendrinamasis vertinimas dažnai taikomas tada, kai vertinimo rezultatai skirti suinteresuotiems asmenims, organizacijoms, kurios sprendžia apie asmens tolesnio mokymosi ar įsidarbinimo galimybes. Toks vertinimas susijęs su atranka į kitas mokymo institucijas, darbo vietas ir pan.

*Diagnostinio vertinimo* pagrindinė ypatybė ta, kad šio vertinimo rezultatai parodo silpnąsias ir stipriąsias besimokančio asmens savybes, padeda išsiaiškinti žinias ir mokėjimus, kurių jam trūksta. Diagnostinis vertinimas atliekamas mokymosi pradžioje.

### *Vertinimo metodai*

Vertinimo metodas – tai būdas ar priemonių ir veiksmų visuma, skirta mokymo(si) rezultatams įvertinti. Siekiant kuo objektyvesnio mokymosi rezultatų vertinimo, svarbu derinti ir integruotai naudoti įvairius vertinimo metodus.

Dažniausiai vertinant mokymosi pasiekimus naudojami *testai*. Testas – tai parengtas klausimų ir

užduočių rinkinys, skirtas besimokančių asmenų mokymosi rezultatams įvertinti. Testai gali būti standartizuoti ir nestandartizuoti. Standartizuotus testus (pvz., TOEFL) rengia atitinkamos srities specialistų grupė. Nestandartizuotus testus dažniausiai rengia mokytojas, dėstytojas, norėdamas patikrinti, kaip įsisavinta tam tikra mokomosios medžiagos dalis.

Testai gali būti:

- ◇ sudaryti iš ilgų atsakymų reikalaujančių užduočių (pvz., esė);
- ◇ skirti patikrinti, ar besimokantis asmuo geba taikyti įgytas žinias;
- ◇ sudaryti iš trumpų atsakymų reikalaujančių klausimų.

*Pokalbis.* Tai ganėtinai universalus metodas, kurį taikant galima gauti informacijos apie įvairius mokymosi proceso aspektus, taip pat besimokančio asmens požiūrius, gebėjimą sklandžiai dėstyti mintis, tiesiogiai nematomus veiklos motyvus ir pan. Pokalbio metodas labai tinka, kai reikia vertinti bendravimo, tarpasmeninius gebėjimus. Tačiau tai nėra labai patikimas ir objektyvus vertinimo metodas, nes skirtingi mokytojai gali užduoti skirtingus klausimus bei skirtingai vertinti atsakymus. Be to, pokalbiui sugaištama daug laiko.

*Mokymosi pasiekimų aplankas.* Tai tikslingai sudarytas, savianalize pagrįstas besimokančio asmens darbų rinkinys, iliustruojantis jo pastangas, mokymosi pažangą, įgytas kompetencijas. Jis bus naudojamas vertinant individualius pasiekimus. Šis dokumentų rinkinys fiksuoja visus formaliojo, neformaliojo ir savaiminio mokymosi būdu įgytus reikšmingus pasiekimus. Mokymosi pasiekimų aplanką sudaro besimokantis asmuo. Jam gali padėti konsultantas.

*Stebėjimas.* Stebėjimo tikslas – papildyti turimą informaciją apie asmens mokymosi pasiekimus. Stebėjimas turi būti atliekamas sistemingai, organizuotai. Svarbu, kad stebėjimas būtų objektyvus, vykdomas pagal sudarytą planą, o rezultatai fiksuojami ir lengvai atgaminami, sukaupiama kuo daugiau faktų.

*Savianalizė ir refleksija.* Tai metodas, kai kritiškai stebima ir vertinama savo paties veikla, renkama informacija apie patirtį – savo mokymosi tikslus, požiūrius, elgseną, vertybes, jausmus, idėjas. Savianalizės, refleksijos rezultatas gali būti naujos žinios, įgūdžiai ir supratimas.

### 5.2.3. Mokymosi stiliai

**Mokymosi stilių modeliai. Mokymosi stilius – tai pamėgtas mąstymo, informacijos apdorojimo ir supratimo būdas.** Visų besimokančių žmonių mokymosi stiliai skirtingi. Kai kurie teikia pirmenybę klausymui ir kalbėjimui, kiti – teksto analizei arba mokosi naudodamiesi vaizdo priemonėmis.

Mokymosi stiliai grupuojami pagal įvairius požymius. Pasakojimas apie šešis aklius žmones, skirtingai apibūdinančius dramblį, nes prisiliečia prie skirtingų drambliaus kūno dalių, analogiškas stilių grupavimui. Kiekvienas jų atspindi kitokį atramos tašką. Kai kurie jų atsižvelgia į konteksto ypatybes ar į tai, kokiems duomenims teikiama pirmenybė, kiti – į apdorojimo ar atsako pobūdį. Penki žinomiausi mokymosi stilių modeliai (Jensen, 1999, p. 28):



- ◇ Bandlerio ir Grinderio;
- ◇ Herrmanno;
- ◇ Dunn ir Dunno;
- ◇ Gregorco ir Butlerio;
- ◇ „Keturių klausimų sistema“.



**34 pav.** Mokymosi stilių modeliai

Žmonės įvairiai mokosi. Mokymosi procesą galima suskirstyti į keturias kategorijas.

*Kontekstas.* Mokymosi sėkmei įtakos turi aplinkybės. Konteksto svarba mokantis atspindėta R. ir K. Dunnų mokymosi stilių modelyje.

*Informacija.* Informacija gaunama žmogaus turimais pojūčiais: rega, klausa, lytėjimu, uosle, skoniu (skonio ir uoslės pojūčiai mokymuisi turi mažiausiai reikšmės). Šį mokymosi aspektą apibūdina Bandlerio ir Grindlerio modelis.

*Informacijos apdorojimas.* Tai būdas, kuriuo besimokantis asmuo tvarko gautą informaciją. Apdorojimas gali būti visybiškas / analitinis, konkretus / abstraktus, siekiantis vieno ar kelių tikslų. Informacijos apdorojimas gali priklausyti nuo to, kuris smegenų pusrutulis – kairysis ar dešinysis – dominuoja. Šią mokymosi kategoriją atspindi Herrmanno smegenų dominavimo bei Gregorco ir Butlerio modeliai.

*Atsakas.* Priėmus ir apdorojus informaciją formuojamas intuityvus proto atsakas į ją. Apmąstomi tokie veiksniai, kaip laikas, rizika, vidinis ir išorinis ryšys. Šią kategoriją atspindi „Keturių klausimų sistemos“ modelis.

Nė vienas iš penkių modelių iki galo nepaaiškina mokymosi proceso. Tačiau juos sujungus gaunamas *visuminis mokymosi stilių modelis*, visapusiškai nušviečiantis mokymosi stilius. Visuminis moky-mo(si) stilių modelis išryškina įvairius kintamuosius, turinčius įtakos mokymo(si) procesui ir atspindinčius įvairiausių būdus, kuriais smegenys linkusios mokytis.

## 26 lentelė. Visuminis mokymosi stilių modelis

### VISUMINIS MOKYMO SI STILIŲ MODELIS

#### *Konteksto ypatybės*

Priklausomybė nuo vietos  
Nepriklausomybė nuo vietos  
Lanksti aplinka  
Sustruktūrinta aplinka  
Nepriklausomi besimokantieji  
Priklausomi besimokantieji  
Vertinantys tarpusavio santykius \ vertinantys turinį

#### *Dominuojanti informacija*

Vizualinė išorinė  
Vizualinė vidinė  
Audicinė išorinė  
Audicinė vidinė  
Kinestezinė ir lytėjimo  
Kinestezinė vidinė

#### *Apdorojimo pobūdis*

Kontekstinis / visybinis  
Nuoseklus / detalizuotas  
Konceptualus / abstraktus  
Konkretus (objektai ir jausmai)

#### *Atsakas*

Nulemtas išorės  
Nulemtas savų taisyklių  
Panašumų pastebėjimas  
Skirtumų pastebėjimas  
Impulsyvumas ir eksperimentavimas  
Analitiškumas ir apsvaistymas

*Šaltinis Jensen, 1999.*

Kitose lentelėse plačiau apibūdinamas visuminis mokymosi stilių modelis, pateikiant išsamesnius modelio dalių paaiškinimus.

**27 lentelė.** Konteksto ypatybės

**KONTEKSTO YPATYBĖS**

Priklausomybė ir nepriklausomybė nuo vietos	Priklausomi nuo vietos besimokantys individai teikia pirmenybę natūraliai aplinkai (mokymasis muziejuje, atliekant eksperimentus gamtoje). Nepriklausomiems nuo vietos besimokantiems individams konteksto sąsajos su vieta nesvarbios (jiems tinka mokytis naudojantis kompiuteriais, įrašais ir pan.).
Lanksti ar sustruktūrinta aplinka	Vieniems priimtinau mokytis, kai gali reguliuoti garsų lygį, temperatūrą, stumdyti kėdes ir pan. Kitiems pokyčiai nepatinka.
Nepriklausomi arba priklausomi besimokantys asmenys	Nepriklausomi besimokantys asmenys mėgsta mokytis vieni, priklausomi – poromis, grupėmis.
Vertinantys tarpusavio santykius arba vertinantys turinį	Vertinantiems tarpusavio santykius besimokantiems individams svarbiau tai, kas teikia informaciją, nei pati informacija. Jiems svarbu geri tarpusavio santykiai, pasitikėjimas, pagarba. Vertinantiems turinį svarbiausia – pateikiama informacija.

**28 lentelė.** Dominuojanti informacija

**DOMINUOJANTI INFORMACIJA**

Vizualinė išorinė arba vizualinė vidinė	Besimokantys asmenys, orientuoti į vizualinę išorinę informaciją, palaiko akių kontaktą su mokytoju / dėstytoju, mintyse kuria vaizdus ir modelius, gali greitai ir monotoniškai kalbėti, mėgsta dirbti su dalomąja medžiaga, patys skaityti, rašyti, yra organizuoti, juos mažiau blaško triukšmas, lengvai suvokia vaizdus, sunkiau supranta žodines instrukcijas. Besimokantys asmenys, teikiantys pirmenybę vizualinei vidinei informacijai, labiau linkę iš pradžių dalykus „pamatyti“ mintyse, jie mėgsta svajoti, įsivaizduoti mokymąsi prieš jam prasidedant.
Audicinė išorinė arba audicinė vidinė	Besimokantys asmenys, linkę į audicinę išorinę informaciją, daug kalba (taip pat ir su savimi), greitai išsiblaško, medžiagą įsimena nedidelėmis porcijomis, daug reikšmės teikia kalbos tempui, tonui, garsumui. Nemėgsta rašyti, gerai atsimena anekdotus, diskusijas ir pan. Besimokantys asmenys, teikiantys pirmenybę audicinei vidinei informacijai, linkę į monologus, jiems sunku priimti sprendimus. Pasižymi gana gerais metakognityviais gebėjimais.

## DOMINUOJANTI INFORMACIJA

---

Kinestezinė ir lytėjimo arba kinestezinė ir vidinė	<p>Pirmenybę kinestezinei ir lytėjimo informacijai teikiantys besimokantys asmenys mėgsta mokytis naudodamiesi daiktais, liesdami juos. Apgalvoja kiekvieną žodį, kalba su pauzėmis. Fiziškai aktyvūs, dažniau dominuoja jų dešinysis smegenų pusrutulis. Svarbus mokytojo / dėstytojo dėmesys, kontaktas. Jiems smagiau vykdyti užduotį nei apie ją skaityti.</p> <p>Besimokantys asmenys, teikiantys pirmenybę kinestezinei vidinei informacijai, mėgsta remtis išvadomis, vertina neverbalinį bendravimą, daugiau dėmesio skiria tam, <i>kaip</i> kas nors sakoma, nei tam, <i>kas</i> sakoma. Jų kalba nelabai išraiškinga.</p>
--	---

---

## 29 lentelė. Apdorojimo pobūdis

### APDOROJIMO POBŪDIS

---

Kontekstinis / visybinis ir nuoseklus / detalizuotas	<p>Kontekstinį visybinį informacijos apdorojimo būdą mėgstantys besimokantys asmenys nori gauti bendrą supratimą apie dalyką, išsiaiškinti pagrindines sąvokas, jiems svarbu prasmė ir sąsajos. Jie nori suprasti mokymosi svarbumą, tikslą, labiau linkę atlikti keletą užduočių paeiliui, nei spręsti iš karto daug klausimų. Dominuoja jų dešinysis smegenų pusrutulis. Tai lemia geresnį simbolių, formų, temų suvokimą ir atsiminimą. Labiau reaguoja į blaškančią aplinką.</p> <p>Nuoseklią detalizuotą informaciją mėgstantys besimokantys asmenys mokosi mažais žingsneliais, vienu metu sutelkdami dėmesį į vieną dalyką. Jiems reikalingos aiškios instrukcijos; mėgsta svarstyti, analizuoti, lyginti ir priešpriešinti informaciją. Dominuoja jų kairysis smegenų pusrutulis. Jiems priimtinesnė parašyta, o ne išgirsta informacija, gerai susikaupia, būdingas mažesnis išsiblaškymas.</p>
Konceptualus / abstraktus ir konkretus	<p>Besimokantys asmenys, linkę į konceptualų / abstraktų informacijos apdorojimo būdą, mėgsta knygas, kompiuterius, idėjas, pokalbius. Jiems labiau patinka mąstyti ir kalbėti nei daryti.</p> <p>Į konkretumą linkę besimokantys asmenys teikia pirmenybę dalykams, kuriuos galima paliesti, kuriais galima naudotis. Jiems patinka mokytis iš patirties, ką nors darant, išbandant, jiems reikia veiksmo, judėjimo.</p>

---

## 30 lentelė. Atsakas

## ATSAKAS

Nulemtas išorės ir savų taisyklių	Besimokančių asmenų, orientuotų į išorę, elgesys labai priklauso nuo aplinkinių nuomonės, jiems labai svarbu visuomenės taisyklės ir normos. Orientuoti į savas taisykles besimokantys asmenys elgiasi taip, kaip jiems patiems atrodo geriausia, jų taisyklės gali skirtis nuo visuomenės normų.
Panašumų ir skirtumų pastebėjimas	Į panašumus dėmesį atkreipiantys besimokantys asmenys mėgsta logiškumą, tarpusavyje derančius dalykus, vertina pastovumą. Į skirtumus dėmesį atkreipiantys besimokantys asmenys pastebi tai, ko trūksta, kas prieštaringa, klaidinga, atskleidžia argumentų trūkumus, mėgsta įvairovę, kaitą, eksperimentavimą, dažnai prieštarauja (pozityvia prasme), nemėgsta daryti tai, ką daro visi kiti.
Impulsyvumas ir eksperimentavimas bei analitiškumas ir apsvartymas	Impulsyvūs ir eksperimentuojantys besimokantys asmenys nemėgsta atidėlioti veiklų, orientuoti į dabartį. Analitiški ir apsvarstantys besimokantys individai mėgta apsvartyti gautą informaciją, „stebėti iš šalies“, yra pragmatiški, išnagrinėja įvairias galimybes.

**Protiniai gebėjimai. Intelektas.** Intelektas – tai protas, gebėjimas mokytis ir išmokti, susivokti naujose situacijose, atskleisti reiškinių ryšius. **Kiekvienas žmogus yra unikalus, todėl ir mokytis jam geriausiai sekasi būtent jo prigimtinių savybių nulemtu būdu.**

Iš daugelio mokslininkų, kūrusių ir kuriančių intelekto teorijas, išsiskiria Howardas Gardneris (*Howard Earl Gardner*), Harvardo (JAV) universiteto profesorius. Jo sukurta daugiasluoksnio intelekto teorija tapo labai populiari ir dažnai taikoma mokymo(si) praktikoje. Gardneris 1983 m. knygoje „Frames of mind“ išskyrė septynias intelekto rūšis arba protinių gebėjimų sritis. Jis teigia, kad žmogus gimsta turėdamas unikalią stiprybių ir silpnybių kombinaciją septyniose srityse, tačiau visas intelekto sritis galima plėtoti. Kiekvienas mūsų savyje turime visų tipų intelektų. Kiekvieno žmogaus dominuojantis intelekto tipas (ar kelių jų kombinacija) sąlygoja jam tinkamų mokymosi būdų įvairovę.

*Gardnerio išskirtos protinių gebėjimų ar intelekto rūšys:*

- ◇ *verbalinis-kalbinis* (žodžiai, klausymasis, kalbėjimas, dialogas); tai jautrumas žodžių prasmei, jų tvarkai sakinyje. Žmonės, kurių stiprus verbalinis intelektas, lengvai suvokia ir įsisavina žodinę informaciją, gali fiksuoti įvairius kalbos niuansus, stilių ir atpažinti kalbos nuotaiką. Jie geba argumentuoti, įtikinėti, bendrauti, mokytis, protingai bei meistriškai naudoja žodžius. Šie žmonės mėgsta skaityti, sklandžia kalba reiškia mintis. Jiems patinka rašyti ir žaisti žodžių žaidimus, nes žodynas yra turtingas. Jie rašo aiškiai, mėgsta kalbėti auditorijai;
- ◇ *loginis-matematinis* (faktai, argumentai, klasifikavimas); gebėjimas gerai spręsti loginius galvosūkius, ieškoti priežasties ir pasekmės ryšių, formuluoti tezes, plėtoti koncepcijas, racionaliai analizuoti procesus ir įvykius. Žmonės, kurių stiprus loginis-matematinis in-

telektas, geba įžvelgti įvairių reiškinių loginę struktūrą, mėgsta tikslumą, jiems patinka abstrakčiai mąstyti, skaičiuoti, jie mėgsta dirbti kompiuteriu. Tokie žmonės žavisi gerai organizuota veikla. Tokio intelekto žmonės mėgsta strateginius žaidimus, galvosūkius, eksperimentus;

- ◇ *vizualinis-erdvinis* (vaizduotė, vaizdiniai, piešiniai, galvosūkių); gebėjimas gerai orientuotis erdvėje, konstruoti ar įsivaizduoti trimačius objektus, interpretuoti diagramas, žemėlapius ir kt. Šio intelekto tipo žmonės „mąsto“ vaizdiniais ir erdvinėmis sąvokomis, puikiai jaučia visumą, gerai piešia, tapo, lipdo, puikiai supranta žemėlapius, schemas, diagramas, turi gerą vaizdinę atmintį, tiksliai skiria spalvas. Jie mėgsta išreikšti savo idėjas grafiškai ir lengvai orientuojasi nepažįstamoje erdvėje bei teritorijoje;
- ◇ *kinestetinis* (aktyvumas, bėgiojimas, šokinėjimas, lietimasis, jutimas); tai kūno intelektas. Žmonės, kurių stiprus kinestetinis intelektas, itin gerai jaučia savo kūną, jų puikūs refleksai, jie greitai išmoksta naują judesį, pastebi judančius objektus, mėgsta liesti ir dažniausiai yra „auksinių rankų“ meistrai. Tokiems žmonėms patinka vaidinti, jie jautrūs fizinei aplinkai, atsimena tai, kur realiai dalyvavo, o ne tai, ką girdėjo ar tik matė;
- ◇ *muzikinis-ritminis* (ritmas, melodija, dainavimas, grojimas); tai gebėjimas jautriai reaguoti į besikeičiančius garsus, išskirti instrumento skambesį melodijoje, mėgautis improvizuojant ir žaidžiant su muzikos garsais. Tokie žmonės jautrūs balso tonui, tembrui, ritmui, emociinei muzikos jėgai. Jie dažniausiai būna labai dvasingi;
- ◇ *tarpasmeninis* (sąveika, bendravimas su žmonėmis, empatija); gebėjimas įvairiais būdais bendrauti su kitais žmonėmis socialinėje aplinkoje. Žmonės, kurių stiprus tarpasmeninis (socialinis) intelektas, lengvai užmezga kontaktą ir bendrauja su žmonėmis, gerai derasi, turi daug pažįstamų. Jiems patinka grupinė veikla, dažnai tarpininkauja sprendžiant konfliktus, domisi socialinėmis situacijomis;
- ◇ *asmeninis-vidinis* (aplinkos suvokimas, stebėjimas); gebėjimas pažinti save, paaiškinti savo ir kitų žmonių mintis, jausmus, emocijas, pateikti tikslų savo psichologinį portretą, ieškoti atsakymų į būtis klausimus. Žmogui būdingas jautrumas savo vertybėms, savo jausmų, pranašumų ir trūkumų pažinimas, puikus savęs, savojo tikslo suvokimo pojūtis, intuityvaus, vidinė motyvacija, polinkis į savianalizę bei individualizmas.

Pastaruoju metu populiarus **emocinio intelekto** sąvoka, kaip būtina socialinio intelekto dalis, kuri patraukė tiek mokslininkų, psichologų, tiek visos visuomenės dėmesį. Visame pasaulyje išgarsėjo Danielio Golemano knyga „Emocinis intelektas“ (*Daniel Goleman. Emotional Intelligence*), plačiai visuomenei pasakojanti apie emocinį intelektą ir apie tai, kuo jis mums svarbus. Knyga padeda suprasti, ką iš tikrųjų reiškia būti protingam, „matyti ir mąstyti širdimi“. Emocinis intelektas apibūdinamas kaip gebėjimas suvokti savo jausmus, sulygtinti emociškai susijusius jausmus, suvokti emocinę kitų būseną, teisingai vertinti ir kontroliuoti savo emocijas bei konstruktyviai jas reikšti, taip pat daryti įtaką kitų žmonių elgesiui, suprasti informaciją, kurią užkoduoja emocijos bei gebėjimas valdyti emocijas.

Šiandien dažnai teigiama, kad emocinis intelektas žmogaus gyvenime yra gerokai svarbesnis nei loginis mąstymas ar įprastinis intelektas, kuris ilgai buvo laikomas žmogaus sėkmės garantija. Jausminis intelektas padeda suprasti ir valdyti savo jausmus, rasti argumentus ir bendrauti su žmonėmis. Ypač didelį vaidmenį emocinis intelektas vaidina darbe, kur nuolat bendraujama su žmonėmis.

Kiekvienas mūsų savyje turime visų tipų intelektų. Visi šie intelektai papildo vienas kitą ir tarsi susilieja į vieną. Tarkim, kinestetinis intelektas yra labai svarbus mūsų verbaliniams, loginiams ir tarpasmeniniams gebėjimams. Ta pati galvos smegenų dalis, kuri valdo judesius, taip pat atsakinga ir už atminties, dėmesio funkcijas, erdvės suvokimą. Tačiau kiekvieno žmogaus dominuojantis intelekto tipas (ar kelių jų kombinacija) nulemia jam tinkamų mokymosi būdų įvairovę.

### 31 lentelė. Mokymasis pagal intelekto tipus

<b>BESIMOKANTYS ASMENYS PASIŽYMI</b>	<b>MĄSTO</b>	<b>MĖGSTA</b>	<b>REIKIA</b>
Verbaliniu-kalbiniu intelektu	Žodžiais	Skaityti, rašyti, pasakoti, žaisti žodžių žaidimus	Dialogų, diskusijų, pasakojimų
Loginiu-matematiniu intelektu	Pagrįsdami priešastis	Eksperimentuoti, klausinėti, spręsti galvosūkius, žaisti loginius žaidimus	Atrasti, sugalvoti, mokslinės medžiagos, ekskursijų į mokslo muziejus
Vizualiniu-erdviniu intelektu	Vaizdais ir piešiniais	Piešti, braižyti, konstruoti	Vaizduotės žaidimų, galvosūkių, vaizdo įrašų, ekskursijų į meno muziejus
Kinestetiniu intelektu	Pojūčiais (pajusdami kūnu)	Šokti, bėgti, gestikuluoti, treniruotis	Vaidinimų, judesio, sportinių žaidimų, gestų mokymosi
Muzikiniu-ritminiu intelektu	Ritmu ir melodijomis	Dainuoti, švilpauti, barbenti kojomis ir rankomis, klausytis muzikos	Muzikos instrumentų, dainavimo, muzikavimo, koncertų
Tarpasmeniniu intelektu	Bendraudami su kitais žmonėmis	Organizuoti, tarpininkauti, manipuliuoti	Draugų, grupinių žaidimų, socialinių susibūrimų, visuomeninės veiklos
Asmeniškuoju intelektu	Gilindamiesi į savo vidinį pasaulį	Apgalvoti, reflektuoti, svajoti, planuoti, ramybę	Asmeninės erdvės, vienatvės, dirbti individualiai, galimybės rinktis

## 5.2.4. Mokymo(si) metodai

Pedagogikos mokslininkai pateikia įvairių mokymo(si) metodų apibrėžimų.

### 32 lentelė. Mokymosi metodų apibrėžimai

S. Šalkauskis (1992)	Mokymosi metodas yra racionalaus mokymo būdas, nukreiptas į mokymo tikslą ir suderintas su besimokančio asmens prigimtimi ir su mokomojo dalyko ypatybėmis.
V. Šernas (1998)	Mokymo(si) metodas – racionalus mokinčio ir besimokančiųjų turinio, proceso sąveikos modelis, skatinantis besimokančių asmenų mokymą, sėkmingą „aš“ formavimąsi.
V. Rajeckas (1995)	Mokymo(si) metodas – veiklos priemonė, o jo pasirinkimas ir taikymo pobūdis sąlygoja veiklos rezultatus.
L. Jovaiša (1997)	Mokymo(si) metodas – vadovavimo mokymuisi veiksmų, būdų visuma konkrečiam mokymo tikslui siekti.
R. Laužackas (1997)	Mokymo(si) metodas apibūdina mokinčio asmens veiklos būdą, siekiant tikslo ir perteikiant tam tikrą mokymo turinį.

Metodų sudaro išorinė ir vidinė struktūra.

- ◇ Išorinę metodų struktūrą sudaro tikslas, veiksmų sistema, priemonės, objekto kitimo procesas ir rezultatai.
- ◇ Vidinę metodų struktūrą sudaro psichiniai procesai, kurie vyksta mokymo(si) metu jo dalyvių sąmonėje: „motyvacija–suvokimas–atmintis–mąstymas–vaizduotė–emocijos–valia“ (Stulpinas, 1995).

Mokymo(si) procesas susideda iš daugelio komponentų: tikslo, turinio, rezultatų ir t. t. **Mokymo(si) metodai atlieka sisteminimo vaidmenį. Jiems keliamas tikslas – pritaikyti ir susieti mokymo(si) proceso komponentus nuo iškelto tikslo iki siekiamo rezultato.** Gana ilgai švietimo sistemoje vyravo tradicinio mokymosi samprata, pagrįsta mokymu, informacijos perteikimu. Šiuolaikinė aplinka reikalauja kūrybiškų, lanksčių, greitai prie kintamų sąlygų prisitaikančių, į problemų sprendimą orientuotų žmonių, todėl mokymo(si) procese svarbu taikyti ne tik informacinius metodus, kaip paskaita, demonstravimas, bet ir metodus, skatinančius besimokančių asmenų aktyvumą, kūrybiškumą (Gedvilienė, Palinauskaitė, 2003).

Produktyviausi laikomi kūrybiniai metodai (atvejų analizė, diskusija, ekspertų metodas, minčių lietus ir kt.). Pasak L. Jovaišos (1993, p. 82), kūrybiškumas atsiskleidžia, kai žmogus „pats atranda ir pagrindžia problemą, numato jos sprendimo strategiją, pats ieško naujų būdų jai spręsti“.



Neteisinga teigti, kad vieni mokymo(si) metodai yra geresni, efektyvesni ar tinkamesni nei kiti. Metodai skiriasi paskirtimi. Siekiant efektyviai mokytis ir pasiekti mokymosi tikslus svarbu derinti įvairius mokymo(si) metodus. **Metodų pasirinkimas priklauso nuo mokymo(si) tikslų, stiliaus, besimokančių asmenų amžiaus ir brandos.**

Renkantis mokymo metodą reikėtų žinoti, kad:

- ◇ nėra absoliučiai gerų ir tobulų metodų, vieni tinkamesni naujai medžiagai perteikti, kiti – mokymui grupėse ar individualiam darbui, todėl reikia naudoti įvairius mokymo metodus, juos tarpusavyje derinti;
- ◇ bet kuris iš metodų atliks savo funkciją tik panaudotas tinkamoje situacijoje, atsižvelgiant į mokymo tikslus ir laukiamą rezultatą, besimokančių asmenų ypatybes (grupės dydį, mokymo dalyvių amžių, išsilavinimą, ankstesniojo mokymo patirtį), mokymo temas, mokymo proceso eigą, mokymo trukmę ir kt.;
- ◇ geriausi mokymo metodai yra tie, kuriuos dėstytojas gerai įvaldęs, kurie patogūs mokymo dalyviams ir padeda pasiekti laukiamų rezultatų;
- ◇ išmokstama geriau, jei dalyviai aktyviai dalyvauja mokymo veikloje, naudojami metodai, tinkantys įvairių mokymosi stilių dalyviams;
- ◇ mokymo metodų kiekis nenulemia mokymosi rezultatų, naudojant bet kurį mokymo metodą svarbu pagalvoti apie jo naudą siekiant mokymo tikslų (Z. Javtokas, 2012).

**Paskaita** – dažniausiai taikomas metodas. Tradicinė paskaita apsiriboja tik dėstytojo pasakojimu, aiškinimu, dėl to šis metodas neretai kritikuojamas, nes besimokantiems asmenims sudėtinga išlaikyti dėmesį, įsiminti perteikiamą informaciją.

Taikant paskaitos metodą svarbi dėstytojo intonacija, gestai, veido išraiška, akių kontaktas, galintys padėti arba, priešingai, kliudyti įsiminti dėstomą turinį. Paskaitos privalumas – faktinė medžiaga pristatoma atvira, logine struktūra. Rekomenduojama vieno paskaitos etapo trukmė – apie 20–30 min.

Paskaitos efektyvumą didina šie veiksniai:

- ◇ tarpusavyje susiejama įvairi informacija;
- ◇ informacijai iliustruoti ir padėti ją lengviau įsiminti naudojami pavyzdžiai;
- ◇ dėstytojas periodiškai užduoda klausimus klausytojams, kad suaktyvintų jų dalyvavimą paskaitoje ir patikrintų, ar jie supranta perteikiamą turinį;
- ◇ dalis paskaitoje pateikiamos informacijos yra provokuojamojo pobūdžio, dėstytojas paskaitos turinį pajvairina įdomiomis ar smalsumą keliančiomis istorijomis;
- ◇ informacija pateikiama ne tik žodine, bet ir vizualine forma naudojant vaizdines priemones, braižant iliustracinius pavyzdžius ant lentos, pristatant paveikslus (grafikus, lenteles, nuotraukas ir pan.), peržiūrint vaizdo medžiagą ir t. t. (Pukelis, Savickienė ir kt., 2010).

Taikant paskaitos metodą ir siekiant, kad ji būtų efektyvesnė, svarbu laikytis vadinamojo PPV principo (pradžia, pabaiga ir vidurys). Šis principas nurodo eilės tvarką, kuria medžiaga geriausiai įsimenama. Tyrimais nustatyta, kad pradžioje vyrauja visai kitokia protinė būseną (laukimas, netikrumo, netikėtumo jausmas ir pan.) nei viduryje (tąsos, vienodumo, pastovumo jausmas, nuobodulys). Pabaigos protinė būseną taip pat labai skirtinga (naujas laukimas, emocijos ir pan.). Dėl to labiau prisimenama tai, kas pateikiama pradžioje ir pabaigoje. Taigi geriau mokytis mažomis porcijomis, ilgą paskaitą skaidant į kelias trumpesnes.

Paskaitos metodas tinka, kai:

- ◇ svarbiausias mokymo tikslas yra suteikti informacijos;
- ◇ kitais būdais mokymo medžiaga neprieinama;
- ◇ pakanka, kad besimokantys asmenys medžiagą įsimintų trumpam;
- ◇ prieš naudojant kitus mokymo(si) metodus būtina pateikti tam tikrą įvadinę informaciją, pastabas.

Paskaitos metodas netinka, kai:

- ◇ mokymo(si) medžiaga sudėtinga, abstrakti, joje daug detalių;
- ◇ mokymo tikslas – skatinti sudėtingesnius pažinimo procesus, kaip analizė, vertinimas;
- ◇ reikia, kad medžiaga būtų įsiminta ilgesniam laikui.

**Minčių lietus** – metodas, skatinantis intensyvių idėjų generavimą. Jo metu sukuriama idėjų ar problemų sprendimo kiekis svarbiau nei jų kokybė. Besimokantys asmenys tam tikrą laiką generuoja idėjas, jas fiksuoja, jokia kritika nereiškia. Vėliau idėjos analizuojamos, bandoma, jei įmanoma, priėti prie bendro susitarimo. Tai metodas, kuriuo galima per trumpą laiką surinkti daug gerų idėjų, spręsti problemas.

**Ekspertų metodas** – aktyvų ir savarankišką mokymąsi skatinantis metodas. Jo esmė – kiekvienas grupės narys yra tam tikros srities ekspertas, kuris, susibūręs į grupę su kitais ekspertais, išsprendžia dėstytojo pristatytą problemą. Besimokantys asmenys suskirstomi į grupes, kuriose savarankiškai analizuoja dėstytojo nurodytą temą (kiekvienoje grupėje nagrinėjama skirtinga temos potėmė). Išanalizavę potėmę mokymo dalyviai susiburia į kitos sudėties grupes, kuriose yra po vieną (ar daugiau) kiekvienos potėmės ekspertą. Naujoje grupėje jie pasidalija turima informacija su kitais grupės nariais ir sprendžia dėstytojo suformuluotą problemą, apimančią bendrą potėmių tematinį lauką (Pukelis, Savickienė ir kt., 2010).

**Diskusija** – tai metodas, kai mokymo dalyviai bendrauja tarpusavyje ir su dėstytoju, keičiasi idėjomis, nuomonėmis ir pan. Taikant diskusijų metodą besimokantys asmenys mokosi aiškiai ir tiksliai reikšti savo mintis, įvairiai pateikti ir apginti savo nuomonę, kritikuoti, vertinti ir siekti bendro sutarimo tarp diskusijos grupės narių. Diskusijos naudingesnės, jei vyksta mažose grupėse (iki 8 asmenų). Kad diskusija būtų efektyvi, mokymo dalyviai turi turėti žinių diskutuojama tematika. Kiti diskusijos efektyvumą didinantys veiksniai:

- ◇ dėstytojas diskusiją turėtų suskaidyti į tris etapus:
  - 1 įvadą (dėstytojas pristato diskusijos temą ir tikslą),
  - 2 diskusiją,
  - 3 apibendrinimą (dėstytojas ar kuris mokymo dalyvis apibendrina diskusijoje išsakytas mintis, dėstytojas apibendrina grupės darbą diskusijos metu);
- ◇ išskirti įvairius diskutuojamos temos aspektus;
- ◇ skirti pakankamai laiko įvairių temos aspektų analizei ir tuo pačiu turėti nustatytą diskusijos laiko limitą;
- ◇ siekdamas aktyvinti diskusiją dėstytojas turėtų užduoti diskusijos dalyviams klausimų, raginti kalbėti kiekvieną dalyvį;
- ◇ dėstytojas turėtų neleisti nukrypti nuo diskutuojamos temos;
- ◇ diskusijos aplinka turi būti laisva, diskusijos dalyviai turi nebijoti reikšti savo minčių;
- ◇ rekomenduojama, kad diskusijos dalyviai sėdėtų ratu ir galėtų vienas kitą matyti (Jovaiša, 2002; Pukelis, Savickienė ir kt., 2010; Šiaučiukėnienė, Visockienė, Talijūnienė, 2006).

Tai dažnai naudojamas suaugusiųjų mokymo(si) metodas. Diskusija gali būti laisva, kai tema ir kryptis priklauso nuo besimokančių asmenų pasirinkimo. Taip pat diskusija gali būti probleminė, kai grupei iškeliamas tikslas, kurį reikia pasiekti. Šis metodas naudingas požiūrių kaitai, naujoms idėjoms kelti, tarpusavio ryšiams stiprinti, taip pat analitiniam mąstymui ir gebėjimams priimti sprendimus skatinti. Diskusijos metodo sėkmei svarbūs 4 kriterijai:

- ◇ diskusijos tema turi būti visiems įdomi;
- ◇ diskusijos tema turi būti aiškiai apibrėžta ir visiems suprantama;
- ◇ diskusijos dalyviai turi turėti tam tikros informacijos diskutuojama tema;
- ◇ turi būti galima nuomonių įvairovė.

*Galimi metodo naudojimo pavyzdžiai:*

- ◇ pasiektas rezultatas gali pasirodyti nenaudingas;
- ◇ sudaromos galimybės reikštis aktyviems, dominuojantiems asmenims. Ramesni dalyviai yra pasyvūs;
- ◇ diskusijų eiga ir rezultatai priklauso nuo diskusijos dalyvių aktyvumo, gebėjimo reikšti mintis, pateikti argumentų, išklaudyti kitus.

*Metodo privalumai:*

- ◇ padeda ugdyti pasitikėjimą savimi;
- ◇ skatina asmenų priklausymą grupei;
- ◇ skatina grupės dalyvius dalytis mintimis;
- ◇ skatina prisiimti atsakomybę už savo mokymąsi.

**Projektų metodas.** Tai į besimokančio asmens veiklą nukreiptas metodas (angl. *learner-centred*). Rengdami projektus mokymo dalyviai turi galimybę įgyti žinių ne iš dėstytojo, o per savo patirtį, vedini motyvacijos rasti atsakymus į realius, su praktinėmis situacijomis susijusius klausimus. Metodui būdinga tai, kad realaus gyvenimo problemos sprendžiamos remiantis įvairių mokslų žiniomis. Pagrindiniai metodo principai:

- ◇ metodo pagrindas – problemos iškėlimas;
- ◇ projekto eigai vadovauja patys besimokantys asmenys;
- ◇ projekto rezultatas pristatomas viešai (Gedvilienė, Palinauskaitė, 2003).

**Atvejo studija** (angl. *case study, case based teaching*) gali būti naudojama pasitelkiant tikrovišką, praktiškai kilusią problemą, neturinčią vieno konkretaus ir aiškaus sprendimo būdo. Atvejo studija koncentruota į konkretų, anksčiau įvykusį atvejį, kurio metu buvo rastas vienoks ar kitoks sprendimas. Analizuojama, ar tas sprendimas buvo tinkamiausias, kokie kiti galimi sprendimo variantai. Dirbama mažomis grupelėmis po 3–5 žmones. Šis metodas panašus į projektų metodą, bet čia grupė susikoncentruoja į specifinį reiškinį ir jį nagrinėja visais galimais požiūriais.

**Seminaras.** Labai populiarus metodas. Seminaras suprantamas kaip dėstytojo vadovaujamos mokomojo dalyko pratybos, skirtos savarankiško darbo rezultatams aptarti. Šiuo atveju tai aktyvaus mokymosi metodas, skirtas paskatinti besimokančius asmenis mąstyti, savarankiškai studijuojant mokomojo dalyko literatūrą. Tema parengiama iš anksto ir pristatoma grupėje. Už temos pristatymą gali būti atsakingas vienas ar keli mokymo dalyviai. Pristatoma tema turi būti aiškiai suformuluota, prieštaringa, diskusinė.

Pagrindinis metodo trūkumas – aktyviai mokosi tie, kurie pristato temą. Likusieji grupės nariai gali likti tik pasyvūs klausytojai.

Dar daug kitų metodų galima sėkmingai naudoti siekiant efektyviai mokyti(s): reflektavimo dienoraščiai, besimokančių asmenų prezentacijos, mokslinės literatūros analizė parengiant konspektus, vaidmenų žaidimai, grupiniai tyrimai ir pan.

33 lentelė. Mokymo(si) metodų charakteristikos

METODAS	PRIVALUMAI	APRIBOJIMAI	DĖSTYTOJO VAIDMUO
Paskaita	Logiškai pateikiama sustruktūrinta faktinė medžiaga.	Mokymo dalyviai pasyvūs, vienpusė komunikacija, gali būti nuobodu.	Turi parengti išsamų pristatymą, santrauką; gana glaustai pateikti didelį kiekį informacijos. Rekomenduojama įtraukti pavyzdžių, linksmų istorijų.
Minčių lietus	Skatina kūrybiškumą, aktyviai įtraukia dalyvius į mokymo(si) procesą, sukuriama artumo, pasitikėjimo atmosfera.	Pavojus nukrypti nuo temos, reikalingas laiko limitas, gali būti sunku susilaikyti nuo kritikos, minčių vertinimo.	Turi parengti klausimus, turėti keletą „atsarginių“ minčių, jei mokymo dalyvius reikėtų „užvesti“ ar paskatinti.
Ekspertų metodas	Galima pateikti skirtingas nuomones apie tą patį reiškinį, paskatinti gyvesnę diskusiją, dažnai besikeičiantys kalbėtojai padeda išlaikyti dėmesį.	Ir geri ekspertai gali nemokėti rišliai kalbėti, dėstyti minčių, asmenybės gali užgožti turinį, pats dalykas gali būti nelogiškai pateikiamas.	Turi parengti diskusiją bei jos eigos taisykles, valdyti diskusijos eigą, pateikti apibendrinimus.
Projektų metodas	Skatina susidomėjimą, norą mokytis. Nagrinėjami reiškiniai imami iš gyvenimo, susiduriama su tikromis problemomis. Mokymo dalyviai turi galimybę suvokti savo įtaką projekto įgyvendinimui, atsakomybę už priimtus sprendimus.	Užima daugiau laiko nei kiti metodai. Mokymo dalyviai gali neturėti pakankamai patirties arba atitinkamos temos žinių. Gali kilti konfliktų tarp projekto rengėjų. Silpnesnieji gali pasislėpti už „gabiųjų“ nugarų. Sudėtinga nustatyti kiekvieno projekto rengėjo indėlį.	Turi konsultuoti projekto rengėjus. Patariama užsirašyti mokymo dalyvių laimėjimus ir nesėkmes. Tai padės tiksliau identifikuoti kiekvieno projekto rengėjo indėlį.

METODAS	PRIVALUMAI	APRIBOJIMAI	DĖSTYTOJO VAIDMUO
Atvejo studija	Plėtoja analitinius, problemų sprendimo gebėjimus, leidžia įvairius situacijų sprendimus pritaikyti naujomis situacijomis. Galima panaudoti asmeninį mokymo dalyvių patyrimą, padeda keisti nuostatas.	Kai kurie dalyviai gali nepakankamai įsijausti į nagrinėjamą atvejį. Gali užimti daug laiko.	Turi kruopščiai pasirengti tinkamai paaiškinti atvejį.
Diskusija	Sudaromos galimybės dalyvauti visiems mokymo dalyviams, leidžia apibendrinti skirtingas idėjas, patirtį.	Būtina aiškiai apibrėžti diskusijos tikslus, kai kurie diskusijos dalyviai gali nepritapti prie savo grupelės, gali atsirasti keli dominuojantys, kiti liks pasyvūs; užima daug laiko, nesunku nuklysti nuo temos, „tuščios“ diskusijos rizika.	Turi kruopščiai pasirengti, iš anksto apgalvoti diskutuotinus klausimus.
Seminaras	Sudaromos galimybės išsamiai išanalizuoti ir pristatyti tam tikrą temą.	Kiti mokymo dalyviai gali likti pasyvūs, nepakankamai įsitraukti į nagrinėjamą temą.	Turi atidžiai stebėti seminaro eigą, kelti klausimus, formuluoti apibendrinimus.

Adaptuota iš Teresevičienė, Gedvilienė, 2003.

### 5.3. Darbo paieškos proceso valdymas

Daugeliui žmonių darbas reiškia daugiau nei ekonominį stabilumą. Tai svarbus jų identiškumo elementas. Jis tenkina savirealizacijos, socialinio bendravimo, valdžios ir kitus poreikius, veikia socialinį statusą, gyvenimo stilių, santykius šeimoje ir su aplinkiniais, savijautą, savigarbą. Todėl sėkminga darbo paieška labai svarbi ieškančiam darbo ar jį keičiančiam žmogui, o pats darbo paieškos procesas gali kelti nerimą ir baimę.

Vis sudėtingesniame ir greitai kintančiame darbo pasaulyje periodiškai savanoriška ar priverstinė darbo paieška neišvengiama. Pati karjera panaši į judėjimą zigzagais, kai reikia rizikuoti ir kaskart išbandyti save dirbant įvairius darbus, nuolat mokytis bei formuoti darbdaviams ar nuosavam verslui reikiamas kompetencijas. Profesionalams tampa norma darbą keisti kas treji ar penkeri metai (Brown, 2012).

Teorijoje ir praktikoje įsitvirtina požiūris, kad darbo paieška yra tam tikras darbas, atsiskleidžiantis kaip dinamiškas reguliuojamas procesas, prasidedantis nuo įsidarbinimo tikslų nusistatymo ir įsipareigojimo jų siekti ir pasibaigiantis pasiekus išsikeltus įsidarbinimo tikslus ar jų atsakius (Lock, 2005; Saks, 2005; Sharone, 2007). Kitaip tariant, darbo paieška suprantama kaip laiko ir pastangų reikalaujanti *tikslinga veikla*, apimanti konkrečias užduotis, kurioms atlikti reikia specifinių žinių ir gebėjimų bei įsipareigojimų. Tai reiškia, kad darbo paieškos galima mokytis, įgyjant patirties ir lavinant tam tikras su šiuo procesu susijusias kompetencijas.

Reikia atkreipti dėmesį į tai, kad daugelyje šalių aktuali nedarbo problema aukštųjų mokyklų absolventų grupėje. Tyrimai rodo, kad jauni žmonės linkę suvokti įvairius išorinius ir vidinius įsidarbinimo barjerus ir kliūtis, turi netikslių ar neteisingų įsivaizdavimų ir požiūrių į darbo paiešką, o tai trukdo jiems siekti karjeros tikslų, skatina atidėlioti darbo paiešką ir kelia sunkumų susirandant darbą (Green et al., 2011; Brown et al., 2006). Atsižvelgiant į tai sutariama, kad jauniems žmonėms turi būti padedama formuoti teigiamą ir aktyvų požiūrį į darbo paiešką ir lavinti darbo paieškos gebėjimus (McQuaid, Lindsay, 2004).

Žinoma, pripažįstama, kad darbo paieškos kompetencijų lavinimas negali įveikti tam tikrų įsidarbinimo kliūčių, pavyzdžiui, netinkamo pasirengimo darbui (Brown, 2012). Tačiau daromos prielaidos, kad šių kompetencijų lavinimas stiprina lūkesčius ir įsitikinimus sėkmingai rasti asmeninius poreikius, tikslus, vertybes, interesus ir gebėjimus atitinkantį darbą, tai skatina darbo paieškos elgesį ir galiausiai turi teigiamą poveikį darbo paieškos rezultatams (Brown et al., 2006; Green et al., 2011; Reardon et al., 2009).

Siekiant padėti studentams įsitvirtinti darbo rinkoje ir joje konkuruoti, svarbu įkvėpti juos (pro) aktyviai ieškoti sau tinkamų įsidarbinimo galimybių ir padėti jiems mokytis ieškoti darbo, t. y. kurti savo unikalų, aiškų ir įtikinamą profesinį tapatumą virtualiame ir realiame darbo pasaulyje, nusistatyti darbo paieškos tikslus ir pasirengti darbo paieškos strategiją, tirti konkrečias įsidarbinimo galimybes, kurti kokybišką kontaktų tinklą ir juo naudotis darbo paieškos procese, derinti įvairius darbo paieškos būdus, susisiekti su darbdaviais ir prisistatyti jiems, dalyvauti pokalbiuose dėl darbo ir derėtis dėl darbo sąlygų. Kitaip tariant, įgalinti studentus rasti sau tinkamą darbo vietą reikiamu laiku ir leisti jiems pagrįsti, kodėl jie mano esą tinkamiausi kandidatai į trokštamą darbo vietą.

Šioje dalyje kalbėsime apie darbo paieškos proceso kontekstą (5.3.1 poskyris), aptarsime patį darbo paieškos procesą (5.3.2 poskyris), žvelgsime į šį procesą iš darbo ieškančio žmogaus ir organizacijos perspektyvos (5.3.3 poskyris).

### 5.3.1. Dabartinis darbo paieškos kontekstas

Nagrinėjant darbo paiešką svarbus kontekstas. Ekonominiai, socialiniai, politiniai ir kiti veiksniai daro stiprų poveikį darbo paieškos sampratai ir praktikai (kada, kur ir kaip ieškoma darbo). Šiandien kaip niekada anksčiau sparčiai keičiasi politinis, ekonominis ir technologinis kontekstas, kuriame asmuo turi įgyvendinti darbo paiešką, o tai kuria naujas darbo paieškos reiškinio supratimo prielaidas (Green et al., 2011; Hansen, 2011; Schawbel, 2010). Apžvelkime pagrindinius aplinkos aspektus, svarbius darbo paieškos sampratai.

Šiuo metu darbo rinka vis liberalesnė, fragmentiška ir chaotiška, o informacija apie užimtumo galimybes nėra išsami ir pakankama. Darbo niekas negali garantuoti, pats asmuo turi jį rasti. Dėl vykstančių ekonominių krizių daugelyje šalių yra nedarbo problema, vis daugiau žmonių susiduria su dažnesniais ir ilgesniais nedarbo ar laikinų darbų periodais (Green et al., 2011). Darbo paieškos procesas tampa asmeniui tam tikru iššūkiu, kuriame daug neapibrėžtumo ir rizikos, todėl atsiranda baimė, įtampa ir nesaugumo jausmas. Skatinant studentus užsiimti darbo paieška svarbu skirti dėmesio jų emocinei būsenai, aptarti abejones ir nemalonius jausmus, susijusius su darbo paieška (Brown, 2012; Kumar, 2007).

Be to, augs ir ateityje toliau augs pasaulinis kvalifikuotos darbo jėgos mobilumas ir konkurencija. Atsiranda *tarptautinės karjeros* fenomenas, apibrėžiamas kaip karjeros plėtojimas daugiau nei vienoje šalyje (Dickman, Baruch, 2011). Vadinasi, studentai, ieškantys darbo užsienyje, turi gebėti tirti ir nustatyti sau tinkamas įsidarbinimo galimybes globalioje darbo rinkoje bei joje efektyviai prisistatyti ir veikti.

Kartu dėl intensyvios konkurencijos rinkoje organizacijos turi nuolat atnaujinti darbuotojų kompetencijas, kurios leistų vis efektyviau spręsti jų problemas ir kurtų joms vertę. Organizacijos ieško talentų, kurių unikalūs kompetencijų, patirties ir tikslų derinys geriausiai atitiktų konkrečius jų poreikius esamoje situacijoje. Jos „kovoja“ dėl talentų globalioje darbo rinkoje. Ir šis karas dėl talentų šiandien yra susijęs ne su žmonių, o su *gebėjimų trūkumu* (Sullivan, 2012). Tai reiškia, kad studentai turi nuolat domėtis ir suvokti, ko reikia organizacijoms, ir būti pasirengę pasiūlyti joms reikalingas kompetencijas, įgytas ir lavintas įvairiose veiklose.

Reikia pažymėti, jog stiprų poveikį žmonių, konkuruojančių dėl darbo, ir darbdavių, konkuruojančių dėl darbuotojų, sąveikai daro šiuolaikinės informacinės ir komunikacinės technologijos ir šis poveikis toliau augs (Hansen, 2010). Potencialiems darbdaviams ir darbuotojams atsiranda sąlygos bet kuriuo laiku ir vietoje kurti bei palaikyti ryšius. Technologijos leidžia sukurti glaudesnius ieškančiojo darbo ir ieškančiųjų darbuotojų santykius (Sullivan, 2010). Šios abi pusės asmeniškai bendraudamos informacinėmis ir komunikacinėmis priemonėmis (pavyzdžiui, socialiniame tinkle *LinkedIn.com*) gali peržengti tradicinius darbo skelbimo ir (ar) gyvenimo aprašymo apsikeitimo žingsnius ir surinkti daugiau papildomos informacijos viena apie kitą, kuri gali būti naudinga ir darbdaviui, ir kandidatui vertinti.

Taigi šiandien, viena vertus, vis mažiau laisvų darbo vietų ir didėja konkurencija dėl šių darbo vietų. Kita vertus, organizacijos nuolat ieško darbuotojų, turinčių jiems reikiamų kompetencijų. Informacinių ir komunikacinių technologijų priemonės praplečia galimybes užmegzti santykius su darbdaviais ir įtikinamai jiems prisistatyti.

Kai kurie autoriai pabrėžia, kad šiomis aplinkybėmis tradicinių darbo skelbimų ir (ar) gyvenimo aprašymų informacijos mainų iš esmės nebepakanka (Schawbel, 2010; Sullivan, 2012). Pasyvus požiūris, susijęs su reagavimu tik į darbo skelbimus, gyvenimo aprašymų pagal šiuos skelbimus siuntimu ir laukimu, kada darbdaviai sureaguos, vis mažiau gali padėti pasiekti teigiamų darbo paieškos rezultatų (Reardon et al., 2009).

Šios aplinkybės reikalauja naujo aktyvaus požiūrio į darbo paiešką ir jos metodus (kaip ir į darbuotojų pritraukimą). Šis naujas požiūris grindžiamas tuo, **kad asmuo turi sąmoningai išsiskirti ir aiškiai nustatyti bei apibrėžti savo unikalų vertės pasiūlymą potencialiems darbdaviams, grindžiamą patikimais asmeninių pasiekimų įrodymais ir reputacija** (Schawbel, 2010).



Vadinasi, asmuo turi apmąstyti, kokį, kur, kada ir kaip jis planuoja rasti darbą, t. y. strategiškai ieškoti sau idealaus darbo. Atitinkamai jis turi atskleisti, kurti, pristatyti ir palaikyti savo unikalų, aiškų ir įtikinamą profesinį tapatumą tiek realiame darbo pasaulyje, pavyzdžiui, dalyvaudamas profesinės asociacijos veikloje, tiek virtualiame pasaulyje, pavyzdžiui, bendraudamas socialinių tinklų tam tikrų profesinių interesų grupėse, rašydamas internetinį dienoraštį. Derinti tradicinius ir naujus darbo paieškos metodus, pavyzdžiui, prisistatyti karjeros mugių metu ir parengti vaizdo filmuką apie save (vizualų gyvenimo aprašymą) bei tikslingai jį išplatinti interneto erdvėje. Ieškoti darbuotojų, dirbančių dominančiose organizacijose, ir užmegzti su jais ryšius, prisistatyti ir surinkti informacijos apie užimtumo galimybes. Ypač akcentuojama kokybiško kontaktų tinklo – tiesioginio ir internetinio – reikšmė, norint dabartinėmis sąlygomis efektyviai rasti sau tinkamą darbą (Hoye et al., 2009; Green et al., 2011; Crompton, Sautter, 2011). Kai kurie autoriai tvirtina, kad šiandien turime ieškoti ne darbo, o žmonių (Schawbel, 2010).

Apskritai galima pasakyti, kad padedant studentams lavinti darbo paieškos kompetencijas pirmausia reikia sudaryti jiems sąlygas įsisaugoti ir suprasti, kaip jie jaučiasi, elgiasi ir ką mąsto apie darbo paiešką bei kaip tai atitinka dabartines sąlygas.

### 5.3.2. Darbo paieškos procesas

Darbo paieška apibrėžiama kaip procesas, kurį sudaro informacijos apie potencialias įsidarbinimo galimybes rinkimas, darbo alternatyvų numatymas ir jų įvertinimas bei vienos iš jų pasirinkimas (Saks, 2005). Šie veiksmai sąlygoja tai, kiek ir kokios informacijos apie laisvas darbo vietas surenka darbo ieškantis žmogus, taip pat įsidarbinimo galimybių skaičių, iš kurių asmuo gali pasirinkti sau tinkamą darbą. Apžvelkime pagrindinius šio proceso ypatumus.

**Darbo paieška kaip tikslingas elgesys.** Šiuolaikinėje mokslinėje literatūroje vis labiau pabrėžiamas esminis savireguliacijos vaidmuo darbo paieškos procese. Darbo paieška dažniausiai nagrinėjama kaip *savireguliacijos procesas*, t. y. asmens reguliuojamas savo paties aktyvumas (emocijų, dėmesio, mąstymo, pastangų, elgesio ir veiklos), siekiant išsikelti įsidarbinimo tikslų (Direenzo, Greenhaus, 2011; Hoye, Saks, 2008; Krannich, Banis, 2006; Reardon et al., 2009; Saks, 2005; Wanberg et al., 2012). Kitaip tariant, **į darbo paieškos procesą žvelgiama kaip į tikslingą veiklą, prasidedančią nuo įsidarbinimo tikslų iškėlimo ir įsipareigojimo jų siekti ir pasibaigiančią pasiekus išsikeltus įsidarbinimo tikslus ar jų atsisakius.**

Remiantis šiuo darbo paieškos, kaip tikslingo elgesio, požiūriu daromos prielaidos, kad pasirinkti ir suformuluoti *įsidarbinimo tikslai* motyvuoja ir reguliuoja darbo paieškos elgesį (Saks, 2005). Šie tikslai gali turėti įtakos darbo paieškos metu surenkamos informacijos kiekiui ir jos perdirbimui, psichologinei savijautai, galimų darbo paieškos strategijų ir metodų pasirinkimui, reakcijoms į darbo paieškos veiksmus, darbo paieškos intensyvumui, pastangoms ir rezultatams (Direenzo, Greenhaus, 2011; Hoye, Saks, 2008; Wanberg et al., 2012; Wanberg et al., 2010). Pavyzdžiui, tyrimų rezultatai rodo, kad darbo paieškos tikslų aiškumas (kiek darbo ieškantis asmuo turi aiškius darbo paieškos tikslus ir aiškų įsivaizdavimą apie norimą darbą) teigiamai susijęs su asmens ir darbo / organizacijos atitiktimi ir mažesniais ketinimais mesti darbą (Saks, 2005).

Taigi **tikslai ir jų pasirinkimas suprantami kaip svarbus darbo paieškos proceso veiksnys, turintis įtakos darbo paieškos elgesiui ir rezultatams.** A. Saks (2005) skiria du tikslų tipus, svarbius darbo paieškos procesui: 1) įsidarbinimo; 2) darbo paieškos.

*Įsidarbinimo tikslai* apibrėžia, kokių konkrečių įsidarbinimo rezultatų siekia asmuo, pavyzdžiui, gauti konkretų darbą arba darbą tam tikroje organizacijoje. Šie tikslai gali apimti darbo, organizacijos, atlygio, darbo valandų, mokymosi galimybių, karjeros perspektyvų ir kt. įsidarbinimo aspektų apibūdinimus. Kaip pažymi A. Saks (2005), nuo įsidarbinimo tikslų gali priklausyti, kokią darbo paieškos strategiją pasirinks asmuo.

*Darbo paieškos tikslai* apibrėžia konkrečius uždavinius, kuriuos asmuo turi įvykdyti, kad būtų pasiekti pasirinkti įsidarbinimo tikslai. Šie tikslai susiję su konkrečiu darbo paieškos elgesiu, pavyzdžiui, iš tam tikrų šaltinių surinkti informaciją apie organizacijas, išsiųsti socialinio tinklo nariams žinutes dėl informacijos, surengti informacinius pokalbius, pasiruošti darbo pokalbiams ar išsiųsti CV. Šie tikslai padeda efektyviai valdyti darbo paieškos procesą – stebėti savo veiklą ir jos pažangą, pastiprinti save už pasiekimus, koreguoti veiksmus, jei yra tokia būtinybė.

Kai kurie autoriai pažymi, kad dažnai daroma klaidinga prielaida, jog paieškos tikslas yra vienas – rasti naują darbą (Hoye, Saks, 2008; Krannich, Banis, 2006). Tačiau darbo paieškos priešasčių (dėl ko ieškoma) ir *darbo paieškos sėkmės kriterijų* (ko galiausiai ja siekiama) gali būti labai įvairių, pavyzdžiui, pagerinti darbo sąlygas ir gauti didesnę atlyginimą, įgyti naujos tam tikro pobūdžio darbinės patirties, rasti darbą aukštos reputacijos organizacijoje, rasti laikiną darbą per kiek galima trumpesnę laiką. Todėl darbo paieškos (įsidarbinimo ir paieškos) tikslų apibrėžimas yra svarbus efektyvios veiklos žingsnis, kurį turėtų atlikti kiekvienas darbo ieškantis žmogus.

Siekiant parengti studentus darbo paieškai svarbu padėti jiems susiformuoti sąmoningą ir aktyvų požiūrį į darbo paiešką kaip į tikslingą ir reguliuojamą veiklą. Taip pat skatinti ir mokyti studentus įsivertinti asmeninę motyvaciją ieškoti darbo ir išskirti konkrečius bei aiškius darbo paieškos tikslus.

**Darbo paieška – asmeninės karjeros valdymo dalis.** Darbo paieška yra sudėtinė karjeros valdymo proceso dalis (Direnzo, Greenhaus, 2011; Greenhaus et al., 2010; Kumar, 2007; Lock, 2005). Asmuo pažįsta save, tiria karjeros galimybes, išsikelia karjeros tikslus ir galiausiai, remdamasis žiniomis apie save ir užimtumo galimybes, įgyvendina tikslingą darbo paiešką. Teigiama, kad ieškodamas darbo asmuo įgyja naujos informacijos apie savo įsidarbinamumą (angl. *employability*) galimybes, t. y. suvokia, kiek jis gali kontroliuoti pasirinkimus ir sėkmingai konkuruoti darbo rinkoje turėdamas tokias kompetencijas (Direnzo, Greenhaus, 2011). Kitaip tariant, jis gauna grįžtamąjį ryšį iš aplinkos apie savo esamą įsidarbinamumą lygį. Asmuo, suvokęs, kad jo įsidarbinamumo lygis žemesnis negu norimas, gali imtis tam tikrų aktyvių karjeros valdymo veiksmų, kurie sumažintų šį neatitikimą. Pavyzdžiui, rasti darbą ar užsiimti projektine veikla, padedančia lavinti tam tikras kompetencijas, pasirinkti tam tikrus mokymus, susirasti mentorių, kurti profesinių ryšių tinklą ar kt. Įgyvendinęs šiuos karjeros valdymo veiksmus, jis gali peržiūrėti įsidarbinimo tikslus ir pradėti naują darbo paiešką.

Taigi **į darbo paiešką gali būti žvelgiama kaip į mokymosi ir prisitaikymo prie išorinės aplinkos ir asmens pokyčių ciklą, kuris yra karjeros valdymo proceso dalis** (Greenhaus et al., 2010). Šiuo požiūriu į klausimą, kada pradėti darbo paiešką, galima atsakyti – dabar. Vadinas, svarbu paskatinti studentus trumpą studijų laikotarpį sąmoningai išnaudoti įsidarbinamumo galimybėms kurti ir pasirengti tikslinei darbo paieškai (įgyti kompetencijų ir darbinės patirties, tyrinėti save ir užimtumo galimybes, susidaryti darbo viziją, kurti socialinį tinklą ir kt.).

**Darbo paieška – dinamiškas procesas, apimantis įvairias veiklas.** Tradiciškai darbo paieška aprašoma kaip procesas, susidedantis iš tam tikrų etapų (Saks, 2005). Ši veikla skirstoma į

kelis logiškai nuoseklius etapus: 1) *darbo paieškos planavimas ir pasirengimas darbo paieškai*, kai renkama informacija apie užimtumą, darbus, organizacijas ir konkrečias įsidarbinimo galimybes; 2) *aktyvi darbo paieška*, kai imamas aktyvių įsidarbinimo veikslių; ir 3) *tinkamo darbo pasirinkimas*, kai daromas sprendimas dėl įsidarbinimo (Krannich, Banis, 2006; Saks, 2005).

Vis dėlto darbo paieška ne visada įgyvendinama kaip racionalus, informacija pagrįstas procesas (Barber et al., 1994; Greenhaus et al., 2010; Wanber et al., 2012). Atkreipiamas dėmesys į kelis dalykus. Pirmą, darbo paieškos procesas užtrunka tam tikrą laiką, per kurį gali būti nuosmukių ir pakilimų, t. y. gali keistis darbo ieškančio asmens psichologinė savijauta, jis gali veikti skirtingu intensyvumu, dėti skirtingas pastangas, suvokti savo progresą ir į jį reaguoti (Wanberg et al., 2010; Wanberg et al., 2012). Be to, darbo paieška susijusi su neapibrėžtumu dėl galimų rezultatų, o tai daugeliui žmonių kelia nerimą ir gali turėti įtakos jų darbo paieškos elgesiui, pavyzdžiui, patyręs nesėkmingų darbo pokalbių seriją asmuo vis labiau nerimauja ir bijo būti atstumtas po darbo pokalbių, todėl jis vis mažiau kreipiasi į darbdavius dėl darbo galimybių (Barber et al., 1994).

Antra, ieškodamas darbo asmuo įgyja naujos informacijos apie save ir užimtumo galimybes, išbando įvairius darbo paieškos būdus, t. y. jis įgyja atitinkamos patirties. Kitaip tariant, asmuo, ieškodamas darbo, kartu *mokosi* efektyviau naudoti įvairius darbo paieškos metodus, peržiūri ir tikslina savo lūkesčius dėl darbo ir darbo paieškos veikslių, todėl gali kisti ir darbo paieškos elgesys (Barber et al., 1994; Drenzo, Greenhaus, 2011).

Kai kurie autoriai pabrėžia, kad darbo paieškos elgesys ir jo aktyvumas gali skirtis priklausomai nuo to, ar darbo ieškantis asmuo yra kur nors įsidarbinęs, ar visiškai neturi darbo (Green et al., 2011). Dirbantis asmuo, neturintis konkrečių naujų įsidarbinimo tikslų, gali užsiimti tik pasyvia darbo paieška, t. y. nuolat atnaujinti žinias apie darbo galimybes, bet aktyviai jų nesiekti ir negilinti žinių apie jas. Žmogus, neturintis darbo, bet siekiantis jį rasti, gali užsiimti aktyvia darbo paieška, t. y. taikyti ir derinti kelis darbo paieškos metodus ir įgyvendinti įvairias su jais susijusias veiklas.

Taigi **darbo paieška yra dinamiškas procesas, susidedantis iš įvairių darbo paieškos veiklų ir elgesio, kurie keičiasi asmeniui ieškant darbo** (Saks, 2005; Wanberg et al., 2012; Wanberg et al., 2010). Darbo paieškos procesas reikalauja savimotyvacijos, pasirengimo įveikti atstūmimą ir priimti neapibrėžtumą, pastangų siekiant išsikeltų tikslų.

Dirbant su studentais svarbu, kad jie suprastų, jog darbo paieška yra tam tikras darbas, apimantis konkrečias užduotis ir veiksmus (Sharone, 2007). Šis darbas yra ir mokymasis, kaip efektyviau rasti darbą. Tai reiškia, kad neužimtumo laikotarpis, kai asmuo neturi darbo, bet jo ieško, neturi būti suvokiamas kaip pasyvus metas. Ieškantis darbo yra darbuotojas, kurio darbas – rasti sau tinkamą darbą. Tokia savivoka gali motyvuoti studentus, skatinti juos laikytis disciplinos, aktyviau ieškoti darbo, atviriau priimti neigiamą ir teigiamą darbo paieškos patirtį bei iš jos mokytis. Be to, studentai turi suprasti ne tik darbo paieškos proceso struktūrą, bet ir galimą šio proceso dinamiką.

**Darbo paieškos elgesys.** Teigiama, jog darbo paieškos rezultatai tiesiogiai susiję su asmens darbo paieškos elgesiu, apibrėžiamu kaip konkreti veikla, kuria asmuo užsiima ieškodamas darbo (Brown et al., 2006; Saks, 2005). Ši konkreti veikla apima įvairius aspektus. Trumpai apžvelkime pagrindinius iš jų.

Darbo paieškos pastangos. Tai energijos, laiko ir atkaklumo kiekis, kurį asmuo skiria savo darbo paieškai. Daroma prielaida, kad kuo daugiau skiriama pastangų darbui ieškoti, tuo daugiau nu-

statoma darbo galimybių ir gaunama pasiūlymų (Brown et al., 2006). Tyrimų rezultatai rodo, kad asmenys, kurie skiria darbo paieškai daugiau laiko, greičiau randa darbą (Wanberg et al., 2012). Ekspertų nuomone, jei nedirbama, darbo paieškai reikėtų skirti 30–35 valandas per savaitę, o jei dirbama ar turima kitų įsipareigojimų, pavyzdžiui, studijos, – 15 valandų per savaitę (Lock, 2005).

Darbo paieškos intensyvumas. Jis apibūdina, kaip dažnai per tam tikrą periodą ieškantis darbo užsiima konkrečia darbo paieškos veikla, pavyzdžiui, gyvenimo aprašymų rengimu, prisistatymu virtualioje erdvėje, bendravimu su kontaktų tinklo nariais dėl darbo paieškai naudingos informacijos. Darbo paieškos intensyvumas teigiamai susijęs su darbo pokalbių ir pasiūlymų skaičiumi, teigiamu požiūriu į rastą darbą, o neigiamai – su darbo paieškos trukme (Saks, Cote, 2006).

Darbo paieškos patvarumas. Jis apibūdina, koku lygiu išlaikomas darbo paieškos intensyvumas per darbo paieškos laikotarpį (Wanberg et al., 2012; Wanberg et al., 2005). Darbo paieškos procesas trunka tam tikrą laikotarpį, per kurį asmuo gali susidurti su įvairiais trukdžiais namuose, atmetimų serija, sunkumais, neapibrėžtumu ir patirti įvairias frustracijas, išgyventi nerimą. Nepaisant visų galimų kliūčių ir emocinių išgyvenimų, svarbu išlaikyti darbo paieškos intensyvumą. Teigiama, kad kuo ilgiau išlaikomas darbo paieškos intensyvumas, tuo didesnė darbo radimo tikimybė per trumpesnį laiką (Wanberg et al., 2005). Darbo paieškos patvarumas siejamas su teigiamu savęs vertinimu, lūkesčiais dėl savo gebėjimų sėkmingai rasti darbą, socialiniu palaikymu ir parama (Wanberg et al., 2005).

Darbo paieškos metodai. Norint efektyviai vykdyti darbo paiešką, reikia išsamios ir tikslios informacijos apie save ir užimtumo galimybes. Nagrinėjant darbo paieškos procesą pagrindinis dėmesys skiriamas tam, kokiais būdais asmuo renka informaciją apie įsidarbinimo galimybes. Kitaip tariant, kokiais darbo paieškos metodais asmuo naudojasi ieškodamas darbo, kaip juos derina ir kiek jie yra jam efektyvūs.

Tradiciškai darbo metodai skirstomi į formalius ir neformalius. Formalūs darbo paieškos metodai apima reagavimą į darbo skelbimus spaudoje, internete, naudojimąsi konsultacinių kompanijų ir karjeros centrų paslaugomis ir pan. Neformalūs darbo paieškos metodai apima įvairius kontaktų tinklo naudojimosi būdus ieškant darbo. Tyrimai rodo, kad laikas, skirtas darbui su kontaktų tinklu, teigiamai susijęs su darbo pasiūlymų skaičiumi (Hoye et al., 2009). Asmenys, radę darbą naudodamiesi neformaliais darbo paieškos metodais, geriau vertina savo rastą darbą ir rečiau jį keičia (Saks, Cote, 2006).

Kai kurių autorių nuomone, galimi du skirtingi požiūriai (strategijos) į darbo paiešką – reaktyvusis ir proaktyvusis, pagal kuriuos galima suskirstyti darbo paieškos metodus (Brown et al., 2006; Bolles, 2005; Duggan, Jurgens, 2007; Lock, 2005). *Reaktyvusis požiūris* į darbo paiešką reiškia susisiekimą su kuo didesniu darbdavių skaičiumi, tikintis, kad kai kurie jų atsakys ir pasiūlys susitikti kalbėtis dėl darbo. Tai vadinamoji tradicinė darbo paieška, kai reaguojama į išorės pasiūlą – ieškoma organizacijų, kurios esamu metu yra paskelbusios darbuotojų paiešką.

*Proaktyvusis požiūris* į darbo paiešką reiškia, kad, atlikus savęs, darbdavių ir darbo vietų tyrimą, atsirenkami tiksliniai darbdaviai ir stengiamasi įsidarbinti būtent pas juos, demonstruojant tokias kompetencijas, interesus ir darbo prioritetus, kurie reikalingi šiems konkrečioms darbdaviams. Šios darbo paieškos esmė yra aiškių, konkrečių įsidarbinimo tikslų išsikėlimas ir aktyvi, nuosekli bei atkakli veikla jų siekiant. Šis įsipareigojimas yra esminis momentas, išskiriantis šią paieškos strategiją.

Kaip jau minėjome, kai kurie autoriai pabrėžia, kad šiuolaikiniame pasaulyje vienu iš pagrindinių darbo paieškos metodų tampa savo unikalūs, aiškūs ir įtikinami profesinio tapatumo susikūrimas ir komunikavimas virtualioje erdvėje, naudojantis socialiniais tinklais, interneto dienoraščiais ir kitomis priemonėmis (Schawbel, 2010).

Tyrimai užsienio šalyse rodo, kad dažniausiai naudojami darbo paieškos metodai yra šie: 1) reagavimas į darbo skelbimus spaudoje ir internete, 2) kreipimasis informacijos į pažįstamus, 3) tiesioginis kreipimasis į darbdavius, 4) kreipimasis į įdarbinimo centrus (Green et al., 2011). Pastebima, kad darbo paieškos metodai labai varijuoja priklausomai nuo tam tikrų grupių, amžiaus, lyties, kvalifikacijos lygio ir kt. Dauguma darbo ieškančių asmenų naudoja keletą darbo paieškos būdų ir susikuria savo unikalų darbo paieškos strategiją. Populiarėjantis ir vis reikšmingesnis darbo paieškos metodas – internetas.

**Nėra vieno darbo paieškos metodo, kuris būtų vertinamas kaip pats efektyviausias. Darbo paieškos metodų efektyvumas priklauso nuo asmens, jo situacijos ir darbo rinkos tendencijų.** Lavinant studentų darbo paieškos kompetencijas reikia skatinti studentus išbandyti įvairius darbo paieškos metodus ir konkrečioje situacijoje pasirinkti jiems tinkamiausius iš plataus darbo paieškos metodų spektro, padėti šiuos metodus efektyviai taikyti ir derinti tarpusavyje. Kai kurie autoriai pabrėžia, kad dabartinėmis darbo rinkos sąlygomis ypač svarbu didinti studentų *proaktyvųjį elgesį* ieškant tinkamo darbo (Brown et al., 2006).

Kontaktų tinklo naudojimo intensyvumas. Darbo paieškos kontekste kontaktų tinklo kūrimas yra apibūdinamas kaip asmens kreipimasis į tinklo narius, kurie potencialiai galėtų suteikti informacijos, idėjų, naujų kontaktų, patarimų ir paramos ieškant darbo (Hoye et al., 2009). Kontaktų tinklo naudojimo intensyvumas rodo, kaip dažnai naudojama tinklu darbo paieškai. Daromos prielaidos apie tai, kad sistemiški ir intensyvūs veiksmai, susiję su kontaktų tinklo naudojimu ieškant darbo, gali didinti darbo radimo tikimybę (Saks, 2005). Kaip jau minėjome, tyrimai rodo, jog laikas, skirtas darbui su kontaktų tinklu, teigiamai susijęs su darbo pasiūlymų skaičiumi (Hoye et al., 2009).

Taigi svarbu formuoti teigiamą ir aktyvų studentų požiūrį į kontaktų tinklo kūrimą ir jo sistemingą panaudojimą darbo paieškai, padėti mokytis, kaip galima juo naudotis ieškant darbo.

**Darbo paieškos veiksniai.** Kalbant apie veiksnius, kurie daro poveikį darbo paieškos sėkmei, reikia pažymėti, kad ji priklauso ne tik nuo gebėjimų rasti darbą. Skiriamos šios veiksmių grupės, darančios poveikį darbo paieškai (McQuaid, Lindsay, 2004; Saks, 2005):

- 1** *biografiniai veiksniai*, pavyzdžiui, lytis, amžius, išsilavinimas, nedarbo trukmė, geografinis mobilumas, gebėjimai. Biografiniai veiksniai, palyginti su kitais veiksniais, mažiau padeda prognozuoti darbo paieškos elgesį ir rezultatus (Saks, 2005);
- 2** *individualūs veiksniai*, pavyzdžiui, gebėjimai, ypač kognityvieji, savęs vertinimas, nuostatos dėl darbo, įsitikinimai apie galimybes kontroliuoti darbo paieškos rezultatus, asmenybės bruožai, lūkesčiai dėl savo gebėjimų sėkmingai rasti darbą („Aš“ efektyvumo lūkesčiai). Pastariesiems skiriamas itin didelis dėmesys ir jie suprantami, kaip vieni pagrindinių motyvacinių darbo paieškos veiksmių (Green et al., 2011);
- 3** *asmeninių aplinkybių (sąlygų) veiksniai*, pavyzdžiui, finansiniai, logistiniai ir paramos išteklių, gyvenimo vaidmenys;

4 **išoriniai veiksniai**, pavyzdžiui, darbo rinkos, makroekonominės ir technologinės tendencijos bei kt.

Dinamiška šių veiksnių sąveika gali apspręsti darbo paieškos elgesį ir jo rezultatus. Padedant studentams lavinti darbo paieškos kompetencijas svarbu atsižvelgti į šiuos veiksnius bei didinti pačių studentų sąmoningumą šių veiksnių atžvilgiu.

**Darbo paieškos rezultatai.** Nėra bendros nuomonės dėl to, kas yra darbo paieškos sėkmės kriterijai (Saks, 2005). Pagal darbo paieškos proceso ypatumus ir jo pasekmių pobūdį kai kurie autoriai išskiria šias darbo paieškos rezultatų grupes (Green et al., 2011; Saks, Cote, 2006):

- 1 **darbo paieškos rezultaty**, t. y. paties proceso pasekmės, pavyzdžiui, darbo interviu, gautų darbo pasiūlymų skaičius, įsidarbinimo greitis. Tyrimai rodo, kad šie rodikliai teigiamai susiję su darbo paieškos intensyvumu ir pastangomis (Saks, 2005);
- 2 **įsidarbinimo rezultaty**, t. y. ar pavyko įsidarbinti ir koks įsidarbinimo pobūdis, pavyzdžiui, kaip suvokiama pozicijos ir organizacijos atitiktis;
- 3 **įsidarbinimo kokybės**, t. y. kai asmuo pradeda dirbti, koks yra pasitenkinimas darbu;
- 4 **psichologinės savijautos**, t. y. vidinė patirtis / išgyvenimas, patiriamas kaip pagrindinis fonas viso proceso, kurį sudaro nedarbas, darbo paieška ir įsidarbinimas, metu.

Šios darbo paieškos rezultatų grupės padeda įvertinti tiek darbo paieškos proceso, tiek pasiektų rezultatų efektyvumą (Saks, 2005).

Taigi atsižvelgiant į darbo paieškos ypatumus studentams reikia padėti sąmoningai, atvirai, kūrybiškai ir lanksčiai mąstyti apie darbo paiešką, kaip apie tikslingą ir jų pačių reguliuojamą veiklą, skatinti juos užsiimti aktyvia darbo paieška, siekiant rasti prasmingą darbą pagal jų asmenines aplinkybes ir darbo rinkos tendencijas.

Šiuo metu norint efektyviai rasti darbą svarbu gebėti apibrėžti savo unikalų vertės pasiūlymą potencialiems darbdaviams ir tinkamai pateikti jiems šį pasiūlymą (Schawbel, 2010). Darbo / darbuotojų paieškos proceso supratimas iš organizacijų perspektyvos gali būti svarbi priemonė, padedanti įgyvendinti minėtą užduotį.

### 5.3.3. Paieška ir atranka žvelgiant iš darbdavio ir darbo ieškančio asmens perspektyvos

Darbdaviai ir darbo ieškantys asmenys į paieškos ir atrankos procesą žvelgia iš skirtingų perspektyvų ir sprendžia kitokias problemas. Kartu jie turi tam tikrą bendrumą – darbdaviai ir darbo ieškantys asmenys siekia įvertinti *tarpusavio atitiktį*, kuri organizacijai padėtų spręsti problemas ir efektyviau veikti, o ieškančiajam darbo suteiktų jį tenkinančias darbo situacijas bei sąlygas (Reardon et al., 2009).

Siekiant sėkmingiau įgyvendinti darbo paiešką naudinga palyginti ir sugretinti šiuos procesus bei suprasti, kaip darbdaviai ieško ir atsirenka darbuotojus. 34 lentelėje pateikiame paieškos ir atrankos procesų palyginimą iš darbdavio ir darbo ieškančio asmens perspektyvų.

**34 lentelė.** Paieškos ir atrankos procesų palyginimas iš darbdavio ir darbo ieškančio asmens perspektyvų

**PAIEŠKA IR ATRANKA IŠ DARBDAVIO PERSPEKTYVOS**

**PAIEŠKA IR ATRANKA IŠ DARBO IEŠKANČIŲ ASMENŲ PERSPEKTYVOS**

**I. Pasirengimas**

- ◇ Darbo analizė ir aprašymas, informacijos tikslinei kandidatų grupei parengimas (pvz., pranešimai, darbo skelbimai, darbo aprašymai).
- ◇ Atrankos kriterijų nustatymas ir sprendimas dėl darbuotojų paieškos būdų bei atrankos metodų.
- ◇ Informacijos apie organizaciją, pavyzdžiui, brošiūrų, pranešimų ar kt., parengimas.

**I. Pasirengimas**

- ◇ Įsivertinimas atsižvelgiant į surinktą informaciją apie ūkio sektorius, organizacijas, jų sprendžiamas problemas, darbus ir keliamus reikalavimus darbuotojams.
- ◇ Darbo paieškos tikslų apibrėžimas ir strategijos parengimas.
- ◇ Papildomos informacijos apie dominančias konkrečias organizacijas ir darbus rinkimas.
- ◇ Tikslinių prisistatymo priemonių parengimas.
- ◇ Pasiruošimas darbo pokalbiui.

**II. Aktyvi paieška ir vertinimas**

- ◇ Kandidatų pritraukimas (pvz., per socialinius tinklus, kreipiantis į konsultacines kompanijas, skelbiant darbo skelbimus, dalyvaujant karjeros dienose, priimant praktikantus).
- ◇ Kandidatų vertinimas siekiant atrinkti tinkamiausią kandidatą, t. y. 1) gebėsiantį atlikti darbą; 2) motyvuotą dirbti jų organizacijoje ir siūlomą darbą; 3) gebėsiantį prisitaikyti prie organizacijos ir bendradarbių.
  - ⇒ Kandidatų pirminis vertinimas siekiant sumažinti jų skaičių: CV, motyvacinių laiškų ir (ar) anketų analizė, pirminiai interviu.
  - ⇒ Atrinktų kandidatų nuodugnus vertinimas siekiant atrinkti tinkamiausią kandidatą:

**II. Aktyvi paieška ir dalyvavimas vertinime**

- ◇ Susisiekimas su konkrečiais darbdaviais raštu, telefonu ar tiesiogiai.
- ◇ Prisistatymas siekiant būti pakviestam į tolesnį vertinimą.
- ◇ Dalyvavimas vertinimuose siekiant pademonstruoti: 1) organizacijai ir darbui reikalingas kompetencijas; 2) motyvaciją dirbti siūlomą darbą būtent šioje organizacijoje; 3) pasirengimą prisitaikyti prie organizacijos kultūros.
- ◇ Pažintis su darbo vietomis ir jų apžiūra.
- ◇ Ryšių su darbdaviais palaikymas (pvz., darbo paieškos laiškų siuntimas, susitarimas dėl tolesnių susitikimų, informacijos tikslinimas).

### PAIEŠKA IR ATRANKA IŠ DARBDAVIO PERSPEKTYVOS

- antriniai interviu,
  - psichometriniai testai,
  - rekomendacijų analizė,
  - praktinės užduotys,
  - grupinės diskusijos,
  - vertinimo centras (metodas, kai taikoma skirtingų vertinimo priemonių grupė (praktinių užduočių, testų, grupinių diskusijų ar kt.), siekiant surinkti kuo išsamesnę informaciją apie kandidatų kompetencijas, reikalingas darbui ir organizacijai).
- ◇ Surinktos informacijos apie kandidatus sisteminimas ir analizė, kaip jų kompetencijos atitinka organizacijos poreikius (idealaus darbuotojo viziją); kandidatų tarpusavio palyginimas.
  - ◇ Sprendimo dėl tinkamiausio kandidato priėmimas / kandidatų, netenkinančių reikalavimų, atmetimas.

### III. Pasirinkimas

- ◇ Pasirengimas deryboms su pasirinktu kandidatu.
- ◇ Derybos su pasirinktu kandidatu, t. y. formalios sutarties sąlygų ir tarpusavio lūkesčių bei įsipareigojimų aptarimas bei suderinimas.
- ◇ Galutinis sprendimas dėl darbuotojo įdarbinimo (teigiamas, neigiamas).

### PAIEŠKA IR ATRANKA IŠ DARBO IEŠKANČIŲ ASMENŲ PERSPEKTYVOS

- ◇ Surinktos informacijos apie organizacijas ir darbą sisteminimas bei analizė, kaip jos atitinka asmeninius poreikius (idealaus darbo viziją).
- ◇ Sprendimas dėl toliau svarstomų potencialių darbdavių ir darbo vietų / darbdavių, netenkinančių poreikių, atmetimas.

### III. Pasirinkimas

- ◇ Darbo pasiūlymo gavimas.
- ◇ Pasirengimas deryboms su darbdaviu.
- ◇ Derybos su darbdaviu, t. y. formalios sutarties sąlygų ir tarpusavio lūkesčių bei įsipareigojimų aptarimas bei suderinimas.
- ◇ Sprendimas dėl įsidarbinimo (teigiamas, neigiamas).

Dirbant su studentais reikia atkreipti dėmesį į tai, kad skirtingose organizacijose gali būti įvairiai įgyvendinama darbuotojų paieška ir atranka. Vienos organizacijos gali turėti formaliai apibrėžtas procedūras, kurių nuosekliai laikomasi, o kitos organizacijos gali veikti pagal esamą situaciją, iš anksto nenumačiusios jokių reikalavimų procesui.

Be to, pačios organizacijos darbuotojų paieškos ir atrankos proceso metu gali daryti tam tikrų klaidų arba nepakankamai skirti dėmesio tam tikriems svarbiems procesams (Greenhaus et al., 2010). Pavyzdžiui, darbdavys gali šališkai, tik teigiamai pristatyti būsimą darbą ir veiklas arba nepakankamai skirti laiko šiems dalykams pristatyti ir paaiškinti, ko jis tikisi iš būsimų darbuotojų; arba gali daryti skubotus sprendimus dėl darbuotojo įdarbinimo, neįvertinęs jo kompetencijų, lūkesčių dėl darbo ir organizacijos.



## 5.4. Įsitvirtinimas organizacijoje

Darbo pokalbis, pasibaigęs darbdavio ir kandidato susitarimu pradėti bendradarbiauti, yra didelis žingsnis kiekvieno asmens karjeroje. Tačiau ne ką mažiau svarbu ne tik įsidarbinti, bet ir įsitvirtinti naujoje darbo vietoje. Tyrimai rodo, kad **nesėkmingas naujų darbuotojų įsitvirtinimas organizacijoje yra susijęs su prasčiau atliktu darbu, kritusia motyvacija ir mažesniu pasitenkinimu darbu, didesniu konfliktų skaičiumi ar patiriamu stresu**. Kraštutiniais atvejais nesėkminga socializacija baigiasi darbuotojo sprendimu palikti organizaciją, o tai ir materialiniai (prarastos investicijos į darbuotojo atranką, kvalifikacijos kėlimą), ir žmogiškųjų išteklių nuostoliai (prarandamos naujoko žinios ir kompetencija, didesni darbo krūviai tenka likusiems darbuotojams, mažėja komandos sutelktumas ir pan.). Todėl svarbu dėti pastangas, kad naujokai, kurie atrankos metu buvo pripažinti labiausiai atitinkančiais organizacijos poreikius, joje liktų kuo ilgiau ir kurtų pridėtinę vertę.

Taigi šiame skyriuje apžvelgsime, kas yra naujų darbuotojų socializacija, kiek ji turi etapų, kokie individualūs ir organizaciniai veiksniai jai padeda ar trukdo, su kokiais sunkumais susiduria darbuotojai naujame darbe ir kaip jiems galima padėti bent pirmosiomis darbo dienomis.

### 5.4.1. Kas yra socializacija ir kiek ji trunka

Skirtingi autoriai vartoja nevienodus terminus, apibūdindami naujų darbuotojų įsitvirtinimo organizacijoje procesą, pavyzdžiui, adaptacija, orientacija, įvedimas, prisitaikymas, socializacija, asimiliacija. Šių terminų tarpusavio skirtumus lemia žvilgsnis į šį procesą iš skirtingų atskaitos taškų (darbuotojo ar organizacijos), apimamas laikotarpis (nuo pirmų savaičių iki karjeros organizacijoje pabaigos) bei procese dalyvaujančių šalių aktyvumas (ar dedama papildomai pastangų, kad naujokas kuo greičiau taptų organizacijos senbuviumi, ar viskas paliekama savieigai). Tačiau nepaisant to, kaip vadinamas šis procesas, praktiškai visi tyrėjai sutinka, kad įsitvirtinimas darbe reiškia procesą, kurio metu asmuo perima nuostatus, elgesį ir žinias, reikalingas norint tapti organizacijos nariu. Vienos šiuolaikinės darbuotojų socializacijos teorijos kūrėjas R. Taormina (1997) taip apibrėžia šį procesą: „Socializacija organizacijoje yra procesas, kurio metu asmuo sustiprina darbui reikalingus įgūdžius, įgyja esminį supratimą apie organizaciją, gauna bendradarbių socialinę paramą ir iš esmės perima tai organizacijai priimtina elgesio būdą.“ Taigi būtina atkreipti dėmesį, kad pirmieji žingsniai organizacijoje neturėtų apsiriboti tik darbo turiniu, bet kartu turėtų apimti ir santykių su kitais užmezgimą.

Ne ką mažiau tyrėjus dominęs klausimas yra socializacijos organizacijoje trukmė: kiek laiko turi pra-eiti, kad asmuo įvaldytų darbo funkcijas, užmegztų tarpusavio santykius ir jaustųsi visaverčiu organizacijos nariu. Labai dažnai manoma, kad juridškai reglamentuoto bandomojo laikotarpio šiam procesui turėtų pakakti. Tačiau tyrimai atskleidžia, kad 3 mėnesių aukščiau išvardytiems tikslams pasiekti negana. Pirmuosius tris mėnesius naujokai paprastai linkę klausyti, ką sako kiti, neišsakyti savo nuomonės, stebėti aplinką ir sau daryti išvadas. Tik labai retais atvejais jie drįsta atskleisti save. C. Filstad (2004) atliktas tyrimas parodė, kad naujokai norėtų tokie būti mažiausiai 12 mėnesių nuo įsidarbinimo, o per tą laikotarpį jie praktikuotųsi savo darbe, įskaitant bandymus ir klaidas. M. R. Louis (1980), tyrusi kolegijas baigusius asmenis, įsidarbinusius pirmame darbe, nustatė, kad, nepavykus naujiems darbuotojams integruotis į organizaciją, daugėja savanoriško darbo palikimo atvejų per pirmuosius aštuoniolika darbo mėnesių. Organizacinės socializacijos teorijos klasikas E. H. Schein (1978) tvirtina, kad socializacija trunka viso darbo organizacijoje metu, nes tai tampa aktualu

kiekvieną kartą, kai kinta darbo pobūdis (pavyzdžiui, darbo funkcijos) ar kai kylama karjeros laiptais.

Vis dėlto visi tyrėjai sutaria, kad intensyviausiai socializacija vyksta būtent įsidarbinimo pradžioje, todėl pirmiesiems mėnesiams organizacijoje skiriamas didžiausias dėmesys.

### 5.4.2. Socializacijos organizacijoje modeliai

E. H. Schein (1978), bandydamas paaiškinti socializacijos eigą, sukūrė trijų stadijų socializacijos modelį, analizuojantį įvykių, su kuriais susiduria naujas darbuotojas, seką. Tačiau iš karto svarbu akcentuoti, kad atskirų stadijų trukmė, etapai ir turinys skirtinguose organizacijose ar skirtingose pozicijose užimantiems asmenims gali skirtis.

**Pirmoji stadija. Įsidarbinimas.** Šis etapas siejamas su išankstine socializacija – lygiu, kuriuo asmuo yra dar iki įsidarbinimo pasirengęs eiti tam tikras pareigas organizacijoje. Parengiamasis mokymasis vyksta visur, įskaitant šeimą, bendraamžių grupes, mokymosi institucijas. Kultūros veiksniai, pavyzdžiui, žiniasklaidos priemonės, taip pat turi įtakos mokymuisi. Išankstinė socializacija gali paveikti daugelį dalykų, pradedant socialinių normų internalizacija (pvz., kai manoma, kad darbas yra naujingas, kūrybiškas, teigiamas dalykas) ir baigiant tam tikrais nurodymais, kaip elgtis konkrečiomis situacijomis (pvz., profesionalai neturėtų painioti darbo ir asmeninių santykių su klientais).

Šiame etape tiek naujas darbuotojas, tiek organizacija turi išspręsti keturis sunkumus:

- 1 tikslios informacijos suteikimas. Kuo aiškiau pradedantis dirbti asmuo bus supažindintas su darbo pobūdžiu ar organizacijos kultūros ypatumais, tuo lengviau jam bus susitaikyti su realybe, jei siūlomas darbas ne visai atitinka jo svajonę. Savo ruožtu naujas darbuotojas turi išdrįsti paklausti apie jam svarbius darbo aspektus (jeigu to nepadarė pokalbio dėl darbo metu) ir po to galutinai nuspręsti, ar tikrai ši organizacija yra ta, kurioje jis norėtų dirbti;
- 2 klaidingų lūkesčių apie naujo darbuotojo karjerą organizacijoje eliminavimas. Jau įsidarbinimo metu reikėtų kalbėti ir apie karjeros organizacijoje galimybes. Atrankos metu kandidato paprastai klausama, kaip jis įsivaizduoja savo ateitį po penkerių ar dešimties metų. Todėl ir naujas darbuotojas turėtų žinoti apie savo galimybes šioje organizacijoje atitinkamu laikotarpiu;
- 3 organizacijos įvaizdžio kūrimas. Kaip žinoma, organizacijos įvaizdis ir realybė gali skirtis. Todėl labai svarbu išankstinės socializacijos metu gauti kuo daugiau objektyvios informacijos iš skirtingų šaltinių;
- 4 šališka ir nepakankama informacija atrankos metu. Nutylėjimai, pagražinimai tikrai nepadės realiomis darbo situacijomis, todėl dar pokalbio metu geriau pripažinti savo trūkumus ir pasiūlyti jų kompensavimo sprendimus.

Kuo tikroviškesni individo ir organizacijos lūkesčiai vienas kito atžvilgiu ir kuo didesnė naujoko ir organizacijos atitiktis, tuo lengviau pereiti iš pašaliečio (angl. *outsider*) į savo žmogaus organizacijoje (angl. *insider*) kategoriją. Ir priešingai, kuo anksčiau išsiaiškinama apie neatitikimus, tuo lengviau abiem pusėms priimti sprendimą dėl bendradarbiavimo nutraukimo. Juk bandomojo laikotarpio pagrindinė idėja yra ta, kad ne tik organizacija vertina, ar jai tinka šis darbuotojas, bet ir darbuotojas sprendžia, ar jam tinka ši organizacija.

**Antroji stadija. Socializacija.** Kai sudaroma darbo sutartis ir darbuotojas pradeda dirbti, tiek jis, tiek organizacija susiduria su skirtingomis problemomis. Darbuotojas turi susidoroti su penkiais uždaviniais:

- 1 jis turi suvokti organizacijos, kurioje dirba, realybę. Organizacija formuojasi daug metų, todėl svarbu suprasti nusistovėjusias jos tradicijas, bendravimo ypatumus ar santykių su klientais specifiką;
- 2 naujokas turi suvokti, ką daryti su priešinimusi pokyčiams, pavyzdžiui, geroms idėjoms. Kartais jos atmetamos net neišklausius, kitais atvejais su idėjomis sutinkama, bet vis tiek nesiimama priemonių joms įgyvendinti. Klaidinga manyti, kad naujoko nuomonė niekam neįdomi – greičiau čia netinkamai pasirinkto informacijos pateikimo būdo problema (pvz., naujokas kitiems – ne autoritetas, nemoka „parduoti“ idėjos ir pan.);
- 3 naujokas turi išmokti dirbti konkretų darbą. Tai apima ir asmens gebėjimą įveikti tokius sunkumus, kaip per didelis ar per mažas užduočių struktūrinimas (pasakomas galutinis tikslas, bet nenurodomos priemonės arba kaip tik kontroliuojamas kiekvienas žingsnis);
- 4 reikia išmokti dirbti su savo vadovu ir perprasti organizacijos skatinimo sistemos specifiką. Naujoko pagarba vadovui susijusi su pasitikėjimo / nepasitikėjimo ir savarankiškumo / priklausomybės dimensijomis: kiek naujoku pasitikima kaip profesionalu, kiek jam suteikiama laisvės kūrybiškai spręsti problemas ir pan.;
- 5 naujokas turi rasti savo vietą organizacijoje ir identifikuotis su ja.

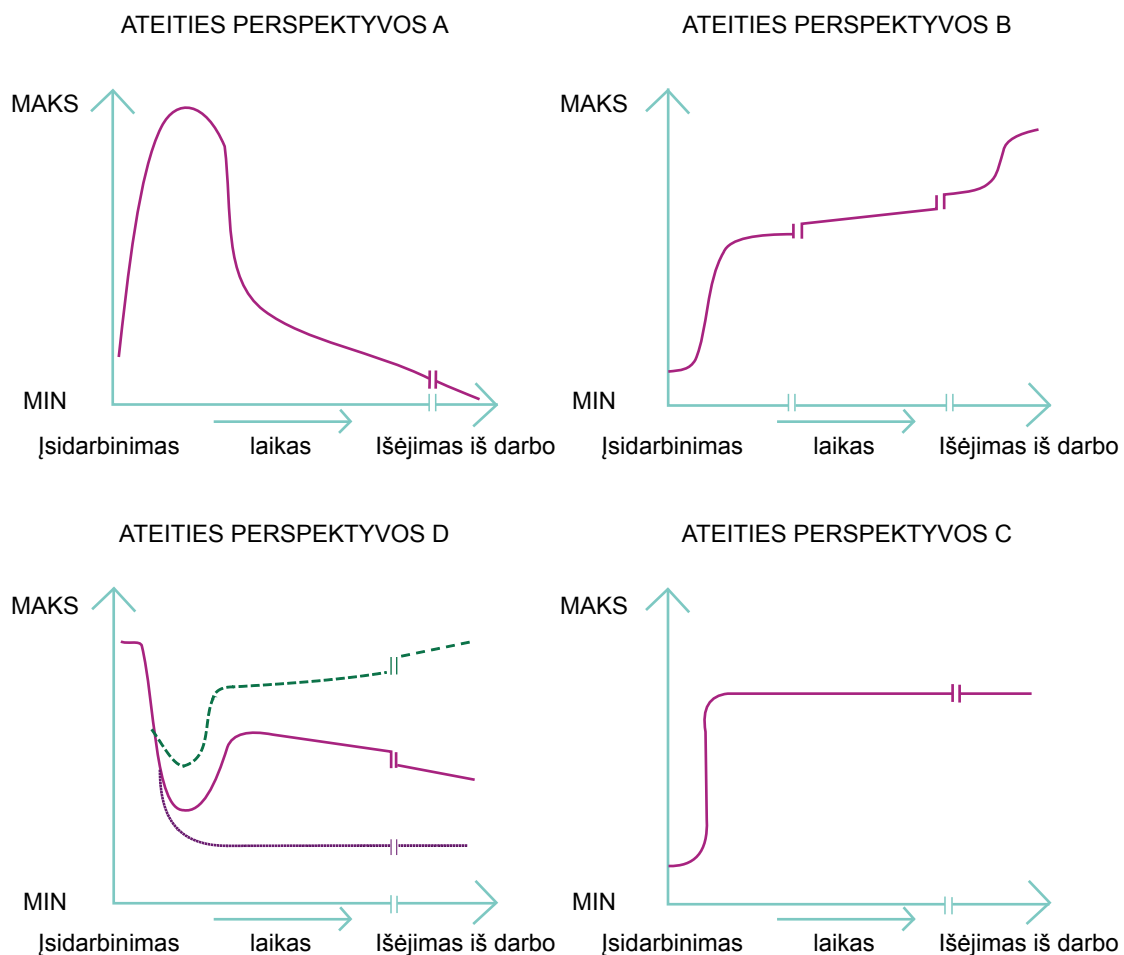
Organizacija šioje stadijoje susiduria su trimis pagrindiniais uždaviniais. Pirmiausia reikia nustatyti, ar šis asmuo bus tinkamas organizacijai, t. y. ar bus naujoko poreikių, asmeninių savybių ir esamo organizacijos klimato atitiktis. Antra, ar naujokas gebės būti iniciatyvus bendradarbis. Galiausiai ar naujokas gebės mokytis ir kilti karjeros laiptais šioje organizacijoje.

**Trečioji stadija. Abipusis priėmimas.** Tai naujoko virsmas tikruoju organizacijos nariu. E. H. Schein aprašė signalus, kuriuos siunčia organizacija ir naujokas vienas kitam, norėdami išreikšti abipusį priėmimą / palankumą. Organizacija siunčia šešis signalus naujokui, rodydama, kad jį priima:

- a) teigiamai vertinamas jo atliekamas darbas;
- b) padidinamas atlyginimas;
- c) skiriamos naujos darbo užduotys;
- d) pasidalijama organizacijos paslaptimis, pavyzdžiui, kaip viskas iš tikrųjų vyksta ar kas atsitiko praityje;
- e) vykdomos priėmimo apeigos, patvirtinančios perėjimą prie naujo statuso, pavyzdžiui, vakarėliai ar ypatingų privilegijų suteikimas;
- f) tikras pareigų paaukštinimas. Paskutinis signalas dažniausiai laikomas pasitikėjimo išraiška, nors tai nėra vienintelis būdas, kuriuo organizacija demonstruoja, kad naujokas priimamas.

Naujokai taip pat rodo palankumo organizacijai signalus. Akivaizdžiausias dalykas yra neišėjimas iš darbo. Tačiau tai, kad darbuotojas lieka organizacijoje, nereiškia, kad jis ją laiko priimtina darbo vieta ir jai įsipareigoja. Kita signalų kategorija yra aukšta darbuotojo motyvacija, pavyzdžiui, pasiliekama dirbti viršvalandžius, atliekami papildomi darbai, demonstruojamas entuziazmas darbo atžvilgiu. Tačiau dėl naujokų įsitraukimo į darbą ši aukšta motyvacija gali būti klaidingai palaikyta įsipareigojimu organizacijai. Organizacija turi gebėti atskirti, kur yra lojalumas darbui, o kur lojalumas organizacijai. Paskutinė signalų grupė – nepatrauklių darbų atlikimas, atlyginimo mokėjimo vėlavimo toleravimas ir pan. Dažniausiai naujokas sutinka su startine pozicija, kur mažai iššūkių ir atsakomybės, kad vėliau, kai padarys tai, kas priklauso, galėtų dirbti įvairesnį darbą.

Kiek kitokį požiūrį į socializaciją pateikė R. Taormina (1997). Jis akcentavo, kad socializacija apima 4 tuo pat metu vykstančius procesus, kurių vidinė dinamika gali skirtis (35 pav.).



**35 pav.** Skirtingų socializacijos procesų dinamika nuo įsidarbinimo iki išėjimo iš organizacijos (pagal R. Taormina, 1997)

Pirmasis komponentas – **praktikavimasis** – gali būti apibrėžiamas kaip veiksmas, procesas ar metodas, kuriuo asmuo įgyja funkcinių įgūdžių ar gebėjimų, reikalingų specifiniam darbui atlikti. Atskiram darbui reikalingų gebėjimų ir įgūdžių sąrašas būtų labai ilgas, tačiau reikia atkreipti dėmesį į tai, kad praktika gali būti tiek formali, tiek neformali. Formalus būtų lavinimasis pagal bet kokią struktūruotą mokymo programą (funkcinis darbo mokymas, perkvalifikavimas, korekcinis mokymas), kurią taiko organizacija, kad pagerintų darbuotojų darbo kokybę. Neformalusis mokymasis vyksta be struktūros, kai darbuotojas įgyja ar patobulina savo darbines žinias. Tai gali vykti bandant ir mokantis iš klaidų, stebint ar prašant patyrusių darbuotojų parodyti, kaip atlikti vieną ar kitą užduotį. Organizacija taip pat gali skirti labiau patyrusius darbo grupės žmones naujų darbuotojų mentoriais arba nauji darbuotojai gali būti paskirti labiau patyrusių darbuotojų asistentais, kad jie lavintųsi kartu dirbdami.

Kaip kinta praktikavimosi intensyvumas viso darbuotojo socializacijos organizacijoje laikotarpiu, pateikiama 35 (A) pav. Matyti, kad naujokai dalį laiko pirmą dieną skiria orientavimuisi (pvz., susitinka su kitais darbuotojais) ir iš dalies mokymuisi. Labai daug laiko skiriama mokymuisi vėliau. Kreivė kurį laiką gali išlikti gana aukšto lygio, priklausomai nuo to, kiek mokymų reikia, kad būtų atlikti reikiami darbai konkrečioje organizacijoje. Jei organizacijoje yra formali mokymosi programa, kreivė bus vieno lygio ir paskui staigiai kris žemyn, mokymų programai pasibaigus. Pagal tęstinio mokymosi modelį ši kreivė nenukris iki nulio, nes akivaizdu, kad įsidarbinus dar kurį laiką darbo vietoje vyksta neformalusis mokymasis.

Antrasis socializacijos organizacijoje komponentas – **supratimas**. Tai galia ar gebėjimas taikyti principus, pagrįstus aiškia idėja, kokia yra kiekvieno dalyko, proceso prigimtis, reikšmė ar paaiškinimas. Socializacijos organizacijoje kontekste „supratimas“ reiškia lygį, kuriuo darbuotojas suvokia ir gali taikyti žinias apie savo darbą, organizaciją ar kultūrą. Supratimo komponentas apima vaidmens aiškumą, prisitaikymą prie grupės normų ir vertybių, informacijos, grįžtamojo ryšio siekimą, organizacinės realybės priėmimą, savo vaidmens kūrimą ir aiškumą, skatinimo sistemos perpratimą ir pan.

Kokia supratimo dinamika darbuotojo socializacijos metu, matyti 35 (B) pav. Kaip jau minėta, išankstinės socializacijos metu supratimas atsiranda dar iki to momento, kol įsidarbinama organizacijoje (nors šaltiniai už organizacijos ribų gali teikti netikslią informaciją). Todėl įgyto supratimo lygis iki įsidarbinimo bus santykinai žemas (ypač visos galimos informacijos, kuri nežinoma, atžvilgiu). Pirmosiomis dienomis naujas darbuotojas gali nežinoti, kur slypi visa informacija, todėl supratimas didėja pamažu. Tačiau kai tik darbuotojas randa informacijos šaltinius, jo supratimas greitai didėja. Informacijos siekimas galėtų būti turimo supratimo proceso vertinimo kriterijumi: informacijos siekimas rodo supratimo trūkumą, o supratimas yra informacijos siekimo padarinys. Kai informacijos siekimas yra aukštas, bendras supratimas apie organizaciją yra žemas. Tačiau šis ryšys negali būti priešingas, nes supratimo kreivė susideda iš daugelio veiksnių ir dėl to negali mažėti. Todėl kai informacijos siekimas sumažėja, supratimo kreivė turėtų nedaug didėti. Supratimas niekada nepasieks šimto procentų, nes pasaulis yra sudėtingas ir dinamiškas, ir nė vienas žmogus negali visiškai visko suprasti.

Trečiasis modelio komponentas – **bendradarbių parama**. Tai emocinis, moralinis ir instrumentinis palaikymas, kuris kitų organizacijos narių teikiamas be finansinio atlygio ir kurio tikslas – sumažinti nerimą, baimę ar abejones. Emocinė ir moralinė parama dažniausiai atspindi žodinį padrąšinimą (pvz., siekti karjeros), tačiau gali apimti ir elgesio elementus (pvz., apkabinimai, jei tai priimtina ir leistina). Instrumentinė socialinė parama atitiktų materialinę pagalbą (pvz., priemonių, įrankių paskolinimas). Nors žinoma daug galimų socialinės paramos teikėjų, bendradarbiai yra pagrindiniai asmenys, nes dauguma socialinių darbuotojų sąveikų organizacijoje vyksta tame pačiame padalinyje.

Socialinė bendradarbių parama įtraukta kaip atskiras komponentas vien dėl nepalankių rezultatų tais atvejais, kai tokia parama neteikiama. Taigi **socializacija bus nesėkminga, jei darbuotojas nebus priimtas, dar blogiau, jei jis bus izoliuotas ar atsisakyta jį priimti į savo gretas.**

Bendradarbių suteiktos paramos kiekis, žvelgiant iš darbuotojo pozicijos, pavaizduotas 35 (C) pav. Dauguma darbuotojų naujoje organizacijoje iš pradžių nieko nepažįsta. Dėl šios priežasties bendradarbių paramos lygis įsidarbinant yra minimalus. Laikui bėgant darbuotojas susipažįsta su bendradarbiais arba pats jiems prisistato. Kadangi žmonės gana greitai susidaro įspūdį apie kitus, pirmosiomis savaitėmis asmenų, su kuriais jis norėtų sukurti santykius, skaičius plečiasi lygiai kaip ir bendradarbių paramos galimybės. Neabejojama, kad socialiniai santykiai yra dinamiški, tačiau tai nereiškia, kad bendradarbių paramą atspindinti kreivė turi būti nepastovi. Gaunamos paramos kiekis išlieka gana pastovus laikui bėgant, nes kuriami draugų tinklai ir, kol organizacijos neištinka krizė, darbuotojų skaičius išlieka gana pastovus, arba poveikis nėra toks didelis, kad labai pakeistų paramos tinklo struktūrą.

Paskutinis modelio komponentas – **ateities perspektyvos**, t. y. kokias karjeros galimybes dabartinėje organizacijoje mato darbuotojas. Ateities perspektyvos tiesiogiai atspindi darbuotojo nuostatas į gaunamus paskatinimus, o tai daro jo darbą patrauklų. Asmens rūpinimasis savo ateitimi organizacijoje prasideda dar anksčiau, nei asmuo joje įsidarbina, ir jei asmens lūkesčiai organizacijos atžvilgiu pradėjus dirbti nepatenkinami, jis patiria „realybės šoką“. Nors manyta, kad realybės šokas būna tik socializacijos organizacijoje pradžioje, tyrėjų atlikti tyrimai rodo, kad **realybės šokas gali būti net ir praėjus penkiems mėnesiams nuo įsidarbinimo.**

Sunkiausia pateikti ateities perspektyvų dinamiką socializacijos procese, nes galimi trys scenarijai (35 (D) pav.). Ateities perspektyvas pagal jų palankumą pažymėjus plokštumoje, kreivės būtų panašios ir įgytų didelę vertę įsidarbinimo pradžioje (dideli lūkesčiai), bet jos greitai leistųsi dėl realybės šoko. Tolesnis kreivės pobūdis skirtingiems darbuotojams gali skirtis:

- ◇ brūkšninė linija rodo nedideles grupes žmonių, kurių gebėjimai ir talentai leidžia jiems pasiekti asmeninius tikslus organizacijoje, įskaitant aukščiausias karjeros pozicijas. Šiai grupei žmonių realybės šokas turėtų būti mažesnis ir kreivė turėtų greičiau kilti aukštyn, nes gerai atlikdami darbą jie gauna norimą atlygį;
- ◇ antra grupė (ištinė linija) atitinka daugeliui darbuotojų būdingas ateities perspektyvas. Jų kreivė prasideda aukštai, kaip ir pirmosios kreivės, ir lygiai taip pat greitai krenta, bet kyla ne taip greitai ir ne tokiu pat lygiu, kaip pirmosios grupės. Prisitaikoma prie organizacijos normų ir priimamas naujai suvoktas statusas. Tačiau laikui bėgant darbuotojai pamato, kad jų ateities perspektyvos nekinta ir ši kreivė vėl pamažu žemėja. Kritimas vyksta pasiekus maksimalų rezultatą hierarchinėse organizacijose. Čia ribotas skaičius aukščiausių pozicijų, todėl žmonėms tenka migruoti atliekant vidutinio lygio darbus, o galimybių patekti į aukščiausias pozicijas beveik nėra. Žinojimas, kad yra tik kelios galimybės, gali sumažinti asmens ateities siekius. Kritimas neturėtų būti statusas, nes asmuo vis dėlto tikisi, kad net ir likęs esamoje pozicijoje gaus didesnę atlyginimą;
- ◇ trečios grupės kreivė (taškai) rodo neišskirtinių gebėjimų asmenų ar tų, kurie buvo įdarbinti, nors nelabai tiko šiam darbui, ateities perspektyvas. Šios grupės nariai suvokia, kad jų galimybės ateityje nesikeis. Kai kurie gali nusivilti ir palikti organizaciją. Kiti negali sau leisti išėiti iš darbo, todėl gali pakeisti savo siekius ir sumažinti ambicijas (galbūt tik tam, kad turė-

tų darbą). Viso to rezultatas – nedidelis pokytis arba kreivė liks šoko metu buvusio lygio, t. y. įvertinimas žemas.

Nepaisant visų šių trijų kreivių, kiekvienos organizacijos aplinka yra dinamiška ir pokyčiai joje gali paveikti kiekvieną ten dirbantį asmenį. Tai reiškia, kad visada įmanomas asmens kreivės poslinkis tiek į geresniąją, tiek į blogesniąją pusę.

Šis modelis tapo nauju impulsu tyrimams socializacijos organizacijoje srityje. Bene didžiausias jo privalumas – sisteminė ir integrali naujoko tapsmo tikruoju organizacijos nariu analizė. Kitaip nei ankstesniuose modeliuose, didesnis dėmesys skiriamas ne atskiriems įvykiams, būdingiems vienam ar kitam etapui, tačiau visus socializacijos etapus jungiantiems procesams. Remiantis skirtinga atskirų komponentų dinamika galima paaiškinti naujų darbuotojų savijautos gerėjimą ar blogėjimą ilgiau dirbant organizacijoje. Tai svarbu, kai norima įvertinti, koks yra naujo darbuotojo socializacijos lygis apskritai. Be to, šiame modelyje kalbama ne apie visos organizacijos vaidmenį, bet apie kartu dirbančių bendradarbių įtaką socializacijos sėkmei. Tai leido susieti teoriją su praktika ir pasiūlyti priemones bei būdus, kaip pagerinti naujų darbuotojų socializaciją.

### 5.4.3. Individualūs socializacijos organizacijoje veiksniai

Naujas darbuotojas į organizaciją ateina jau turėdamas nuostatas, vertybes, tikslus, patirtį, įgūdžius, į ką reikia atsižvelgti, siekiant geriau suprasti socializacijos procesą. Individualūs skirtumai veikia naujo darbuotojo pradinę nuomonę apie organizaciją, o tai koreguoja įsitvirtinimo organizacijoje galimybes.

Nustatytas ankstesnės **darbo patirties** ir socializacijos sėkmės ryšys. Turima patirtis gali formuoti naujo darbuotojo lūkesčius dabartinės organizacijos atžvilgiu. Ypač tie nauji darbuotojai, kurie turi didesnę darbo patirtį, yra dirbę panašų darbą ar panašiose organizacijose, turėtų būti mažiau nu-stebinti dabartinėje aplinkoje keliamų reikalavimų ir todėl lengviau perprasti savo vaidmenis. Darbo patirtis taip pat leidžia suprasti, kaip veikia politikos organizacijos viduje. Šiuo požiūriu patirtis teikia normas ir lūkesčius organizacijos atžvilgiu.

**Vertybių** klausimui tyrėjai taip pat skyrė dėmesio, o būtent – kaip asmeninės vertybės veikia so-cializacijos procesą ir kaip apskritai jos kinta laikui bėgant. J. A. Chatman (1991) tyrė vertybes iki įsidarbinimo ir nustatė, kad **socializacijos procesas buvo daug sklandesnis tų asmenų, kurių vertybės buvo panašios į organizacijos vertybes**. Dauguma tyrėjų sutinka, kad vertybių panašu-mas susijęs tiek su naujo darbuotojo pasitenkinimu, tiek su jo ketinimu likti organizacijoje mažiau-siai metus.

Dar vienas kintamasis, kuris siejamas su socializacija organizacijoje, yra asmenybės savybės. G. R. Jones (1983) teigė, kad asmenys, pasižymintys aukštu „**Aš**“ efektyvumu ir stipriu augimo poreikiu, gali len-gviau perimti žinias, susijusias su vaidmeniu organizacijoje ir jos kultūra. A. M. Saks (1995) nustatė, kad „**Aš**“ efektyvumas buvo tarpinis veiksnys tarp naujo darbuotojo mokymosi ir jo gebėjimo įveikti stresą, geriau atlikti darbą, įsipareigojimo organizacijai ir ketinimo palikti organizaciją. Socializacijos ir profesinio „**Aš**“ efektyvumo, kuris apibrėžiamas kaip asmens subjektyvūs sprendimai apie savo gebėjimus atlikti profesinę veiklą, tyrimai rodo, kad kuo aukštesnis profesinis „**Aš**“ efektyvumas, tuo geresnis darbo už-duočių išmokimas, vaidmens aiškumas, socialinė integracija, organizacinės kultūros perėmimas.

Kalbant apie asmenybės bruožų ir socializacijos sąsajas daugiau dėmesio skiriama naujų darbuotojų **proaktyviam elgesiui** – asmens polinkiui aktyviai siekti užsibrėžtų tikslų ir norų įgyvendinimo. J. D. Kammeyer-Mueller ir C. R. Wanberg (2003) teigia, kad proaktyvumas susijęs su užduoties meistriškumu, vaidmens aiškumu, socialine integracija ir žiniomis apie organizacijos politiką.

Taigi konsultuojant studentus karjeros klausimais tikslinga aptarti jų vertybes, profesinio „Aš“ efektyvumo aspektus bei asmens pasirengimą pačiam imtis iniciatyvos kuo greičiau integruotis į organizaciją.

#### 5.4.4. Socializacijos sąsajos su organizacijos ir darbo grupės veiksniais

Pradedantis dirbti organizacijoje naujokas socializuojamas tiek formaliai, tiek neformaliai. Neformalios socializacijos pavyzdžiai gali būti įprasti kolegų juokeliai naujokų atžvilgiu ar draugiški santykiai su patyrusiais kolegomis ir vadovais, socialinė veikla su kolegomis ar kelionės namo kartu su bendradarbiais. Formaliems instrumentams priskirtinos organizacijos taikomos socializacijos taktikos, orientacinės programos, specialūs mokymai, karjeros planavimas, konsultavimas, formalus grįžtamasis ryšys ar atlikto darbo vertinimo procedūros.

J. Van Maanen ir E. H. Schein (1979) išskyrė šešias **taktikas**, kurias taiko organizacijos, kad nauji darbuotojai greičiau pritaipytų. Kiekvieną iš šių šešių taktikų sudaro du kontinuumo poliai. Taktikų klasifikacija pateikiama 35 lentelėje.

35 lentelė. Socializacijos taktikų klasifikacija (pagal Van Maanen, Schein, 1979)

TAKTIKOS, SUSIJUSIOS SU	SOCIALIZACIJOS KRYPTIS	
	INSTITUCINĖ	INDIVIDUALIZUOTA
Kontekstu	Kolektyvinė Formali	Individuali Neformali
Turiniu	Nuosekli Fiksuota	Atsitiktinė Kintama
Socialiniais aspektais	Serijinė Suteikiančioji	Skiriamoji Atimančioji

Pirmosios dvi taktinės dimensijos susijusios su konkrečiu kontekstu, kuriame vyksta socializacijos procesas. Kolektyvinė socializacija reikštų, kad naujas darbuotojas socializuojamas grupėje, o individuali – tuo užsiima pats individas. Formali socializacija rodo, kad tai yra visiems žinoma programa, skirta naujiems darbuotojams ugdyti; neformali socializacija vyksta dėl tarpasmeninių santykių ir nėra jokios oficialios programos dalis.



Kitos dvi taktinės dimensijos susijusios su socializacijos turiniu. Nuosekliai socializacijai būdinga tam tikra įvykių struktūra, o atsitiktinė socializacija vyksta be tokios aiškios struktūros. Kitaip tariant, jei visų naujų darbuotojų socializacija vyksta vienodai, ji yra nuosekli, jei visų naujų patyrimas smarkiai skiriasi, socializacija yra atsitiktinė. Kita dimensija susijusi su laiku. Jeigu visų naujų darbuotojų socializacija vyksta vienu metu (pvz., kariniuose mokymuose), tokia socializacija vadinama fiksuota, t. y. vykstančia fiksuotu laiku. Jeigu įvykiai darbuotojams trunka skirtingą laiką, socializacija yra kintama.

Likusios dvi taktinės dimensijos susijusios su socialiniais socializacijos aspektais. Viena iš šių dimensijų reiškia socializacijos procese dalyvaujančių asmenų ir naujo darbuotojo padėties panašumą. Kai socializaciją atlieka panašūs asmenys (pvz., profesorai priima naują fakulteto narį, ką tik baigusį aukštąją mokyklą), socializacija yra serijinė ir mentoriai tampa vaidmenų modeliais naujam darbuotojui. O kai socializacija vyksta visiškai kitokioje aplinkoje nei vėliau dirbs individas, procesas yra skiriamasis. Kitoje dimensijoje, jei socializacijos procesas pastiprina individo svarbiausią identiškumą, socializacija yra suteikiančioji, jei siekia sunaikinti turimą identiškumą ir jį pakeisti nauju, tinkamu organizacijai, tokiu atveju socializacija yra atimančioji.

Nustatyta (Ards ir kt., 2002), kad **individualizuota socializacija skatina inovatyvų elgesį, didina asmens polinkį ieškoti geresnių sprendimų ar kitokių žinių taikymo galimybių atliekant darbą, o institucinė socializacija labiau susijusi su konformistiniu elgesiu.** Tiek lojalumas organizacijai, tiek emocinis įsipareigojimas labiau susiję su institucine socializacija, o didesnė darbuotojų kaita siejama su individualizuota socializacija.

Kita daug dėmesio sulaukusi socializacijos organizacijoje sritis – čia dirbančių senbuvių arba **agentų** (vadovų, bendradarbių, mentorių) vaidmuo. Dažnai darbovietėse teigiama, kad nauji darbuotojai greičiau socializuojasi dėl kitų asmenų įtakos ir paskatinimų nei dėl formalių programų ir strategijų, kurias taiko organizacija.

C. Ostroff ir S. W. J. Kozlowski (1992) nustatė, kad tam tikri socializacijos agentai gali būti tinkamesni nei kiti, kai nauji darbuotojai siekia informacijos. Jie atliko informacijos gavimo tyrimą ir nustatė, kad bendradarbiai teikė daugiau informacijos, susijusios su užduotimis, o tiesioginių vadovų teikiama informacija buvo labiau susijusi su žiniomis apie organizaciją. Vadovai teikė daugiau informacijos apie vaidmenis, o kolegos teikė informaciją apie darbo grupę. E. W. Morrison (1995) papildė, kad nauji darbuotojai siekia informacijos iš skirtingų informacijos šaltinių organizacijoje. Nauji darbuotojai linkę remtis vadovais, kai kalbama apie techninę, darbo atlikimo ir su jų vaidmeniu susijusią informaciją, o bendradarbiais dažniau remiamasi, kai kalbama apie normatyvinę ir socialinę informaciją.

Dažnas naujokas, norėdamas perprasti darbo atlikimo ypatumus, stebi **vaidmens modelius** – ilgiau dirbančius darbuotojus, kurie yra pasiekę tokius tikslus, kokius pasiekti norėtų naujokas. Bandoma perprasti vaidmens modelio charakterio ypatumus, bendravimo su kitais specifika, elgesį specifinėse situacijose ir stengiamasi tai atkartoti. Vaidmens modelio stebėjimas teikia informacijos ir apie tai, kaip nesielgti, jei naujokas nenori tokių pat padarinių.

Tyrimai rodo, kad naujokai į bendradarbius žvelgia kaip į dalinius modelius, pasirinkdami tam tikras charakteristikas ar bruožus, kuriais jie žavisi ar mato prasmę kopijuoti. Dažniausi vaidmens modelių atrankos kriterijai – sėkmė, motyvacija, patirtis. Tačiau **vaidmens modeliu gali tapti ir arčiausiai naujoko dirbantis asmuo. Todėl svarbiausias dalykas taikant šią mokymosi formą – tinkamų vaidmens modelių pasirinkimas.**

Dar viena tyrimų sritis, kuriai tyrėjai skyrė nemažai dėmesio, – vadovo, darbo grupės ar visos organizacijos charakteristikų sąsajos su naujų darbuotojų socializacijos rodikliais.

Daugiau dėmesio vadovo vaidmeniui naujo darbuotojo socializacijoje skiriama dėl neišvengiamų, hierarchiškai determinuotų jų tarpusavio santykių. Vadovo gebėjimas tinkamai paskirstyti darbus, teikti reikalingą informaciją yra svarbus naujų darbuotojų socializacijai. Be abejo, jau patys lyderystės teorijų kūrėjai atkreipė dėmesį į tai, kad **vadovavimo stilius** turi būti parinktas pagal pavaldinio gebėjimus ir brandumo lygį. Tačiau darbuotojų tyrimai rodo, kad transformacinė lyderystė susijusi su geresne organizacijos ir asmens atitiktimi, vaidmens aiškumu, pasitenkinimu darbu. Be to, **darbo patirties turinčių naujokų socializacija sėkmingesnė, kai vadovas aiškiai nurodo, ką ir kaip daryti (direktyvus vadovavimo stilius), o neturintiems darbo patirties labiau padeda parama, supratimas (paramos vadovavimo stilius)** (Žukauskaitė, Bagdžiūnienė, 2008).

**Vadovo ir pavaldinio santykių kokybė** (angl. *leader member exchange*, LMX) taip pat turi įtakos tam, kaip sėkmingai naujokas pritaps organizacijoje. Šios teorijos kūrėjas G. B. Graen išskyrė aukštos kokybės transakcinius vadovo ir pavaldinio santykius, kurie formuoja „darbuotojus“ (angl. *cadre*), ir žemesnės kokybės ekonominius vadovo ir pavaldinio santykius, kurie formuoja „samdinius“ (angl. *hired hand*). Tyrimai rodo, kad aukštos kokybės santykius užmezgę darbuotojai gaudavo daugiau atsakomybės, daugiau norimų užduočių, didesnę atlygį, didesnę lyderio paramą. Tuo pačiu atsilygindami darbuotojai dalydavosi tam tikromis pareigomis su lyderiu, buvo jam labiau įsipareigoję, iš esmės dirbo sunkiau nei žemesnės kokybės santykius sukūrę darbuotojai. D. A. Major ir kt. (1995) tyrimas atskleidė, kad naujiems darbuotojams aukšti LMX rezultatai kompensavo nepateisintus lūkesčius dėl galimybių atlikti darbus.

Nustatyta, kad vadovo ir pavaldinio santykių specifika formuojasi labai anksti ir išlieka stabili ilgą laiką (antros, šeštos savaitės ir pusės metų įvertinimai statistiškai reikšmingai nesiskyrė), todėl naujokas turėtų daugiau skirti dėmesio šiems santykiams kurti.

Įsidarbinus svarbiausi pirmieji metai, nes svarbu, kad naujas darbuotojas taptų **komandos nariu**. Kad naujas darbuotojas įsitrauktų į bendrą veiklą (sprendimų priėmimą, komandinį darbą, komunikaciją), reikalinga grupės narių parama. D. A. Major ir kt. (1995) tvirtina, kad **nuostatos darbo atžvilgiu yra palankesnės, kai santykių su bendradarbiais kokybė yra gera, o naujo darbuotojo ir jo bendradarbių sąveika ganėtinai dažna**. Net ir neformaliai bendraudami, patardami, teikdami paramą, žinias bendradarbiai padeda naujiems darbuotojams greičiau perprasti, kas yra kas organizacijoje, todėl svarbu, kad naujokas užmezgtų teigiamus santykius su bendradarbiais.

Kita vertus, bendradarbių gausa dar nereiškia, kad naujo darbuotojo socializacija vyks greitai. Dideliame kolektyve, kuriame dominuoja tarpusavio konkuravimas arba kur kiekvienas narys turi didelį darbo krūvį, dėmesio naujam darbuotojui gali būti skiriama labai mažai. Atsakomybės išsklaidymo fenomenas žinomas iš socialinės psichologijos – kuo daugiau žmonių, tuo mažesnė pagalbos tikimybė, ir tai tinka organizacijoms. Remiantis I. Žukauskaitės ir D. Bagdžiūnienės (2008) atliktu tyrimu galima teigti, kad **kuo mažesnis darbuotojų skaičius padalinyje, tuo spartesnė socializacija**. C. F. Camerer (1998) teigimu, atliekant užduotis, kur svarbus tarpusavio pasitikėjimas, turi būti maža grupė. Didėjant grupės narių skaičiui, keičiasi jų tarpusavio sąveika, skiriama mažiau laiko ir pastangų darniems santykiams užtikrinti. Dauguma tyrėjų sutinka, kad idealus grupės dydis – 5–8 žmonės, tačiau visada reikėtų atsižvelgti į veiklos pobūdį. Didėjant žmonių skaičiui grupėje didesnė tampa ir darbuotojų kaita, mažėja pasitenkinimas ir, atvirkščiai, mažesnėse grupėse didesnis sutelktumas, o tai svarbu naujų darbuotojų socializacijai.

Tais atvejais, kai kolektyvas, į kurį patenka naujokas, yra didelis, tikslinga jam paskirti **mentorių** – labiau patyrusį ir kvalifikuotą kolegą, kuris savo pavyzdžiu mokyty, remty, skatinty, konsultuoty ir palaikytų gerus santykius su naujoku, siekdamas greitesnio pastarojo profesinio ir (ar) asmeninio tobulėjimo. T. Scandura ir kt. (1996) atskleidžia mentorystės pranašumą, palyginti su kitomis personalo valdymo programomis: „Yra daug programų, kurios skirtos darbuotojų pasitenkinimui darbu didinti ar jų kaitai sumažinti. Tai gali būti ir orientacinės programos, ir komandų kūrimas patyriminio mokymo būdu, 360 laipsnių darbo atlikimo vertinimas. Dauguma jų sustiprina lojalumą, įsipareigojimą, nuomonės reiškimą. Visomis šiomis programomis galima pasiekti tų pačių rezultatų, kaip ir sėkmingos mentorystės atveju: mažesnis išėjimas iš darbo, mažesnis stresas, didesnis lojalumas, geresnė komunikacija, geriau atliekamas darbas. Skirtumas tik tas, kad ten organizacija ką nors daro darbuotojams, o čia – labiau patyręs padeda kolegai. Tačiau asmeninio kontakto nebuvimas sumažina čia išvardytų programų efektyvumą, nes ten lyderis daro viską, kad pasiektų organizacijos tikslus, o mentorystė orientuota į asmens poreikių patenkinimą“ (p. 54).

Susiklosčius palankiems mentorystės santykiams naujas darbuotojas gali lengviau pereiti iš pašaliečio į tikro organizacijos nario vaidmenį, greičiau perprasti savo darbą, lengviau sukurti tarpasmeninius santykius, greičiau ir aiškiau suprasti savo vaidmenį organizacijoje, rasti savo ir organizacijos daromų veiklos įvertinimų atitiktį, greičiau išspręsti konfliktus. Mentorius padeda naujam darbuotojui geriau suderinti prioritetus ir suprasti keliamus reikalavimus, todėl darbuotojas patiria mažiau streso. Be to, kai naujiems darbuotojams socializuotis padeda mentorius, mažėja jų perdegimo darbe tikimybė: mentoriai pataria, kaip susidoroti su problemomis darbe, ugdytiniai jaučiasi emociškai palaikomi, jie pradeda manyti, kad sunkumai, su kuriais susiduriama, nėra tokie dideli (Kleinman ir kt., 2002).

Beje, **jei mentoriumi paskiriamas taip pat nelabai seniai dirbantis darbuotojas – galima tikėtis dvigubos naudos: toks senbuvis ne tik pasistengs išvengti galimų problemų, su kuriais susidūrė pats, bet ir instruodamas kitą dar kartą pasikartos tai, ko neseniai pats išmoko, ir šitaip patobulins savo įgūdžius.**

Daug sudėtingesnis yra naujo darbuotojo socializacijos ir **organizacinės kultūros** santykis. Viena vertus, organizacinės kultūros ypatumai yra tai, ką turi perimti naujas darbuotojas, o socializacija – tai būdas išsaugoti organizacinę kultūrą. Kita vertus, visų organizacijų kultūros skiriasi, o tai reiškia, kad vienos organizacijose naujokai pritampa greičiau nei kitose. Pavyzdžiui, organizacijų, kurių kultūros apibūdinamos kaip atviros, nariai yra draugiški su naujais darbuotojais ir pašaliečiais. Jie tiki, kad beveik kiekvienas tiks šiai organizacijai ir kad naujiems darbuotojams reikia tik kelių dienų, kad jie pasijustų lyg namuose. Uždarose kultūrose viskas slepiama netgi nuo seniai ten dirbančių žmonių. Tokių organizacijų darbuotojai tiki, jog tik kai kurie asmenys gali pritaipyti organizacijoje ir naujiems darbuotojams reikia daugiau laiko, kad pasijustų savi organizacijoje.

Organizacinės kultūros ypatumai svarbesni pradedantiems darbinę karjerą. Pradėjus dirbti susiduriama su nežinomybe, todėl pageidautina, kad aplinka būtų stabili, prognozuojama. Inovacijas vertinančioje organizacijoje pokyčiai dažnesni, todėl naujam darbuotojui sunkiau prisitaikyti. Ir atvirkščiai, kai organizacijoje kultūroje teikiama parama, naujo darbuotojo tapsmas tikruoju organizacijos nariu paspartėja.

Apibendrinant čia pateiktą medžiagą apie įvairių veiksnių įtaką darbuotojų socializacijai galima teigti, kad socializacijos sėkmė priklauso tiek nuo paties darbuotojo, tiek nuo jį supančių žmonių. Įvairūs veiksniai yra svarbi, bet nepakankama sąlyga, kad vyktų socializacija. Naujų vaidmenų, normų, vertybių mokomasi kartu su kitais žmonėmis. Kuo dažniau tiek organizacijos senbuviai, tiek naujokai demonstruoja proaktyvų elgesį, tuo greičiau vyksta socializacija, tuo greičiau naujas darbuotojas tampa tikru organizacijos nariu.

### 5.4.5. Dažniausi sunkumai, su kuriais susiduria naujokai įsitvirtindami organizacijoje

Sunkumai, su kuriais susiduria naujokai, susiję su socializacijos turiniu. Norėdamas tapti visaverčiu organizacijos nariu, naujokas turi sužinoti daug skirtingos informacijos. E. W. Morrison (1995) išskiria 7 informacijos tipus, kurių įsisavinimas užtikrina sėkmingą naujoko funkcionavimą organizacijoje:

- ◇ techninė informacija (kaip tinkamai atlikti darbą, paskirstyti darbo krūvį, kur gauti vertingų išteklių, informacijos ir pan.);
- ◇ referentinė informacija (apie darbo atlikimo standartus, darbuotojo turimus įgaliojimus, lūkesčius jo atžvilgiu, skatinimo kriterijus, pareigybės tikslus, uždavinius ir pan.);
- ◇ socialinė informacija (žinios apie santykių su kitais formavimą, kitų žmonių elgesį ir asmenines savybes, padedančios prisitaikyti prie darbo kolektyvo);
- ◇ įvertinimo (grįžtamojo ryšio) informacija (žinios apie darbuotojo žinių ir gebėjimų tinkamumą šiam darbui, darbo atlikimo kokybę, silpnąsias darbo atlikimo vietas, galimybes būti paaukštinamam);
- ◇ normatyvinė informacija (žinios apie organizacijoje priimtina elgesį bei pažintis su organizacijos istorija, tradicijomis, ritualais, filosofija, tikslais);
- ◇ organizacinė informacija (žinios apie organizacijos struktūrą, kokie darbuotojai kur dirba, teikiamas paslaugas ir produktus, finansinę situaciją organizacijoje);
- ◇ galios informacija (žinios apie svarbiausius organizacijos išteklius kontroliuojančius, svarbiausius sprendimus priimančius asmenis, kas kieno viršininkas ir apskritai, kas yra kas organizacijoje).

Be abejo, skiriasi informacijos svarba ir poreikis ją įsisavinti – vienokią informaciją reikia įsisavinti greičiau, kitokią – ne taip greitai. Tačiau informacijos teikėjo (organizacijos atstovų) ir informacijos gavėjo (naujoko) nuomonės šiuo klausimu gali skirtis, todėl nenuostabu, kad naujokai skundžiasi tiek per dideliu, tiek per mažu informacijos kiekiu.

Kitas su informacijos srautu susijęs sunkumas – parinkti netinkami informacijos perteikimo būdai. Kartais organizacijos stengiasi viską formalizuoti ir aprašyti, nors paprastas parodymas, ką ir kaip daryti, užtruktų ir trumpiau, ir būtų efektyvesnis. Arba priešingai, labai detalios instrukcijos pasakomos žodžiu ir dėl to sunkiai įsimenamos, nors jas galima paskaityti organizacijos intranete pateiktuose dokumentuose.

Su informacijos filtravimu susiduria tie naujokai, kurie patenka į labai konkurencingą kolektyvą. Jei bendradarbis traktuoja, kad jo turima informacija yra priemonė geresniems rezultatams pasiekti nei kolegos, o skatinimo sistema yra susieta su pasiektais rezultatais – dalijimasis informacija tampa minimalus. Tai panašu į žvejybą ar grybavimą – niekas gerų vietų neišduoda. Viską reikia susirasti pačiam. Kokį sprendimą galima pasiūlyti tokiems naujokams? Vienas galimų variantų – tapti ne tik gavėju, bet ir davėju, rasti ką nors, ką būtų galima pasiūlyti mainais už informaciją.

Dar vienas su komunikacija organizacijoje susijęs sunkumas – sąvokų, kurios turi skirtingą semantinę reikšmę, vartojimas. Pasakymas „tuoj grįšiu“ vienoje organizacijoje gali reikšti, kad išeinantis užtruks kelias minutes, kitoje – kad kelias valandas. Tačiau dar blogesnis dalykas esti tada, kai senbuviai ima kalbėtis žargonu ar tam tikroje organizacijoje bendraujant atsiradusiais sutrumpinimais pamiršdami, jog naujas darbuotojas gali nežinoti šių žodžių prasmės. Naujokai, bijodami pasirodyti nekompetentingi, nepasitiksina, kas ką reiškia, ir tada jau labai nedaug trūksta, kad paprastas nesusikalbėjimas virstų darbo klaidomis ar konfliktais.

Kita sunkumų grupė susijusi su pradėjus dirbti patiriamu realybės šoku. Nors ir atrodo keista, tačiau kai kuriose organizacijose vis dar pasitaiko atvejų, kad pirmą dieną atėjusio naujoko niekas nelaukia, bendradarbiai nėra informuoti, kad jis čia dirbs, darbo vieta neparuošta, o darbo funkcijos ir atsakomybės neaiškios. Prie ir šiaip naujokams būdingų jausminių būsenų – nerimo, nežinomybės, abejonių, baimių – prisideda pyktis, susierzinimas, nusivylimas. Blogai startavus padidėja tikimybė, kad ir vėliau sunkiau seksis įtikinti kitus savo reikalingumu organizacijai, o bendras neigiamas emocinis fonas, įtampa gali tapti pagrindiniu trukdžiu parodyti tai, ką moka.

O dabar įsivaizduokime, kad dar prieš pradėdant dirbti naujokui įteikiamas pasveikinimo laiškas, kuriame dėjuojamasi, kad jis prisijungia prie komandos, tikimasi malonaus bendradarbiavimo, taip pat pateikiama informacija, kur ir kada atvykti, kas pasitiks, kokius dokumentus reikia turėti ir kokie renginiai / susitikimai numatomi pirmąją dieną. Ir negana to – viskas taip ir vyksta, kaip parašyta... Papildomo streso nebuvimas darbuotojui leidžia susikoncentruoti ties tuo, ką jis moka ir žino, todėl darbai atliekami kokybiškiau, auga pasitikėjimas savimi ir išlieka motyvacija bei entuziazmas – vyrauja tos pačios emocijos, kurios paprastai lydi žmogaus sprendimą atversti naują karjeros puslapį.

Tačiau net ir gerai startavusieji neišvengia realybės šoko. Kartais jis vadinamas „pirmo atlyginimo krize“ – gavęs realų atlygį naujas darbuotojas pradeda skaičiuoti, kiek jis įdėjo pastangų (laiko, energijos, žinių) dirbdamas, kaip pavyko suderinti darbą su asmeniniu gyvenimu (ir dar daug kitų „kiek“), ir lygina su tuo, ką gavo. Tik labai retais atvejais palyginimo santykis yra pozityvus – gauta daugiau nei investuota. Daug dažniau balansas būna neigiamas, o jaučiama „skriauda“ skatina imtis veiksmų – koreguoti elgesį (dėti mažiau pastangų) arba koreguoti mąstymą (pvz., „gal iš tikrųjų mano pastangų galėjo būti daugiau“). Įdomu, kad tokio pobūdžio svarstymai gali kilti nebūtinai po pirmojo ar antrojo atlyginimo – daug dažniau tai yra kokios nors konfliktinės ar įtemptos situacijos padarinys (pvz., „aš čia stengiuosi, dirbu, siūlau sprendimus, o niekam to nereikia...“).

Kaip reikėtų reaguoti į situaciją, kai matome, kad neigiamos emocijos tampa ilgalaikė dominuojančia naujoko būsena? Su tokiais žmogumi reikia susėsti ir pakalbėti. Apie tai, kas jam kelia nerimą, kas jam nepatinka, kokius mato galimus sprendimo būdus ir kokių veiksmų jis ketina imtis. Kartais galėtų padėti pasiūlymas pažvelgti į situaciją vadovo akimis ir pabandyti paaiškinti, kodėl su juo elgiamasi vienaip, o ne kitaip. **Konsultuojant nusivylusį asmenį reikėtų padėti jam rasti darbo organizacijoje prasmę ir jo buvimo ten svarbą. Tačiau kartais konsultantas turi padėti naujam darbuotojui apsispręsti palikti organizaciją ir pradėti naują karjeros etapą vietoj to, kad ir toliau būtų važiuojama „ne savo rogėse“.**

Beje, svarbu paminėti, kad **naujoko emocinė būklė yra stipriausias prognostinis veiksnys, kai kalbama apie jo ketinimus likti organizacijoje ar iš jos išeiti.** Pirmiausia žmogus pajunta, kad kažkas čia ne taip, tačiau negali to įvardyti. O tik vėliau jis pradeda ieškoti nuojautą patvirtinančių signalų. I. Žukauskaitės (2008) atliktame tyrime lyginti darbuotojų, kurie dirbo organizacijoje ilgiau nei 3 mėnesius ir kurie iš organizacijos išėjo nesibaigus bandomajam laikotarpiui, socializacijos rodikliai

praėjus vienam mėnesiui nuo įsidarbinimo. Paaiškėjo, kad organizaciją palikę darbuotojai darbo pradžioje juto daug didesnį nerimą nei tie, kurie joje liko dirbti.

Dar viena problema susijusi tiek su turimos informacijos kiekiu, tiek su emociniu funkcionavimu, o būtent – grįžtamojo ryšio apie jų veiklos sėkmingumą stoka. Dažnai pasitaiko, kad nauji darbuotojai nežino, kaip kiti vertina jų atliekamą darbą, kiek jų įgūdžiai ir gebėjimai tinka šiam darbui atlikti, kokios yra silpnosios atliekamo darbo pusės. Gali būti, kad aplinkiniai šios informacijos neteikia, nes yra praėję per mažai laiko nuo įsidarbinimo, leidžiama naujokui „apšilti“, neskubama jo vertinti, kritikuoti. Mūsų visuomenėje įprasta šimtą dienų nekritikuoti naujas pareigas pradėjusių eiti asmenų veiklos, o organizacijose įsigali praktika neįtraukti į visuotinio kasmetinio darbo atlikimo vertinimo procedūrą darbuotojų, kurie čia dirba mažiau nei tris mėnesius. Kita vertus, taip gali būti dėl vadovų ir bendradarbių nemokėjo ar nenoro (pvz., dėl konkurencinių paskatų) suteikti naujam darbuotojui grįžtamąjį ryšį. Paradoksaliomis galime įvardyti situacijas, kai personalo skyriaus darbuotojai, paskambinę prieš porą mėnesių įdarbinto asmens vadovui, klausia, kaip sekasi naujajam darbuotojui, ir išgirsta atsakymą: „Viskas puiku. Inicatyvus, imlus informacijai, kruopštus – tai, ko mums reikia.“ Tačiau paskambinę tam pačiam naujokui ir paklausę, kai jam sekasi, išgirsta: „Nežinau...“

Taigi karjeros konsultantai turėtų paskatinti darbuotoją dažniau imtis iniciatyvos ir klausti, ką jis galėtų daryti geriau nei daro dabar, arba susitarti dėl kas savaitinių susitikimų su vadovu, skirtų jo pažangai aptarti.

### 5.4.6. Ką daryti, kad naujokas kuo greičiau socializuotųsi

Daugelyje tyrimų nustatyta, kad dažniausiai išeinama iš darbo pirmaisiais mėnesiais. K. Lewin sukurta lauko teorija teikia keletą svarbių gairių šiam procesui paaiškinti.

Anot K. Lewin, bet kokio tikslo siekimas yra susijęs su dviejų jėgų grupių tarpusavio sąveika. Viena grupė apima statines ir dinamines jėgas, kurios veikia prieš sėkmingą permainų įgyvendinimą, – tai stabdančios jėgos. Kitai grupei priklauso jėgos, skatinančios sėkmingas permainas, – tai varomosios, arba palaiKANČIOS, jėgos. Pagal bendrąją jėgų lauko teoriją lauke esantį objektą (inovaciją, pokytį, procesą) veikia suminė jėga, todėl svarbu žinoti, kokios jėgos sudaro lauką ir kokią įtaką jos daro pokyčių kryptčiai.

Darbinę karjerą pradedančio asmens kognityviajame lauke yra tik keli veiksniai, kurie skatina jį likti organizacijoje. Juos galima suskirstyti į 3 grupes:

- 1 asmens ryšiai su kitais asmenimis ir veikla. Jei veikla įdomi, o kontaktų tinklas platus, tikimybė, kad asmuo norės palikti organizaciją bus mažesnė nei tais atvejais, kai darbas nuobodus ar nėra su kuo bendrauti;
- 2 laipsnis, kuriuo asmuo suvokia savo ir organizacijos bei jos aplinkos atitikties. Kuo didesnė atitikties, dermė, tuo asmuo labiau jausis susijęs su organizacija ir mažiau norės ją palikti;
- 3 materialinės ir psichologinės naudos netekimas, jei išeinama iš darbo. Kuo didesni nuostoliai paliekant organizaciją, tuo mažesnė tikimybė, kad asmuo norės nutraukti šių naudų gavimą.

Nežinomybės, netikrumo, abejonių dėl padaryto sprendimo pradedančio darbinę karjerą asmens kognityviajame lauke būna daug. Todėl atsiradus bet kokiai vidinei ar išorinei jėgai, kuri skatina iš-

eiti iš organizacijos (lūkesčių neatitiktis, konfliktai su vadovu ar konkurentų pasiūlymai), priimamas atitinkamas sprendimas.

Organizacijos tikslas – kuo labiau struktūrinti naujoko kognityvųjį lauką, kad jame būtų kuo daugiau palaikančių jėgų, ir šitaip sumažinti asmens norą palikti organizaciją. Tai ypač aktualu, kai kalbama apie naujus darbuotojus. Ieškodami darbo jie išsiunčia savo gyvenimo aprašymus į daugelį organizacijų ir kartais gauna pasiūlymų dalyvauti atrankos pokalbiuose tada, kai jau yra įsidarbinę, o patirtas realybės šokas dabartinėje organizacijoje verčia abejoti galimybe suderinti savo poreikius ir dabartinį darbą. Jei atsirastų organizacijų, kurios geriau tenkintų darbuotojo poreikius, jo lojalumas dabatinei organizacijai gali susilpnėti. Todėl kiekviena organizacija turėtų stengtis kuo daugiau sužinoti apie kiekvieno darbuotojo karjeros poreikius ir atitinkamai koreguoti savo planus.

Šalia individualizuotos naujų darbuotojų karjeros valdymo sistemos tikslinga sąitus su organizacija stiprinti bendromis visiems organizacijos naujokams taikomomis įvedimo programomis.

### 5.4.7. Įvedimo programos: terminai, šaltiniai ir turinys

Naujoko kelias nuo nerimastingo ir nesaugaus iki savimi pasitikinčio komandos nario, padedančio siekti organizacijos tikslų, gali būti palyginamas su A. Maslow motyvacijos teorijos lygiais. Kol konkretus asmens poreikis nepatenkintas, negalima (ar nenorima) eiti į kitą lygį. Tas pats tinka ir įvedimo programoms: kol naujokas supras sudėtingus organizacijos ar darbo aspektus ir visiškai realizuos savo turimas kompetencijas, jam reikia gerai įsisavinti pagrindines žinias.

- ◇ Fiziologiniai poreikiai, atitinkantys A. Maslow teoriją, apima paprastą ir esminę informaciją pirmomis darbo dienomis, pavyzdžiui, žinojimas, kur dirbti, kur kas padėta ar kaip kreiptis į greta dirbančius kolegas.
- ◇ Saugumo poreikis patenkinamas per kitas dvi savaites, kai susidėlioja kasdienių darbų seka ir teikiami aiškūs nurodymai, ką ir kaip daryti. Taip pat per šį laikotarpį naujokas turėtų susipažinti su organizacijos struktūra, padaliniais, tikslais ir pan.
- ◇ Socialiniai poreikiai patenkinami pradėdant kurti santykius su kolegomis, einant kartu pietauti ar rytais geriant kavą. Pamažu priprantama prie nusistovėjusių procedūrų ir integruojamasi į kolektyvą.
- ◇ Savigarbos poreikių patenkinimas susijęs su geresniu savo vaidmens supratimu bei dalyvavimu mokymo programose. Įgytos žinios leidžia labiau pasitikėti savimi ir geriau atlikti paskirtas užduotis.
- ◇ Galiausiai praėjus 6–12 mėnesių nuo įsidarbinimo, jei tam yra tinkamos sąlygos, naujokai pradeda realizuoti savo potencialą darbinėje veikloje.

Labai svarbu, kad įvedimo programoje dalyvautų kuo daugiau žmonių, kurių skirtinga atsakomybė. Reikėtų įtraukti ir organizacijos vadovybę, ir tiesioginius vadovus, kolegas, kurie dirba panašų darbą, ar tuos darbuotojus, su kuriais naujokui teks kontaktuoti atliekant savo užduotis.

Organizacijos vadovybės vaidmuo įvedimo procese gali būti fragmentiškas, pvz., rankos paspaudimas ir pasveikinimas prisijungus prie komandos, bet tai gali padaryti didelį įspūdį naujokui ir motyvuoti jį dirbti, suteikti pasitikėjimo savimi kaip darbuotoju.

Tiesioginis vadovas yra svarbiausias asmuo įvedimo procese, todėl pirmomis darbo organizacijoje dienomis jis turėtų:

- ◇ sukurti tinkamą atmosferą, kad naujokas jaustųsi laukiamas ir nebūtų įtampos;
- ◇ supažindinti naujoką su kitais komandos nariais;
- ◇ pristatyti darbuotojo pareigybei priskiriamus darbus, komandos tikslus ir dabartinius projektus;
- ◇ suteikti galimybes nuolatos gauti grįžtamąjį ryšį (laikytis atvirų durų politikos);
- ◇ iškelti kelis realius tikslus naujokui, kad jis juos galėtų pasiekti per 2–3 mėn.;
- ◇ įvertinti naujoko mokymosi poreikius ir suteikti galimybę įgyti reikiamų žinių ir įgūdžių.

Personalo skyriaus funkcijos pirmomis dienomis – patikrinti naujoko pateiktą informaciją apie save, supažindinti su vidaus tvarkos taisyklėmis, aptarti darbo sąlygas ir svarbiausius įvykius (kada galima prašyti atostogų, poilsio dienų, kaip informuoti apie nedarbingumą dėl ligos ir pan.), apibūdinti sveikatos ir saugumo politiką (darbo saugos taisykles, pirmosios pagalbos priemonių vietas, organizacijos požūrį į rūkymą), nurodyti, kur galima gauti reikalingos informacijos ar kam skambinti, jei kilo klausimų.

Asmuo, atsakingas už naujokų bendro pobūdžio mokymą (o jei tokio nėra – paskirtas kolega), turėtų supažindinti su:

- ◇ informacinių technologijų sistemų naudojimu;
- ◇ organizacijoje priimtina komunikacija raštu (firminiai blankai, šriftai, naudojamos spalvos ir pan.);
- ◇ kalbėjimo telefonu ir kalbėjimo viešai ypatumais (kreipiniai, mandagumo frazės, teikiamos informacijos kiekis);
- ◇ klientų aptarnavimo standartu;
- ◇ specialių priemonių / įrangos naudojimu ir priežiūra (kur yra popierius, reikalingos kanceliarinės prekės, kur naikinami dokumentai ir pan.);
- ◇ fizinės aplinkos specifika (poilsio kambariai, kavos ar vandens aparatai, pastato apsaugos funkcionavimas ir pan.).

Čia išvardyti tik patys pagrindiniai ir daugeliui organizacijų būdingi dalykai, kurie turėtų būti padaryti pirmomis dienomis pradėjus dirbti. Be abejo, sąrašas gali keistis priklausomai nuo organizacijos ar



naujoko užimamos pozicijos. Tačiau jo turėtų pakakti naujam darbuotojui inicijuojant pokalbį su vadovu, jei kokia nors informacija darbo pradžioje nebūtų suteikta. Juk visuomet geriau rūpintis iš anksto nei per vėlai.

## 5.5. Karjeros pokyčiai

XXI a. karjeros pokyčių dramatiškai padaugėjo. Praėjusio amžiaus septintąjį dešimtmetį dauguma žmonių tikėdavosi visą gyvenimą nugyventi tame pačiame mieste, dirbti toje pačioje organizacijoje nepriklausomai nuo užimamų pozicijų. Dabar vis daugiau žmonių savo ar ne savo noru renkasi neapibrėžtumą.

Tai daryti verčia tiek išorinės jėgos, kaip išaugusi konkurencija, įmonių perkėlimai į kitus regionus, šalis ar net žemynus, sparčios reorganizacijos, padažnėję susijungimai, įsigijimai, bankrotai, bendrų įmonių kūrimas, tiek ir pakitęs pačių darbuotojų požiūris, susijęs su prasmingesnės karjeros siekiu, eksperimentavimu tyrinėjant save, išaugusiu mobilumu, lankstesnių darbo sąlygų, leidžiančių derinti karjerą su asmeniniu gyvenimu, paieška. Todėl **karjeros pokyčiai šiandien – neatsiejama kiekvieno žmogaus karjeros kasdienybė**. Nemažai žmonių vardan geresnį gyvenimą užtikrinančios karjeros renkasi net emigrantų likimą. Problemos aktualumą rodo ir per paskutinius tris dešimtmečius kelis kartus išaugęs tyrimų karjeros pokyčių srityje skaičius (Amundson, 2004; Bright et al., 2008).

Taigi vis labiau spartėjanti globali konkurencija, greiti technologijų pokyčiai verčia organizacijas ieškoti efektyvesnių veiklos formų, sparčiai keistis. Darbuotojai taip pat tampa aktyvesni, siekia prasmingos karjeros ir subalansuoto gyvenimo. Todėl natūralu, kad prognozuojami, pačių pasirinkti ar išorinių aplinkybių paskatinti karjeros (darbo, studijų, pareigų, profesijų) pokyčiai šiuo metu vis dažnesni. Tam, kad jie vyktų kaip įmanoma sklandžiau, reikia ugdytis pokyčiams valdyti reikalingas kompetencijas.

### 5.5.1. Karjeros pokyčių samprata ir rūšys

Analizuojant karjeros pokyčius pirmiausia pravartu apibrėžti pagrindines šioje srityje vartojamas sąvokas. Mokslinėje ir praktinėje taikomojoje literatūroje sutinkami karjeros pokyčių (*career change*), karjeros perėjimo (*career transition*), karjeros mobilumo (*career mobility*), profesijos keitimo (*occupational change*) ir darbo keitimo (*job change*) terminai. Profesijos ir darbo keitimo terminai įvardija atitinkamą perėjimą iš vienos profesijos į kitą arba iš vieno darbo į kitą.

Kiek sudėtingiau apibrėžti karjeros mobilumo, pokyčių ir perėjimo skirtumus. *Karjeros mobilumas* – labai platus terminas, apimantis visus asmens karjeros pokyčius per gyvenimą. Mobilumo kryptys gali būti horizontalios ir vertikalios, atliekamos vienoje organizacijoje ar keliose. Karjeros mobilumo sąvoka dažniausiai pasitaiko leidiniuose, skirtuose beribės, „proteininės“ karjeros (*protean career*) sampratoms pristatyti. Juose akcentuojamas asmens gebėjimas lanksčiai reaguoti į besikeičiančias aplinkos sąlygas, judėti įvairiomis karjeros kryptimis, išlikti paklausiam darbo rinkoje (Arthur, Rousseau, 1996; Hall, 2002).

*Karjeros pokyčiai* – bene plačiausia sąvoka, apibūdinanti bet kokius pokyčius, susijusius su asmens

atliekamu darbu, profesija, pareigomis ir t. t. Tai ir perėjimai iš vienos organizacijos į kitą, iš vieno sektoriaus į kitą, profesijos keitimas, nuosavo verslo pradžia ir t. t.

*Karjeros perėjimo* terminas susijęs su D. Super darbais ir iš pradžių buvo vartojamas žymint nuoseklius asmens perėjimus iš vienos karjeros raidos stadijos į kitą. Tačiau šiandien nebemanoma, kad visi karjeros perėjimai yra planingi, prognozuojami. Be to, įvairios apimties karjeros pokyčiai XXI a. vis dažnesni, todėl galima teigti, jog šiandien karjeros pokyčiai yra nuolatinė asmens būklė, vaizdžiai tariant – jis nuolat gyvena „ant lagaminų“ (Arthur, Rousseau, 1996; Feldman, 2002).

Taigi matome, jog šie trys terminai iš esmės žymi tą patį – su asmens karjera susijusius pokyčius. Šiame tekste bus vartojamas karjeros pokyčių terminas.

Karjeros pokyčius galima klasifikuoti pagal keletą kriterijų: apimtį, prognozuojamumą, kontrolės lygį, poveikį. Vertinant pokyčių apimtį arba mastą svarbu apibrėžti, kokį karjeros elementą pokytis apima. Radikaliausias pokytis apima visos karjeros krypties pakeitimą (pavyzdžiui, dėstytojas meta darbą universitete, išvažiuoja į kaimą ir įsteigia ekologinį ūkį). Panašios apimties pokytis gali būti susijęs su profesijos keitimu. Kiek mažiau radikalus žingsnis yra darbo ir pozicijos bei organizacijos keitimas. Dar mažesnės apimties pokytis – vienu tikslų keitimas kitais tame pačiame darbe ar pozicijoje (Heppner, 1998).

Kai kurie autoriai atkreipia dėmesį ne vien į elgesio pokyčius, bet ir į karjeros planavimo, sprendimų priėmimo lygmens pokyčius. Pavyzdžiui, galima keisti karjeros tikslus, planus, karjeros galimybių tyrimo būdus, sprendimų priėmimo kriterijus ir kitus svarbius aspektus, darančius poveikį asmens elgesiui, jo tolesnei karjeros raidai. Nors šie pokyčiai ne visada tiesiogiai matomi, bet jie labai svarbūs siekiant suprasti asmens elgesį ir pasirinkimų motyvus (Bright et al., 2008).

Vertinant pokyčius iš jų prognozės perspektyvos galima išskirti dvi radikaliai priešingas pokyčių grupes. Vieni pokyčiai yra numatyti, paties asmens aiškiai įsisažmoninti ar suplanuoti (pavyzdžiui, išėjimas iš darbo pasibaigus kontraktui). Priešingame poliuje – visiškai netikėti karjeros pokyčiai, kuriuos sukelia tam tikros asmeniui nepavaldžios jėgos ar įvykiai (pavyzdžiui, patyręs traumą sportininkas priverstas baigti karjerą arba dėl kokių nors nenumatytų priežasčių žmogus atleidžiamas iš darbo).

Pokyčių tikimybės laipsnis susijęs su jų kontrolės lygiu. Vienus pokyčius asmuo gali sąmoningai pats sukelti ir kontroliuoti jų eigą. Taigi vieni pokyčiai yra savanoriški, kiti – priverstiniai. Savanoriškas karjeros pokytis vykdomas paties asmens iniciatyva, o priverstinį paskatina tam tikros aplinkybės, susijusios su aplinkos ar asmens barjeriais (Fouad, Bynner, 2008). Savanoriškų karjeros pokyčių pavyzdžiai: perėjimas iš aukštosios mokyklos į darbą, darbo keitimas, išėjimas iš darbo prižiūrėti vaikų ar į pensiją. Priverstinių pokyčių pavyzdžiai: atleidimas iš darbo, pašalinimas iš mokyklos, etatų mažinimas, liga ar trauma, nebeleidžianti toliau dirbti, įmonių bankrotai, technologijų pokyčiai, susijungimai, paslaugų nuoma ir t. t. Savanoriški pokyčiai paprastai atliekami turint pakankamai laiko, išteklių ir kompetencijų apsvarstyti įvairias galimybes. Priverstinius pokyčius, ypač nenumatytus, dažnai apsunkina daug kliūčių: mažos pasirinkimo galimybės, menkas pasiruošimas pokyčiui (psichologiškai, finansiškai, kompetencijų prasme), todėl jų metu išgyvenamas didelis stresas, gali pasireikšti ilgalaikių neigiamų pasekmių: atsirasti sveikatos sutrikimų, priklausomybių, prasidėti depresija.

Vertinant karjeros pokyčius pagal jų poveikio mastą galima pasiremti streso teorijomis, su kuriomis jie stipriai susiję. Streso, kaip dirgiklio, teorinėje sampratoje net ir pats stresas suprantamas kaip adaptacijos problemos sukeltas gyvenimo pokyčiai (Schwarzer, Schulz, 2002). Kiekvienas pokytis

žmogui yra mažesnis ar didesnis stresorius, nes tenka atsisakyti ankstesnių tikslų, keisti nusistovėjusius vaidmenis, rutinišką elgesį. Rimtesni karjeros pokyčiai įneša daug nerimo, neapibrėžtumo į kasdienę žmogaus situaciją. Jie gali būti traktuojami kaip kritiniai gyvenimo įvykiai (pavyzdžiui, darbo praradimas).

### 5.5.2. Karjeros pokyčių problemos

Pagrindinės problemos, su kuriomis susiduriama suaugusius asmenis konsultuojant dėl karjeros pokyčių, yra geresnis savęs pažinimas ir realaus savivaizdžio formavimas, turimų įgūdžių bei gebėjimų įsivertinimas, galimų finansinių nuostolių ir su tuo susijusio nerimo aptarimas, saugaus darbo, kolegų, identiteto praradimas, pasitikėjimo ir savigarbos stoka, nesėkmės baimė, amžiaus reikšmė pokyčiams (Bobek, Robbins, 2005). Karjeros konsultantų sprendžiamos problemos yra tam tikras orientyras studentų mokymui, parodo, į ką atkreipti dėmesį, kokius gebėjimus ugdyti, kad studentai vėliau savo gyvenime išvengtų aukščiau minėtų problemų.

Vienas iš sudėtingesnių momentų – realistinis įsivertinimas. Dirbdami vieną darbą žmonės išmoksta save vertinti remdamiesi jame nustatytais kriterijais. Keičiant darbą, organizaciją vertinimo kriterijai taip pat keičiasi, todėl savo privalumų bei trūkumų vertinimas gali tapti neadekvatus pasikeitus situacijai (pavyzdžiui, biurokratinėje institucijoje darbuotojas gali būti vertinamas pagal tai, kiek jo rengiami laiškai, raštai atitinka raštvedybos taisykles, susirašinėjimo etiketą ir pan., o verslo organizacijoje vertinamas susirašinėjimo operatyvumas). Tai taip pat pravartu akcentuoti mokymų metu, studentai turi suvokti, **jog turimų stipriųjų bei tobulintinų savybių vertinimas nėra absoliutus, kad skirtingos karjeros galimybės susijusios su skirtingais reikalavimais dirbančiajam. Todėl keičiant karjerą labai svarbu išsiaiškinti, kokių naujų kompetencijų reikia įgyti, kad pokytis taptų sėkmingas.**

Karjeros pokyčių metu dažnai aktualūs finansiniai klausimai, ypač jei pokyčiai nutinka staiga, neplanuotai. Žmonės dažnai „gyvena nuo algos iki algos“, neturi santaupų ilgesnei darbo paieškai. Tokia situacija sukelia didelį stresą, įtampą šeimose, verčia priimti ne pačius tinkamiausius karjeros sprendimus. Kartais pasikeitus pajamoms tenka keisti gyvenimo stilių, pradėti taupyti. Todėl pasirengimo pokyčiams fazėje svarbu įvertinti jiems realizuoti reikiamus finansinius išteklius, o siekiant apsidrausti nuo neplanuotų pokyčių – turėti santaupų finansiniams įsipareigojimams vykdyti ir kasdienėms išlaidoms karjeros pereinamuoju laikotarpiu.

Saugaus darbo, kolegų, identiteto praradimas ypač aktualus ilgai vienoje darbovietėje dirbusiems vyresniems darbuotojams. Tokie asmenys gali turėti susiformavusį karjeros identitetą. Kartais identifikavimasis su darbiniais vaidmenimis toks stiprus, jog žmogus pokyčių metu jaučiasi praradęs dalį savęs, gyvenimo prasmę. Ne veltui darbo netekimas laikomas vienu iš didžiausių stresą keliančių gyvenimo įvykių (Schwarzer, Schulz, 2002). Darbo praradimas taip pat reiškia ir kolegų netektį, dalies socialinio tinklo praradimą. Tenka keisti kasdienes įpročius, nusistovėjusią rutiną, o tai dažnai žmogui nėra lengva užduotis. Dažnai per socialinio tinklo praradimus netenkama ir dalies socialinės paramos. Kita vertus, naujas darbas taip pat suteikia galimybes plėsti socialinį tinklą, megzti naujas pažintis.

Darbo netekimas dažnai asocijuojasi su vertės praradimu. Tai ypač aktualu pradedantiems ir vyresniems darbuotojams. Pirmas darbas ir jame patirta nesėkmė gali gerokai pakirsti pasitikėjimą savo jėgomis, ypač tuomet, jei to darbo gana ilgai ieškota. Todėl svarbu nesureikšminti darbo pradžios, kaip kažkokio ypatingo gyvenimo įvykio. Pirma darbo vieta gali būti priimama kaip pabandytas, galimybių tyrinėjimas, o jos netekimas – galimybė gauti naudingos informacijos, leidžiančios geriau suprasti, kokių kompetencijų nepavyko išsiugdyti aukštojoje mokykloje, kaip reikėtų koreguoti

savo elgesį, kokias asmenines savybes stiprinti. „Užsisėdėjusiems“ viename darbe karjeros pokytis taip pat dažnai kelia abejonių dėl galimybių sėkmingai rasti naują darbą ir jame įsitvirtinti. Tokiems žmonėms tenka stiprinti „Aš“ efektyvumo jausmą, atkreipti dėmesį į darbo paieškos bei įsitvirtinimo jame gebėjimų ugdymą (tokie žmonės gali visiškai neturėti darbo paieškos gebėjimų, nes niekada iki tol jiems to nereikėjo).

Apibendrinant karjeros pokyčių problemas galima teigti, jog **ugdant studentus svarbu formuoti pokyčiams įveikti tinkamas nuostatas, leidžiančias priimti pokyčius kaip neišvengiamą šiuolaikinės karjeros dalį, įžvelgti juose labiau galimybę ir iššūkį, o ne netektį ar grėsmę.** Studentai taip pat turi suprasti, kad pokyčiams reikia rengtis, kad jie gali nutikti bet kada. Labai svarbu stiprinti pasitikėjimo savimi, „Aš“ efektyvumo jausmą, ugdyti karjeros valdymo gebėjimus, išlikti paklausiam darbo rinkoje, palaikyti ir stiprinti socialinį tinklą.

### 5.5.3. Teorinės karjeros pokyčių tyrimų prielaidos

Kalbant apie karjeros pokyčius galima pasiremti keliomis teorinėmis kryptimis (paradigmomis) ir atskirais teoriniais modeliais. Šios srities teorinės žinios padeda suprasti karjeros pokyčių etapus, veikiančias jėgas, jų priežastis, kylančius sunkumus ir jų įveikimo būdus. Toliau trumpai aptarsime šias teorijų kryptis bei modelius:

- ◇ asmens ir aplinkos atitikties teoriją;
- ◇ D. Super karjeros raidos teoriją;
- ◇ socialinę kognityviają karjeros teoriją;
- ◇ R. C. Atchley tęstinumą teoriją;
- ◇ chaoso karjeros teoriją;
- ◇ galimų „Aš“ teorinį modelį;
- ◇ karjeros pokyčių etapus tiriančius teorinius modelius.

*Asmens ir aplinkos atitikties teorija.* Šios teorijos atstovai akcentuoja asmens ir darbo aplinkos atitikties svarbą karjerai, jos poveikį žmogaus pasitenkinimui karjera ir darbo produktyvumui, taip pat ir jo norui imtis karjeros pokyčių. Bene geriausiai žinomos „Minesotos prisitaikymo darbe“ (*Minnesota Theory of Work Adjustment*) ir J. Holland profesinių tipų (*Holland's theory of vocational types*) teorijos (Dawis, 2004; Spokane, Cruza-Guet, 2005). Šiose teorijose išskiriami tam tikri asmeniui svarbūs konstruktai (profesiniai interesai) ir stebima, kaip aplinka leidžia juos patenkinti ir kaip tai siejasi su asmenybės pasitenkinimu ir produktyvumu. Svarbiausi konstruktai, kurių suderinamumu reikėtų rūpintis – interesai, vertybės ir pagrindiniai gabumai. Taip pat reikia įvertinti perkeliamų kompetencijų svarbą pokyčiams. Patirtis generalizuojasi, persikelia į naujas situacijas, todėl platus spektras perkeliamų įgūdžių tarnauja kaip puikus išteklius karjeros pokyčių metu. Pereinamoju laikotarpiu svarbu atkreipti dėmesį į tokius aspektus, kaip sumažėjusi savigarba (ypač netekus darbo), nesugebėjimas apsispręsti (renkantis naują kelią), nerimas dėl ateities (Bobek, Robbins, 2005).

Nors šios paradigmos prielaida apie asmens konstruktyvumą ir aplinkos atitiktis jiems svarbą atrodo pagrįstos ir sunkiai nuginčijamos, vis dėlto mokslininkų tyrimai nerodo vienareikšmiškų ryšių tarp asmens ir aplinkos atitikties / neatitikties laipsnio ir nenoro / noro keisti karjerą. Pavyzdžiui, R. Donohue (2006) atliktas tyrimas rodo, jog, vertinant J. Hooland interesų tipus, karjeros keitimas turėjo nedidelį ryšį su žmogaus ir aplinkos atitiktimi. Remiantis J. Hooland teorija galima teigti, kad kuo labiau aplinka atitinka tipą, tuo žmogus turėtų būti stabilesnis ir nenorėti keisti karjeros. Priešingai, kuo labiau tipas neatitinka aplinkos, tuo didesnis noras keisti. Tyrimuose nenustatyta vienareikšmiškų koreliacijų, pastebėtas silpnas ryšys. Galima teigti, kad yra kitų, svarbesnių, veiksnių nei Hooland interesų atitiktis aplinkai, ir jie paskatina žmones karjeros pokyčiams arba nuo jų sulaiko. Todėl karjeros konsultantai turėtų atsargiai remtis atitikties teorija konsultuodami žmones dėl karjeros pokyčių (Donohue, 2006).

Remiantis D. Super karjeros raidos teorija (*Career Development Theory*) (Super, 1990) žmonių karjera plėtojasi tam tikromis nuosekliomis stadijomis, pereina augimo, tyrinėjimo, įsitvirtinimo, palaikymo ir atsi-  
traukimo etapus. Kiekviename etape vaidinami skirtingi vaidmenys, vyrauja specifiniai karjeros tikslai. Svarbus konstruktas – karjeros branda. Asmuo turi įgyti karjeros sprendimams priimti ir problemoms spręsti reikalingas kompetencijas, suvokti savo apribojimus, suprasti vaidmenų daugialypiškumą, jų atlikimo ypatumus tam tikroje gyvenimo stadijoje bei sąsajas su darbo saugumu, galimybe plėtoti karjerą. Profesiniai pasirinkimai susiję su platesniu gyvenimo kontekstu, renkantis atsižvelgiama į bendresnius gyvenimo tikslus, dėmesys atkreipiamas į pasitenkinimą gyvenimu kaip svarbų karjeros sprendimų kriterijų. Darbo radimo procesas skatinamas asmenybės raidos ir brandos. Taigi remiantis šia teorija karjeros pokyčiai prognozuojami, „išauginami“, jiems būdinga tam tikra natūrali raida. Asmuo planingai ruošiasi pokyčiams, tyrinėja karjeros galimybes, savo poreikius, vertina platesnį gyvenimo kontekstą ir priima atitinkamą sprendimą, pereidamas iš vienos karjeros raidos stadijos į kitą.

Iš pirmo žvilgsnio D. Super teorinis karjeros raidos modelis atrodo logiškas ir pagrįstas kasdiene praktika, tačiau vertinant iš šiuolaikiškos karjeros perspektyvų jame galima įžvelgti ir rimtų trūkumų. Gana rizikinga kalbėti apie sklandžią pokyčių seką ir tipiškumą. Karjeros keliai tampa vis labiau individualūs, keičiasi pačių karjeros raidos stadijų trukmė (ypač tyrinėjimo), nebe toks ryškus tampa ir jų eiliškumas (Arthur, Rousseau, 1996).

*Socialinė kognityvioji karjeros teorija (Social Cognitive Career Theory)* (Lent, 2005). Ši karjeros teorija paremta platesne socialinio mokymosi teorija (Bandura, 2001). Ji pabrėžia motyvacinius veiksnius, kaip „Aš“ efektyvumas, pasekmių lūkesčiai ir jų įtaką karjerai. Šie konstruktai vertinami kaip centriniai veiksniai, lemiantys asmens gebėjimą valdyti vidinius ir išorinius išteklius, kai identifikuojami karjeros tikslai, pasirenkamas ir įgyvendinamas karjeros planas. Problemos, susijusios su karjeros planavimu ir darbo paieška, susijusios ir su klaidingais įsitikinimais, nerealistiniais vertinimais, sutrikdytu gebėjimu priimti sprendimus ir t. t. Pavyzdžiui, planuodamas karjeros pokyčius asmuo gali nerimauti dėl savo asmeninių finansų, gebėjimo įsitvirtinti naujame darbe ar veikloje, manyti, jog jam trūksta gabumų, turėti negatyvius ateities lūkesčius, suvokti, kad aplinkoje gausu kliūčių pokyčiams, manyti, jog jam trūksta išteklių, reikalingų pereinant iš vienos karjeros situacijos į kitą.

Analizuojant karjeros pokyčius pagal šią teoriją reikėtų atkreipti dėmesį į asmens lūkesčius savo dabartinės karjeros atžvilgiu ir į „Aš“ efektyvumo lygį karjeros pokyčių atžvilgiu. Jei asmuo neigiamai vertina esamą situaciją, o jo efektyvumas aukštas, tai tikėtina, jog jis ims realių veiksmų ieškodamas geriau jo poreikius galinčios patenkinti karjeros situacijos, aktyviai inicijuos patį karjeros pokytį. Kitokia situacija bus tuo atveju, jei esama padėtis netenkina, bet „Aš“ efektyvumas žemas. Tokiu atveju asmuo bus linkęs susitaikyti su padėtimi, jis netikės, kad gali rasti geresnį karjeros kelią ir

(ar) ten patekti. Kitas svarbus aspektas – galimi ateities scenarijai, t. y. kaip asmuo įsivaizduoja savo karjeros raidą, kokius jos pokyčius prognozuoja.

R. C. Atchley (1989) *tęstinumų teorija (continuity theory)*. Tai suaugusiųjų raidą aiškinanti teorija, kurios įžvalgos tinka ir geresniam karjeros pokyčių suvokimui. Teigiama, jog pereinant iš vieno raidos etapo į kitą žmogui labai svarbu išlaikyti tiek išorinio socialinio pasaulio (turimų santykių ir su tuo susijusios paramos), tiek ir savo asmenybės (savo įsitikinimų, vertybių, požiūrių) vientisumą. Pokyčių metu asmuo siekia praeityje įgytą patirtį panaudoti naujoje situacijoje, laikytis anksčiau išsikeltų tikslų ir prasmų. Kalbant apie karjeros pokyčius pasakytina, kad adaptyvus ir realistinis karjeros keitimas susijęs su gebėjimu pritaikyti praeities patirtį naujai situacijai. Asmens lygmeniu karjeros pokyčiai reikalauja emocinės rizikos ir socialinės pagalbos. Bet koks drastiškas karjeros situacijos keitimas, „įmetimas“ į visiškai naują gyvenimo situaciją, kai sugriūna turėta socialinės paramos sistema, tenka iš esmės pertvarkyti savo vidinį pasaulį, gali sąlygoti prastą prisitaikymą, fizinės ir psichikos sveikatos sutrikimus. Tikslų tęstinumas, galimybė palaikyti pusiausvyrą tarp keitimosi ir tęstinumo yra kritiniai veiksniai norint sėkmingai įveikti pokyčių etapą. Priešingai, su pokyčiais susijęs vientisumo stokos jausmas, negalėjimas palaikyti nusistovėjusio tikslingo elgesio, pasinaudoti socialine parama yra prasto prisitaikymo priežastis.

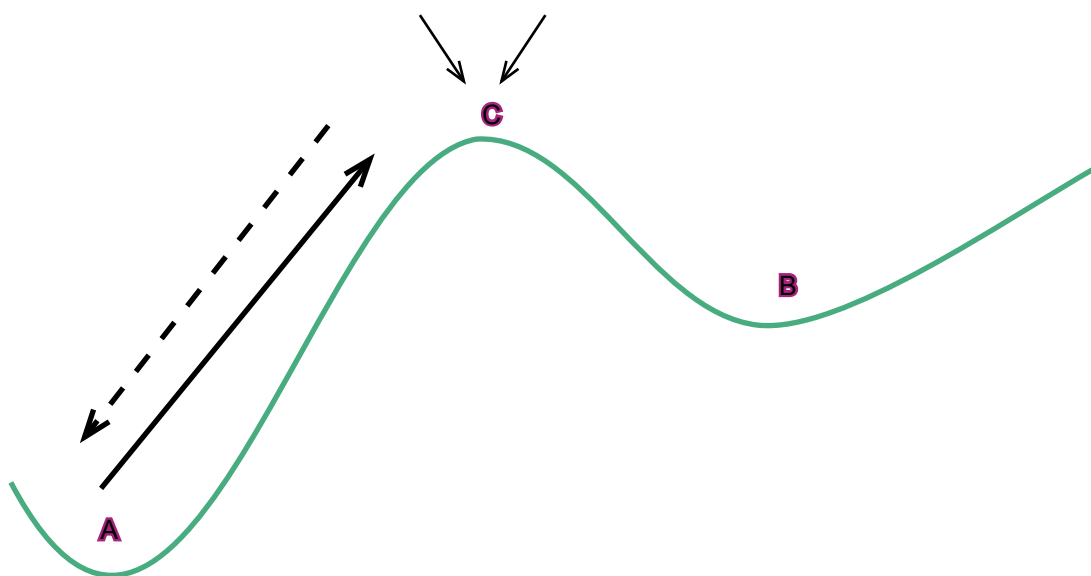
*Chaoso karjeros teorija (The Chaos Theory of Careers)* (Bright, Pryor, 2008). Ši teorija remiasi bendresne chaoso teorija, kuri pastaruoju metu sėkmingai skinasi kelią į įvairias socialinių mokslų sritis, tarp jų ir į karjeros. Chaoso teoretikai teigia, kad pokyčiai sistemoje vyksta palaipsniui arba staiga (Lorenz, 1993). Šių pokyčių efektas – sistemos rekonfiguracija. Po pokyčio sistema pradeda funkcionuoti kitaip nei prieš tai. Žmogus taip pat gali keistis lėtai, pamažu bręsdamas ir įgydamas naujos patirties, arba staiga, kai paveikia kritiniai įvykiai, netenkama darbo. Paveikti gali tiek vidiniai (liga, vertybių perkainojimas), tiek ir išorės veiksniai (technologijų pokyčiai).

Remiantis chaoso teorija karjeros pokyčių neįmanoma tiksliai prognozuoti. Žmogų nuolat veikia įvairūs veiksniai, jie tarpusavyje sąveikauja kurdami unikalias kombinacijas. Asmens karjera juda tam tikra trajektorija, veikiama tam tikro stiprumo traukiančių ir stumiančių jėgų (*attractors, repellers*). Tarp jų nuolat įsimaišo atsitiktiniai veiksniai, pakreipdami jėgų pusiausvyrą viena ar kita kryptimi.

36 pav. pateiktas grafinis karjeros pokyčio situacijos pavyzdys. Asmuo nori keisti karjerą, pereiti iš A taško į B tašką (tarkime, samdomą darbą iškeisti į nuosavą verslą). Jo judėjimas B taško link bus apspręstas įvairių jėgų, kurių suminė išraiška atsispindės dviejuose vektoriuose: skatinančiame atlikti pokytį (tiesi linija) ir stabdančiame pokytį (brūkšninė linija). Jei skatinančios jėgos (patraukli karjeros vizija, aukštas „Aš“ efektyvumas, pakanka išteklių pokyčiams ir t. t.) bus stipresnės, asmuo rengsis ir sieks realizuoti pokytį. Labai tikėtina, kad tam tikruose pokyčio etapuose žmogus pateks į kritinius taškus, kuriuose abi jėgos bus panašaus stiprumo. Šiuose taškuose tolesnę judėjimo kryptį dažnai nulemia atsitiktiniai veiksniai, tam tikros smulkmenos, kurios sistemą pakreipia kuria nors linkme, lemia tolesnę jos konfigūraciją. Pavyzdžiui, pradėjus nuosavą verslą ir susidūrus su sunkumais gali kilti noras viską mesti ir grįžti prie ankstesnės veiklos, o tolesnę kryptį nulems tokie atsitiktiniai veiksniai, kaip netikėtas didelis užsakymas, seniai matyto pažįstamo žmogaus įtaigus paramos žodis, verslo partnerio pasitraukimas, konkurentų bankrotas ir t. t.

Kalbant apie karjeros pokyčius pagal šią teoriją svarbu atkreipti dėmesį į tai, jog **pokyčių kryptį lemia daugelis veiksnių, tarp jų ir atsitiktinių. Todėl svarbu nuolat tyrinėti aplinką, būti pasiruošusiems galimiems netikėtumams, atsiveriančioms karjeros galimybėmis ir siekti jomis pasinaudoti.** N. N. Taleb (2007) teigia, kad visi reikšmingi gyvenimo pokyčiai turi tris bendras charakteristikas:

- ◇ jie iškrenta iš realių lūkesčių sferos, būna netikėti;
- ◇ turi didžiulę įtaką mūsų gyvenime;
- ◇ mes vėliau gebame juos paaiškinti kaip dėsningus (taip ir turėjo būti), randame logiškas priežastis.



**36 pav.** Karjeros pokyčių grafinė vizualizacija remiantis chaoso teorija

Šį žmogaus psichinės veiklos fenomeną N. N. Taleb (2007) pavadino „juodosios gulbės fenomenu“. Žmonės kažkada negalėjo įsivaizduoti, kad gulbės gali būti juodos, tačiau kai tokias pamatė, tapo tarsi savaime aišku, gal gali būti ir tokios spalvos gulbių. Žvelgiant į šį fenomeną iš karjeros pokyčių perspektyvos svarbu suvokti, jog bet kuriame mūsų gyvenimo etape gali pasirodyti „juodoji gulbė“ kaip nauja karjeros galimybė, tad reikia būti pakankamai atviram, kategoriškai neprisirišti prie susikurtų karjeros planų, kad galėtum šia galimybe pasinaudoti ir vėliau sau paaiškinti, jog visa tai buvo dėsninga ir nuspėjama.

Chaos karjeros teorijos atstovai taip pat siūlo atkreipti dėmesį ne tik į karjeros pokyčius asmens elgesio lygmeniu, bet ir į pažintinių procesų, mąstymo pokyčius (Bright et al., 2008). Žmonės gali pakeisti savo lūkesčius ateities karjeros atžvilgiu, koreguoti karjeros planus. Dažnai tokie pokyčiai taip pat lydimi stiprių emocinių reakcijų, ne ką mažiau reikšmingi nei realus darbo ar organizacijos pakeitimas.

Taip pat svarbu išmokti toleruoti neapibrėžtumą, suprasti, kad žmogus nepajėgus kontroliuoti visų jo karjerą lemiančių veiksnių, kad bet kuriuo momentu gali nutikti kažkas tokio, kas privers keisti karjeros planus. Kontrolė reikalinga planuojant, prognozuojant ateitį, taip pat nerimui valdyti, tačiau ji neturi riboti, būti nelanksti. Smalsumas, atkaklumas, rizikavimas, „Aš“ efektyvumas, optimizmas, tikėjimas sėkminga veikla yra svarbūs veiksniai skatinant asmens tyrinėjimą ir jo karjeros lankstumą. Lankstumą akcentuoja ir darbdaviai, kurie skatina darbuotojus nuolat save įvertinti iš naujo, nes aplinkos sąlygos keičiasi.

Kitas svarbus akcentas – kova su nesėkmės baime. Tai viena didžiausių karjeros kliūčių. Reikia pripažinti, kad klaidos – normalus tyrinėjimo elementas. Klaidos yra netgi būtinas elementas siekiant tiek organizacijos, tiek individo augimo. Tai tolesnio eksperimentavimo bazė. Dauguma atradimų padaroma po nesėkmių virtinės, kai suprantama, koku keliu nereikėtų eiti. Jei nesėkmė apmąstyta, tai ne išeikvotos pastangos, o sėkminga nesėkmė, leidžianti karjerą pasukti tinkamesne linkme. Todėl studentai turėtų nebijoti eksperimentuoti, patirti nesėkmes, nes tik taip jie įgis savo tolesnei karjeros sėkmei reikalingos patirties.

Tokie veiksniai, kaip karjeros tikslai, planai, atliekami socialiniai vaidmenys, kasdienė rutina, gali tapti rimtais trukdžiais kelyje į karjeros pokyčius. Siekis sudėtingą pasaulį padaryti paprastesnį ir priimti racionalų sprendimą gali būti labai efektyvus, tačiau tam reikia tam tikrų sąlygų: aiškumo, daug informacijos, mažų sąnaudų, susijusių su pokyčiu, trumpo pereinamojo laikotarpio, mažo spaudimo greitai nuspręsti. Deja, daugelis karjeros sprendimų tokių sąlygų neturi. Dažnai pasirinkimų būna daug, jie migloti, sudėtingi, informacija neišsami, netiksli, pokyčių kaina didelė, slepia spaudimas apsispręsti (Pryor, Bright, 2003). Todėl priimant sprendimus dėl karjeros pokyčių reikia suprasti, jog veikiame netikrumo ir neapibrėžtumo sąlygomis. Reikia priimti tai, kas nebuvu suplanuota kaip neišvengiamybė, ir žvelgti į tai, kaip į papildomas galimybes, o ne trukdžius. Sprendimų orientyrai turėtų būti vertybės, prasmės, įsitikinimai – vertingiau veikti, eksperimentuoti, o ne ilgai kankintis ties vienintelio teisingo sprendimo (kurio realiai nėra) paieška. Priimant pokyčių sprendimus reikia tikėti ir pasitikėti ne geriausiu sprendimu, o savo gabumais, patirtimi, sėkme, peržengti baimes, bandyti veikti ir manyti, jog pasiseks. O jei ir nepasiseks, bus galimybė pabandyti iš naujo.

*Galimų „Aš“ (Possible Selves) teorinis modelis.* Šis modelis sukurtas remiantis socialine kognityviąja teorija (Markus, Nurius, 1986) ir neblogai tinka norint teoriškai paaiškinti karjeros pokyčius. Galimi „Aš“ apima vaizdinius, jausmus, mintis – tai, ką žmonės mano apie savo ateitį. Galimi „Aš“ keičiasi, todėl jie patogūs planuojant karjerą, nes leidžia žmogui laisvai tyrinėti, analizuoti įvairius galimus ateities scenarijus. Jie taip pat padeda pabėgti nuo dabarties trukdžių. Galimi „Aš“ gali apimti įvairias gyvenimo sritis, jas integruoti, būti tiek pozityvūs, tiek ir negatyvūs. Jie vertinami pagal realumo laipsnį (kokia tikimybė, kad toks galimas „Aš“ išsipildys), skirstomi į idealius „Aš“ ir privalomus „Aš“. Pirmuoju atveju asmuo nori toks būti, o antruoju – privalo (siekia realizuoti kažkieno kito, dažniausiai tėvų, lūkesčius). Idealo „Aš“ pasiekimo atveju išgyvenamas džiaugsmas, o privalomo – nusiraminimas, atsipalaidavimas.

Galimi „Aš“ karjeros plėtrą veikia per 5 mechanizmus (Meara et al., 1995):

- 1 Galimi „Aš“ yra asmeniniai ir individualūs: jie atspindi vertybes, asmenines prasmes, „Aš“ efektyvumą, asmuo šiuo atveju svarbiausias priimant karjeros sprendimus;
- 2 Jie labai ryškūs, gyvi sėkmės ar nesėkmės vaizdai, kuriuos asmuo susikuria, veikia kaip stiprus, emocijas žadinantis siekinys;
- 3 Jie įkrauti emocijų, tokių kaip būsimas pasitenkinimas ar nerimas, ir jos veikia keliamus tikslus;
- 4 Galimi „Aš“ apima tam tikras strategijas, kurios leidžia rinkti ir apdoroti informaciją, siekti tikslų; tai tarsi mentalinė schema, tam tikra programa, kuri padeda žmogui tapti tuo, kuo jis nori;
- 5 Galimų „Aš“ generuojamos emocijos, tokios kaip nerimas, nusivylimas, viltis, veikia kaip stimulas keistis.



Galimi „Aš“ karjeros pokyčius veikia per juose glūdinčias ateities alternatyvas. Žmonės susikuria galimus „Aš“ vaizdus, kurie atitinka jų vertybes, interesus, kompetencijas ir t. t. Kai galimi „Aš“ gerai ištiriami, jie tampa elgesio gairėmis. Dabartinis ir buvęs „Aš“ mažiau svarbūs. Žmogus pagal susikurtą galimo „Aš“ vaizdą atsirenka informaciją, priima karjeros sprendimus. Šie vaizdiniai padeda įveikti kliūtis, palaiko žmogų, padeda lanksčiai naudoti įvairias strategijas siekiant trokštamos arba privalomos karjeros.

*Karjeros pokyčių etapus tiriantys teoriniai modeliai.* Kalbant apie karjeros pokyčių etapų tyrimą galima remtis dviem modeliais: J. Prochaska ir C. DiClemente (1986) pokyčių modeliu bei R. E. Boyatzis (2007) apgalvoto pokyčio teorija (*intentional change theory*).

Remiantis J. Prochaska ir C. DiClemente (1986) teoriniu modeliu, karjeros pokytį galima suskirstyti į septynis etapus:

- 1 Netinkamos esamos karjeros situacijos įsisąmoninimas;
- 2 Trokštamos karjeros situacijos apibrėžimas;
- 3 Pokyčių galimybės apmąstymas;
- 4 Pasirengimas pokyčiams;
- 5 Pokyčių vykdymas (veikimas);
- 6 Pokyčių palaikymas;
- 7 Pokyčių vertinimas.

Šie etapai apima nuoseklius žingsnius, kuriuos turi įveikti karjeros pokytį norintis atlikti asmuo. Pirmiausia suvokiama, jog dabartinė karjeros situacija netenkina, reikia kažką keisti. Tam padeda įvairių emocijų, elgesio, santykių signalų skaitymas. Reflektuodamas savo situaciją žmogus jaučia, jog nėra patenkintas savo karjera, todėl reikia ieškoti kitų galimybių. Tolesni žingsniai susiję su trokštamos karjeros situacijos apibrėžimu, pokyčių galimybių apmąstymu, pasirengimu veikti bei paties pokyčio vykdymu. Svarbu, jog asmuo aiškiai žinotų, kokios karjeros siekia, ką nori pakeisti. Norint sėkmingai atlikti pokytį reikia pakankamai išteklių, pasitikėjimo savimi, kompetencijų. Visa tai būtina užsitikrinti pasirengimo pokyčiams fazės metu. Nepakanka vien sėkmingai įvykdyti pokytį (pavyzdžiui, rasti geresnį darbą), svarbu jį užtvirtinti, išlaikyti bei įsitvirtinti naujoje karjeros situacijoje. Paskutinė fazė – atlikto pokyčio vertinimas. Tai teikia grįžtamąjį ryšį, kiek šis pokytis buvo sėkmingas. Tuo remdamasis asmuo toliau plėtoja karjerą naujojoje srityje (organizacijoje, darbe, profesijoje) arba pradeda naują pokyčių ciklą.

Kiek kitaip į karjeros pokyčius siūlo žvelgti R. E. Boyatzis (2007). Jis laikosi sistemų ir chaoso teorijų požiūriu teigdamas, jog į tikrovę reikia žvelgti kaip į sudėtingą, chaotiškų įvykių kupiną visumą. Sąmoningų pokyčių teorija aprašo sudėtingos sistemos sąmoningą pokytį. Individo lygmeniu vyksta nuoseklūs elgesio, minčių, jausmų, suvokimo, įpročių, kompetencijų pokyčiai. Pokytis gali kilti iš asmens aspiracijų, svajonių, ko nori ir siekia pats asmuo. Tai trunka tam tikrą laiką. Troškimas gali būti nukreiptas ir į dabartinės situacijos išlaikymą, santykius, įpročius. Pavyzdžiui, žmogus turi idealią karjerą, bet nori pokyčių darbo ir gyvenimo balanse, nori didinti pasitenkinimą darbu. Gali būti, kad dabartinei situacijai išlaikyti trukdo kokios nors išorinės jėgos. Tuomet siekiama šių neigiamų jėgų įtaką pašalinti, subalansuoti situaciją.

Pokyčių procesas dažniausiai būna ne nuoseklus linijinis, o chaotiškas, nutrūkstantis, suvokiamas kaip tyrinėjimų grandinė. Vienu metu galima tyrinėti keletą pokyčių aspektų, grįžti prie jau atliktų pasirinkimų, padaryti pauzę, sustabdyti patį pokyčių procesą, po to vėl jį tęsti ar pasukti visiškai kita linkme paveikus atsitiktiniam veiksniai. Pavyzdžiui, asmuo gali labai planingai ieškoti darbo, eiti į susitikimus ir staiga atsitiktinai susipažinti su žmogumi, kuris „kaip tyčia“ ieško tokio darbuotojo. Šiuo atveju tai bus „drugelio efektas“ karjeros pokyčių etape.

R. E. Boyatzis (2007) aprašo penkis sąmoningo pokyčio proceso metu asmens atliekamus atradimus (*discoveries*), kurie sukuria tam tikrą pokyčių ciklą:

- 1 Idealusis „Aš“ ir asmeninė vizija;
- 2 Realusis „Aš“ ir jo palyginimas su idealiuoju, kuris išryškina asmenines stiprybes ir tobulintinas savybes;
- 3 Mokymosi darbotvarkė ir planas;
- 4 Eksperimentavimas ir praktika su nauju elgesiu, mintimis, jausmais, suvokimais;
- 5 Pasitikėjimas arba svarbūs santykiai, kurie padeda asmeniui patirti ir įgyvendinti kiekvieną atradimą.

Pirmiausia reikia iširti, ko žmogus norėtų savo karjeroje. Tai tarsi tam tikro idealiojo „Aš“ karjeros srityje išsiaiškinimas, savo svajonių, lūkesčių apibrėžimas. **Tyrimai rodo pozityvaus mąstymo, vizijų svarbą. Smegenys „užprogramuojamos“ šiai galutinei būsenai, kurios mes trokštame. Tuomet emociškai tampame tam įsipareigoję, skiriame fizinę energiją, valios pastangas. Jei nėra idėjos, mūsų veikla „nekabina“, esame nuo jos atitrūkę.** Autorius teigia, kad karjeros teorijos, kuriose akcentuojama atitiktis (asmens aplinkai), iš tiesų netinkamai aiškina karjerą, ją žlugdo, nes jose nelieka asmens kūrybos, svajonių, aistros.

Kitas tyrinėjimo tikslas – išsiaiškinti, „ar aš nesu verdanti varlė“. Normaliomis aplinkybėmis dirba gynybos mechanizmai ir žmogų saugo nuo netinkamos asmeninės informacijos. Dauguma žmonių po truputį „verda kaip varlės vandenyje“ savo karjeroje, taip ir neįsisąmonindami, kad yra praradę susižavėjimą, kūrybiškumą, net ir gebėjimą gerai atlikti veiklą. Tam, kad suprasčiau savo situaciją, reikia atsiremti į idealųjį „Aš“, į tai, ką verčiau, ko noriu. Reikia sugretinti realųjį ir idealųjį „Aš“, įvertinti, ką reikia palikti taip, kaip yra, o ką keisti.

Trečias tyrinėjimo objektas – trūkstamos kompetencijos. Reikia išsiaiškinti, ko trūksta norint padaryti idealią karjerą, išsikelti mokymosi tikslus ir jų siekti. Kai įgyjame kompetencijų, pereiname prie eksperimentavimo ir praktinių bandymų, naujo išmokto elgesio išbandymo. Eksperimentų apimtis gali būti labai įvairi – nuo smulkaus elgesio pokyčio iki bandymų radikaliai keisti gyvenimą.

Penktasis elementas apima santykius, kurie padeda mokytis. Santykiai – esminė žmogaus aplinkos dalis. Mes turime savo referentinę grupę. Mūsų santykiai yra kaip mediatorius, moderatorius, interpretuotojas, grįžtamojo ryšio ir pagalbos šaltinis, paskatinimas mokytis ir keistis. Jie taip pat saugo nuo atkryčio, padeda įsitvirtinti naujoje karjeros situacijoje. Todėl reikia tyrinėti santykių sritį, ją tinkamai plėtoti ir puoselėti.

Apibendrinant karjeros pokyčių skyrių reikia pabrėžti, kad karjeros pokyčiai šiuolaikiniame pasaulyje (kaip ir pokyčiai kitose gyvenimo srityse) tampa vis dažnesni. Nevaldomas, staigus, neigiamą atspalvį

turintis karjeros pokytis kelia didelį stresą, gresia neigiamomis pasekmėmis ne tik siekiamiems karjeros tikslams, bet ir psichikos bei fizinei sveikatai. Todėl išauga pokyčių valdymo, sklandaus perėjimo iš vienos karjeros situacijos į kitą svarba.

Norint geriau suvokti, kaip galima valdyti karjeros pokyčius, svarbu atkreipti dėmesį į juos aprašančius teorinius modelius. Šiuolaikinę karjeros sampratą geriausiai atitinka socialinės kognityviosios ir chaoso teorijos, pabrėžiančios kintančio pasaulio įvairovę, jame atsirandančių galimybių gausą, asmens aktyvumą, eksperimentavimą, nebijojimą suklysti, atsakomybės už savo karjerą ir jos tolesnę plėtotę suvokimą.

## 5.6. Karjeros derinimas su kitomis gyvenimo sritimis

Karjera – tai visą asmens gyvenimą trunkanti darbo ir mokymosi patirčių seka. Tai labai svarbi kiekvieno žmogaus gyvenimo sritis, tačiau ji nėra vienintelė. Be karjeros plėtojamos ir kitos gyvenimo sritys, aktyviai veikiama šeimos, laisvalaikio, tarpasmeninių santykių, visuomeninės veiklos, dvasinio tobulėjimo, fizinio aktyvumo palaikymo, materialinių išteklių gausinimo ir kitose srityse. Šias sritis santykinai galima sujungti į penkis didelius blokus (Beckford, 2009) (36 lentelė).

**36 lentelė.** Pagrindiniai gyvenimo sričių blokai ir juose aktualūs dalykai

EKONOMINIS / FINANSINIS	SOCIALINIS	SVEIKATOS / GEROVĖS	VERSLO / KARJEROS	ASMENINIS
Turto vertė	Santykiai	Fizinė	Profesija	Kelionės
Finansinė situacija	Santuoka	Psichikos	Verslo / darbo tikslai	Atostogos
Investavimas	Šeima	Dvasinė	Išsilavinimas	Atsipalaidavimas
Skolos ir paskolos	Draugai		Sertifikatai	Hobis / pomėgiai
Pajamos ir išlaidos	Giminaičiai		Laipsniai	Asmens raida
Norimi įsigyti dalykai			Profesinė raida	

Savęs pažinimas bei karjeros galimybių tyrinėjimas padeda geriau suprasti savo karjeros prioritetus, susikurti norimą karjeros viziją, pasirinkti priimtinausią karjeros kelią. Tačiau **siekiant karjeros tikslų sėkmė nebus absoliuti, jei nebus bandoma karjeros derinti su kitomis svarbiomis gyvenimo sritimis, ypač šeima ir laisvalaikiu.**

Siekdami karjeros studentai turi suprasti, jog jie veikia ne vieni, juos supa artimi, brangūs žmonės, kurie taip pat nori gauti dėmesio, kaip ir karjeros tikslai. Paprastai žmogus turi keletą jam svarbių

gyvenimo sričių, kurias reikia subalansuotai plėtoti. Jei yra sutuoktiniai, draugai, partneriai, vaikai, tai nė vienas rimtesnis karjeros sprendimas neturėtų būti priimamas neatsižvelgiant į jų poreikius. Kiek valandų asmuo praleidžia darbe, kiek uždirba, kuriame mieste dirba, koks yra jo darbo grafikas, kiek darbas veikia psichologiškai bei fiziškai – visa tai, taip pat daugelis kitų su karjera susijusių smulkesnių aspektų, veikia artimiausią aplinką, ypač šeimą.

Atsižvelgiant į didžiulę konkurenciją ir nuolatinius karjeros pokyčius galima labai greitai prarasti nuovoką, kas iš tiesų svarbu, kokių veiklų imtis, kokias kompetencijas plėtoti. Kai žmogus pasineria visa galva, jam sunku atsitraukti, į savo gyvenimą pažvelgti tarsi iš šalies, numatyti prioritetus. Tokiu atveju nesubalansuotas gyvenimas yra labai reali karjeros siekimo pasekmė (Morris, Madsen, 2007).

### 5.6.1. Gyvenimo balanso problema

Šiandien dirbantys asmenys kaip niekada patiria didelius iššūkius siekdami būti produktyvūs, norėdami palaikyti gerus tarpasmeninius santykius, tobulėti, prisidėti prie bendruomenės gyvenimo. Tokią situaciją sąlygoja stiprėjanti globali konkurencija, valstybių politikos pokyčiai, šeimų socialinė, ekonominė ir demografinė padėtis, padidėjęs šeimoms ir darbo vaidmenų sudėtingumas, technologijų plėtra, išaugęs dvigubos karjeros šeimų bei dirbančių moterų skaičius, stiprėjantis darbe patiriamas stresas.

Tarptautinis tyrimas (Linkow et al., 2011), apėmęs Indiją, Kiniją, Braziliją, Vokietiją, Didžiąją Britaniją ir JAV, atskleidė, kad darbo ir kitų gyvenimo sričių derinimas kelia iššūkių daugelyje gyvenimo sričių. 37 lentelėje pateikti duomenys, kiek vyrų ir moterų (procentais) teigia susiduriantys su darbo ir kitų gyvenimo sričių derinimo iššūkiais savo kasdienėje veikloje.

**37 lentelė.** Darbo ir kitų gyvenimo sričių derinimo iššūkiai

IŠŠŪKIS	DARBUOTOJAI, PATIRIANTYS DARBO IR KITŲ GYVENIMO SRIČIŲ DERINIMO SUNKUMŲ	
	VYRAI (PROC.)	MOTERYS (PROC.)
Finansinis stresas	23	24
Laikas šeimai	25	19
Laikas asmeniniam hobiui, tobulėjimui	23	19
Laikas sportui	19	21
Laikas kasdieniams namų darbams, apsipirkimui	11	17
Laikas draugams	16	12

Šaltinis Linkow et al., 2011.

Skirtingų gyvenimo sričių ir vaidmenų derinimo problemos aktualumą rodo ir per paskutinius du dešimtmečius smarkiai išaugęs šios srities mokslinių tyrimų skaičius. Bene labiausiai rūpima tema – šeimos ir karjeros balansas. Tai aktualu visoms šeimoms, tačiau didžiausias poveikis ir iššūkis yra vienišiams dirbantiems tėvams.

Tyrimuose apie karjeros ir šeimos derinimą vis dar daugiausia dėmesio skiriama moterims: pabrėžiama, kad vyrų ir moterų vaidmuo šeimoje skiriasi, kad moterys turi daugiau investuoti į motinos vaidmenį nei vyrai – į tėvo, kad dažnai šeimoje moterys daugiau dėmesio skiria ir namų priežiūrai, o šiuolaikinėje visuomenėje tuo pačiu reikalaujama ir jų pasiekimų karjeroje, kad apskritai kyla klausimas, ar moterys gali turėti viską, ir t. t. Pavyzdžiui, sėkmingų moterų karjeros tyrimai (Hewlett, 2002) parodė, jog karjeras padarę vyrai, kuriems daugiau kaip 40 metų, dažniau turi vaikų. Tokių vyrų vaikų turėti norėjo 79 proc. ir 75 proc. taip padarė. Tuo tarpu daug pasiekusių moterų tik 49 proc. susilaukė vaikų, nors to norėjo gerokai daugiau. Panašiai ir nagrinėjant santuokas. 76 proc. daug pasiekusių ir 83 proc. labai daug pasiekusių vyrų buvo vedę, tokių moterų buvo 60 proc. Įdomi statistika, jog tik 39 proc. daug pasiekusių vyrų (Hewlett, 2002) turėjo visą darbo dieną dirbančias žmonas, o devynios iš dešimties daug pasiekusių moterų turėjo visą darbo dieną dirbančius vyrus.

Pamažu ateina supratimas, jog dėl šios problemos ne mažiau kenčia ir šiuolaikinių pažiūrų vaikus turintys vyrai. Tėvai šeimoje vis daugiau dėmesio skiria namų priežiūrai ir rūpinimusi vaikais. Šeimose, kurių mažos pajamos, tėvai nebevaidina pagrindinių maitintojų vaidmens, jų gaunamos pajamos susivienodino su moterų pajamomis (Gershuny, 2009). Vis daugiau moterų užima aukštesnes pareigas, nes gauna geresnį išsilavinimą nei vyrai, mieliau papildomai mokosi. Tuo būdu mažėja tėvų ir motinų įsitraukimo atotrūkis. Tai pastebima visose išsivysčiusiose šalyse (Gauthier et al., 2004). Pavyzdžiui, Didžiojoje Britanijoje (Kan et al., 2011) vyrai 1960 m. namuose dirbdavo 90 min. per dieną, o 2004 m. – 148 min. per dieną. Moterų (Kan et al., 2011) darbo namuose trukmė sumažėjo nuo 369 min. iki 280 min. per tą patį laikotarpį. Vis daugiau tėvų prisiima pagrindinį vaikų priežiūros vaidmenį. Tyrimai rodo (EHRC, 2009), jog 21 proc. vyrų prižiūri vaikus namuose iki penkerių metų darbo savaitės metu, o 43 proc. – rūpinasi mokyklinio amžiaus vaikais (tačiau tik 4 proc. britų vyrų prižiūri savo vaikus ir nedirba, kai motinos dirba visą darbo dieną). 2002–2005 m. naujų tėvų, kurie pradėjo dirbti lanksčiu darbo grafiku, kad galėtų pasirūpinti vaikais, padaugėjo nuo 11 proc. iki 31 proc., iš jų 29 proc. dėl šio tikslo apsisprendė dirbti namuose (Smeaton, Marsh, 2006).

Toks stiprėjantis vyrų įsitraukimas į šeimos gyvenimą ir patriarchalinių pažiūrų nykimas, nors ir yra pozityvus reiškinys, kelia ir papildomų problemų patiems vyrams. Tyrimai rodo (Galinsky et al., 2009), jog vyrai teigia susiduriantys su didesniais darbo ir asmeninio gyvenimo konfliktais per paskutinius tris dešimtmečius (nuo 34 proc. 1977 m. iki 45 proc. 2008 m.). Moterų skaičiai reikšmingai nepasikeitė (Galinsky et al., 2009), dvigubos karjeros šeimose 59 proc. vyrų teigia išgyvenantys šeimos ir darbo konfliktus, palyginti su 45 proc. moterų.

Keičiasi ir šeimų nuostatos į vaikų priežiūrą. Tyrimai JAV (Bianchi et al., 2006) rodo, jog 82 proc. 1965–1981 m. gimusių žmonių mano, kad rūpinimasis vaikais turi būti vienodai padalytas tarp vyrų ir moterų. Anot tyrėjų, abu tėvai būna labiau patenkinti, kai vaidmenys lygiai padalyti, ir mažiau, kai taip nėra. Tyrimo duomenys (Bianchi et al., 2006) atskleidė, jog dirbančių tėvų, kurių antrosios pusės taip pat dirba, daug stipresnis tikslo ir gerovės pasiekimo jausmas.

Taigi apibendrinant galima teigti, jog karjeros ir kitų gyvenimo sričių, ypač šeimos, derinimo problema šiandien kaip niekad aktuali, liečia ne tik tradiciškai moteris, bet ir kelia naujų iššūkių vyrams.

### 5.6.2. Teoriniai karjeros ir kitų gyvenimo sričių derinimo modeliai

Karjeros ir kitų asmens gyvenimo sričių derinimo problemos supratimas bus fragmentiškas, jei nežinosime pagrindinių tai analizuojančių teorinių modelių. Pabandysime trumpai apžvelgti labiausiai paplitusius modelius, kurie bando paaiškinti santykius tarp skirtingų gyvenimo sričių, jų poveikį viena kitai ir bendrai gyvenimo kokybei (Edwards, Rothbard, 2000; Greenhaus, Powell, 2006; Morris, Madsen, 2007; Watanabe et al., 1997).

*Kompensacijos modelis.* Tai vienas seniausių požiūrių į karjeros ir kitų gyvenimo sričių (daugiausia šeimos) derinimą, teigiančių, kad žmogus pasitenkinimo ir sėkmės trūkumą vienoje gyvenimo srityje siekia kompensuoti sėkme ir pasitenkinimu kitose srityse. Praktiškai žmogus mažina pastangas toje srityje, kurioje nesiseka, ir didina ten, kur patiriama sėkmė. Tai galima atlikti mėgstamai gyvenimo sričiai skiriant daugiau laiko, dėmesio, dedant papildomų pastangų. Iš esmės tai asmens gynybinė reakcija į stresą, įtampą. Stengiamasi pabėgti iš ten, kur nemalonu, atsitraukti nuo nesėkmių. Pavyzdžiui, vadovaujantis šiuo požiūriu galima daryti prielaidą, jog tarpasmeninių santykių problemos gali paskatinti labiau gilintis į darbinę veiklą, karjerą (jei šioje srityje sekasi). Kaip ilgalaikė galima tokio „pabėgimo“ pasekmė – šeimos nėra, o karjera stulbinama. Ir atvirkščiai – nerealizuoti karjeros siekiai, nesėkmės studijose ar darbinėje veikloje gali sąlygoti atsivadimą šeimai, norą sukurti idealų jos modelį, visą dėmesį skirti vaikų priežiūrai, sutuoktiniui, namams.

*Perkėlimo modelis.* Jo požiūris į karjeros ir kitų gyvenimo sričių derinimą priešingas kompensacijos modeliui. Teorinis perkėlimo modelis teigia, kad energija (neigiama ar teigiama), nuostatos, patirtis, vertybės, kompetencijos, įgytos vienoje gyvenimo srityje, perkeliamos į kitą. Pavyzdžiui, jei žmogui nesiseka karjeros srityje, tai tos nesėkmės persikelia ir į šeimos gyvenimą, laisvalaikio veiklą, tarpasmeninius santykius. Dėl to nukenčia nieko bendro su nesėkmėmis neturintys aplinkiniai. Ir priešingai, jei žmogus, tarkime, laimingas šeimoje, jis savo teigiamą nuotaiką bei energiją atsineša ir į darbą. Neigiamų emocijų perkėlimas iš nesėkmingos gyvenimo srities į kitas gali būti susijęs su bendru pasitikėjimo savo jėgomis sumažėjimu. Nepasitikėjimas savimi gali išplisti iš vienos gyvenimo srities, kurioje įvyko nesėkmė, ir į kitas sritis. Taip pat iš vienos gyvenimo srities į kitą gali persikelti tipiški konfliktai, santykių problemos, netinkamas elgesys. Tačiau lygiai taip pat ir sėkmių išgyvenimas vienoje srityje teigiamai paveikia visą žmogaus gyvenimą, suteikia jam pasitikėjimo spręsti kitų sričių problemas. O vienoje gyvenimo srityje įgytos kompetencijos gali puikiai pasitarnauti ir kitose srityse.

*Opozicijos (ribotų išteklių) modelis.* Šiuo atveju teigiama, kad laikas, energija, dėmesys, kurį skiriame vienai gyvenimo sričiai, joje esantiems vaidmenims, atima mūsų laiką, fizinę bei psichinę energiją, kurios reikia kitų sričių vaidmenims atlikti. Pavyzdžiui, jei žmogus labai daug energijos skiria darbui, jis grįžta namo jau be minčių ir noro atsiduoti šeimai (belieka pasyviai spaudyti televizoriaus pultelį, nes niekam kitam nebėra jėgų) arba nebeturi motyvacijos užsiimti net mėgstama laisvalaikio veikla. Didžiulės valios pastangos eikvoti energijos likučius kitoms sritims plėtoti gali sąlygoti nuolatinį stresą, išsekimą ir perdegimo sindromą.

*Praturtinimo modelis.* Šio modelio atstovai teigia, kad vienoje gyvenimo srityje įgyta praktinė patirtis (įgūdžiai, žinios, nuostatos, vertybės) bei išgyventos emocijos teigiamai veikia praturtindamos kitas gyvenimo sritis. Pavyzdžiui, laisvalaikio įgyti bendravimo gebėjimai, patirti pozityvūs išgyvenimai praturtina asmens patirtį, jis tarsi pakyla į aukštesnį brandos lygį. Geriau suprasdamas save, savo vertybes, požiūrius ir nuostatas asmuo tampa sąmoningesnis, atsakingesnis. Vyksta asmenybės augimas, kurio rezultatai teigiamai atsiliepia ir karjerai.

*Vaidmenų konfliktų modelis.* Anot šio modelio kūrėjų, atskirų gyvenimo sričių darna priklauso nuo jose atliekamų socialinių vaidmenų pobūdžio, apimties, tarpusavio darnos. Jei atskiri vaidmenys tarpusavyje prieštarauja (pavyzdžiui, tėvo ir darbuotojo), tada sritys nedera. Tačiau gali būti ir taip, kad vaidmenys nesusikerta, ir tuomet diskomforto dėl skirtingų gyvenimo sričių nesuderinamumo nejaučiama.

Vienas iš pagrindinių nedarnos ir dėl jos patiriamo streso šaltinių yra vaidmenų perkrova. Tai ypač aktualu jaunoms vaikų turinčioms šeimoms, kurios dar tik pradeda siekti karjeros, įsitvirtinti, dar mažai turi finansinių išteklių. Sumažinti stresą gali padėti partnerių lankstumas, noras pasiskirstyti vaidmenimis. Pavyzdžiui, vyras sumažina rugsėjo mėnesį darbo krūvį tam, kad padėtų žmonai ir vaikams susitvarkyti su po vasaros atostogų kylančiais iššūkiais.

Kitas streso šaltinis – vaidmenų konfliktai, kylantys dėl partnerių lūkesčių neatitikimo. Šiuo atveju galimi du konfliktų variantai. Vieni konfliktai kyla dėl paties vaidmens turinio skirtingo traktavimo (pavyzdžiui, žmona tėvo vaidmenį įsivaizduoja vienaip, o vyras – kitaip), kiti – dėl skirtingo atskirų vaidmenų santykio supratimo (pavyzdžiui, vyras nori būti ir geras darbuotojas, ir puikus tėvas, o žmona pirmiausia mato tėvą, po to – darbuotoją).

Trečia stresą kelianti situacijų rūšis – vidiniai vaidmenų konfliktai, kai pats žmogus save smerkia už tai, kad skiria ne visiems svarbiems vaidmenims pakankamai laiko ir dėmesio (pavyzdžiui, nori būti geras studentas ir sūnus, tačiau retai lanko tėvus ir dėl to nepatenkintas savimi).

*Segmentacijos modelis.* Šio modelio šalininkai teigia, kad įvairios gyvenimo sritys iš esmės gali neveikti viena kitos, tarp jų nebūtinai yra ryšys. Todėl žmonės, kurie laimingi namuose, nebūtinai bus laimingi darbe, ir atvirkščiai. Laikantis šio požiūrio galima teigti, jog pati karjeros derinimo su kitomis sritimis problema yra perdėta. Žmogus – tarsi mozaika, sudarytas iš skirtingų gyvenimo sričių, todėl vienos kurios nors dalies menkas plėtojimas gali iškreipti bendrą mozaikos vaizdą, bet nesudarko visumos.

*Suderinamumo (congruence) modelis* pabrėžia tam tikrus asmens veiksnius, kurie turi įtakos atskirų gyvenimo sričių darnai. Tai gali būti tam tikri įgimti gabumai (pavyzdžiui, dėmesio perkėlimas ir paskirstymas), esminės vertybės, psichologinės bei fizinės predispozicijos (streso tolerancija, fizinė sveikata), svarbios kompetencijos (laiko planavimas, derybų įgūdžiai ir t. t.).

*Integracijos modelis.* Teigiama, jog būtina atsižvelgti ne tik į skirtingas gyvenimo sritis bandantį suderinti asmenį, bet ir į kontekstą, kuriame jis gyvena (organizaciją, bendruomenę, šeimą, valstybę). Svarbu, kiek socialinė aplinka prisideda prie holistinio požiūrio į asmens gyvenimą, kiek leidžia ir padeda plėtoti skirtingas gyvenimo sritis, o ne tam trukdo. Tai ypač aktualu vertinant šeimos ir darbo sąveiką.

Taigi matome skirtingų, net tarpusavyje prieštaraujančių teorinių požiūrių gausą, bandančią paaiškinti įvairių žmogaus gyvenimo sričių derinimo ypatumus. Siekiant ugdyti studentų karjeros ir kitų gyvenimo sričių derinimo kompetenciją, svarbu pačiam ugdymo karjerai specialistui rasti savo poziciją, išsirinkti sau patogų santykių tarp skirtingų gyvenimo sričių teorinį modelį. Taip pat galima įsivertinti, kaip aš pats jaučiuosi, kaip mane tai veikia.

- ◇ Ar aš kompensuoju nesėkmes vienoje srityje pastangomis kitose?
- ◇ Ar mano sėkmės ir nesėkmės vienoje srityje stipriai veikia kitas?

- ◇ Ar dėl pastangų, skirtų veiklai vienoje srityje, nelieka jėgų kitoms veikloms?
- ◇ Ar mano atliekami socialiniai vaidmenys karjeros srityje dera / nedera su kitų gyvenimo sričių vaidmenimis?
- ◇ Ar mano skirtingos gyvenimo sritys (darbas, šeima, draugai, laisvalaikis ir t. t.) yra visiškai atskiros sritys, kurios viena kitos neveikia? Ar aš galiu, pavyzdžiui, uždaryti darbe duris ir visiškai pamiršti jame išgyventus džiaugsmus bei patirtas nesėkmes?
- ◇ Kokios mano asmenybės stipriosios savybės, leidžiančios man efektyviai derinti įvairias gyvenimo sritis?
- ◇ Ar mane supanti aplinka prisideda prie to, kad man būtų lengviau derinti skirtingas gyvenimo sritis ir jose atliekamus vaidmenis?

Žvelgiant į šiuolaikines tendencijas aiškėja, kad įsitvirtina holistinis ir sisteminis požiūris į asmenį. **Manoma, jog asmens pasitenkinimui gyvenimu svarbu darni visų gyvenimo sričių plėtra, o sėkmės, problemų nebuvimas vienoje gyvenimo srityje teigiamai veikia ir kitas sritis.** Taip pat stipriai akcentuojama išorinės aplinkos, ypač darbo organizacijų, įtaka padedant žmonėms derinti karjerą su kitomis gyvenimo sritimis. Asmuo turėtų orientuotis į optimalių „sveikų“ ribų tarp skirtingų gyvenimo sričių nusistatymą. Nėra gerai, kai ribos būna labai griežtos (segmentacija) ir kai jų visiškai nelieka. Pirmuoju atveju žmogaus gyvenimas tampa labai fragmentiškas, antruoju – atskiros gyvenimo sritys labai pažeidžiamos nesėkmių vienoje srityje atveju. Gyvenimo balanso tyrimai glaudžiai susiję su streso tyrimais: pagrindinė disbalanso pasekmė yra stresas, kuriam įveikti galima panaudoti teoriniuose modeliuose plačiai aprašomas streso įveikos strategijas.

Dėl šių priežasčių daug kritikos susilaukia tie mokslininkai bei praktikai, kurie vis dar laikosi opozicijos bei segmentacijos modelių. Šie modeliai ilgą laiką buvo labai populiarūs tarp organizacijų vadovų (nemaža dalis jų ir dabar laikosi tokio požiūrio į darbuotojų darbo ir asmeninio gyvenimo derinimą). Manyta, kad žmogus negali vienodai sėkmingai plėtoti įvairių gyvenimo sričių, tad kuo mažiau veiklos turi asmeniniame gyvenime, tuo daugiau dėmesio ir energijos gali skirti darbui. Šiandien taip pat laikoma mitu, kad skirtingos žmogaus gyvenimo sritys neveikia viena kitos. Darbdaviai laikosi klaidingos nuostatos, kad darbas ir kitos gyvenimo sritys yra skirtingi, atskiri dalykai, kad darbdavys turi rūpintis tik darbine veikla ir nesikišti į kitas darbuotojo gyvenimo sritis, o darbuotojas privalo atsiriboti nuo šeimos ir kitų rūpesčių, kai ateina į darbą. Manoma, kad skirtingų sričių segmentacija nėra natūrali žmogaus gyvenimo būseną, o streso, kylančio dėl skirtingų sričių nesuderinamumo, įveikos būdas. Žmogus panaikina ryšius tarp šių dviejų gyvenimo sričių ir šitaip sumažina patį konfliktą, jo keliamą stresą (Edwards, Rothbard, 2000). Tačiau tokia strategija kelia grėsmę holistiniam asmenybės formavimuisi.

### 5.6.3. Organizacijų vaidmuo derinant karjerą ir kitas gyvenimo sritis

Moksliniai tyrimai rodo, jog asmenį tenkinanti karjera yra vienas svarbiausių pasitenkinimo gyvenimu veiksmų (Beutell, Wittig-Berman, 1999; Wiener et al., 1992). Galimybė derinti karjerą su kitomis gyvenimo sritimis teigiamai veikia pasitenkinimą karjera bei asmeniniu gyvenimu (Lee et al., 2006). Ne veltui sakoma, jog patenkintas darbuotojas yra produktyvus darbuotojas, todėl pasitenkinimas



darbu ir karjera, jį skatinantys veiksniai, turėtų rūpėti ne tik darbuotojams, bet ir darbdaviams. Šiandien tai pradėjo suprasti ir pripažinti vis daugiau įmonių vadovų, pamažu įsigali nuostata, jog darbas ir asmeninis gyvenimas nėra konkuruojančios veiklos, kur laimėjimai vienoje srityje reiškia pralaimėjimus kitose, bet priešingai – yra viena sritis, apie kurią reikia mąstyti laimėti–laimėti, o ne laimėti–pralaimėti kategorijomis (Friedman et al., 1998).

Visaverčiam asmens gyvenimui svarbūs visų gyvenimo sričių – ypač darbo ir šeimos – vaidmenys. Darbdavio pagalba, siekiant šiuos vaidmenis suderinti, lemia geresnę fizinę ir psichikos sveikatą, mažesnį pravaikštų skaičių ir geresnius darbo rezultatus (Van Steenberg, Ellemers, 2009). Tyrimai rodo, jog šeimas turintys asmenys, kurie gali dirbti lanksčiu darbo grafiku, yra labiau įsipareigoję organizacijai, psichologiškai labiau patenkinti, geresnės fizinės sveikatos, jaučiasi geriau kontroliuojantys savo darbą, mažiau patiria streso dėl žemesnio atlyginimo ir labiau patenkinti darbo santykiais. Jei vadovai palaiko subalansuoto gyvenimo idėją, tai darbuotojai jaučiasi labiau įsipareigoję organizacijai, tampa jai lojalesni. Taigi dėl šeimai draugiškos politikos patys darbdaviai turi ir tiesioginės finansinės naudos (Friedman et al., 1998).

Darbdaviai gali taikyti tris strategijas, padedančias darbuotojams pasiekti geresnį darbo ir asmeninio gyvenimo balansą:

- ◇ skatinti darbuotojus nusistatyti karjeros ir asmeninio gyvenimo prioritetus. Svarbu paskatinti darbuotojus kalbėti apie asmeninį gyvenimą, jo tikslus, nes darbuotojai dažnai bijo atsiskleisti, nejaukia jaučiasi;
- ◇ pripažinti ir paremti darbuotojus kaip vientisas asmenybes, ne tik pripažįstant ne darbo vaidmenis, bet ir švenčiant kitose srityse pasiektas pergales. Žmonės turi labai skirtingų jiems svarbių vaidmenų (pavyzdžiui, bendruomenės lyderis, neįgalaus vaiko globėjas, kolekcininkas, sodininkas ir t. t.). Labai svarbu neignoruoti šių žmogui svarbių vaidmenų, skatinti juos realizuoti kuriant tokias strategijas, kurios padėtų derinti šiuos vaidmenis su darbu;
- ◇ nuolat ieškoti įvairių darbo organizavimo formų, padedančių siekti tiek darbinių, tiek ir asmeninių tikslų. Galima kurti darbo planus, kurie būtų integruoti su asmeniniais planais.

Šioms strategijoms praktiškai realizuoti yra nemažai veiksmingų priemonių. Pati efektyviausia priemonė – lankstus darbo grafikas. Laisvai disponuodamas savo laiku darbuotojas daug efektyviau jį gali panaudoti įvairių sričių vaidmenims derinti. Šią priemonę taiko vis daugiau organizacijų vadovų, puikiai suprasdami, kad tai ne tik efektyvus gyvenimo balansavimo įrankis, bet ir puiki priemonė pritraukti ir išlaikyti vertingus darbuotojus (Jones, 2003; Reeves, 2002).

Keletas kitų priemonių:

- ◇ formali programa ir politika, įteisinanti lanksčias darbo formas, kaip lankstus laiko grafikas, lanksti darbo vieta, kontraktinis darbas, pasidalijimas darbu (jobsharing) ir kt.;
- ◇ vaikų priežiūros pagalba, pavyzdžiui, vaikų priežiūros centrų organizacijos viduje steigimas, finansinė parama vaikų priežiūros galimybėms už organizacijos ribų;
- ◇ darbuotojų padrąšinimas, konsultavimas, mokymas, kaip tinkamai derinti darbą su kitomis svarbiomis gyvenimo sritimis;

- ◇ medicininės šeimos priežiūros paslaugų teikimas;
- ◇ įvairių kitų pagalbos programų, tokių kaip „Gerovės programa“, „Pagalbos adaptuojantis programa“, „Išėjimo į pensiją planavimo programa“ ir kt., vykdymas.

Žmogiškųjų išteklių vadybininkai galėtų būti tie asmenys, kurie padeda organizacijoms plėtoti politiką, praktiką, programas ir intervencijas, mažinančias derinimo įtampą ir gerinančias darbo ir gyvenimo integraciją. Žmogiškųjų išteklių vadyba dar mažai dėmesio skiria karjerai ir kitoms gyvenimo sritims derinti. Tai paliekama pačiam darbuotojui. Vadybos specialistai turėtų iš esmės keisti darbo kultūrą, organizavimo principus, diegti mokymų ir karjeros programas, teikti konsultacinę pagalbą padedant darbuotojams atlikti darbo ir gyvenimo vaidmenis (Morris, Madsen, 2007).

Vis dėlto nepakanka turėti formalias priemones, deklaratyvias programas. Svarbu, kad darbuotojai suvoktų, jog darbdavys yra draugiškas šeimai. Gali organizacijoje būti daug programų, bet darbuotojai, jausdami neigiamą darbdavio nusiteikimą šeimos atžvilgiu, bijos jomis pasinaudoti (pavyzdžiui, laisvu darbo grafiku), nes manys, jog dėl tokio poelgio jiems bus užvertas karjeros kelias organizacijoje, jie bus įrašyti į „juoduosius sąrašus“. Ir tokiam mąstymui yra rimtas pagrindas, nes tyrimai rodo, jog vis dar nemažai darbdavių neigiamai žvelgia į darbuotojų darbo ir asmeninio gyvenimo derinimą (38 lentelė).

**38 lentelė.** Vadovų požiūris į darbuotojų įsipareigojimą šeimai / asmeniniam gyvenimui (Linkow et al., 2011)

TEIGINYS	TEIGINIUI PRITARIANČIŲ DALIS (PROC.)	
	BESIVYSTANČIŲ ŠALIŲ VADOVAI	IŠSIVYSČIUSIŲ ŠALIŲ VADOVAI
Vyras, kuris labai įsipareigojęs asmeniniam / šeimos gyvenimui, negali būti taip pat stipriai įsipareigojęs darbui	54	25
Moteris, kuri labai įsipareigojusi asmeniniam / šeimos gyvenimui, negali būti taip pat stipriai įsipareigojusi darbui	57	26
Idealus darbuotojas turi būti pasiekiamas darbo reikalais bet kuriuo paros metu	71	54
Darbuotojas, kuris naudojasi laisvu darbo grafiku, negali pasiekti daug organizacijoje	49	28
Produktyviausi tie darbuotojai, kurie turi mažiausiai asmeninių įsipareigojimų	50	40

Šaltinis Linkow et al., 2011.

Apibendrinant galima teigti, jog **karjeros ir kitų gyvenimo sričių derinimo sėkmė didele dalimi priklauso ir nuo organizacijos, kurioje žmogus dirba, požiūrio, valstybės politikos, visuomenės brandos. Pamažu stiprėja įsitikinimas, kad gyvenantis subalansuotą gyvenimą, patenkintas darbuotojas yra naudingesnis organizacijai, tačiau toks požiūris dar nėra savaime suprantamas.** Todėl analizuojant karjeros galimybes, renkantis užimtumo formas ir organizacijas pravartu atkreipti dėmesį į tai, kaip pasirinktas karjeros kelias leis sėkmingai realizuoti subalansuoto gyvenimo siekius.

#### 5.6.4. Šeimos modelis ir karjeros derinimas

Karjeros derinimas su kitomis gyvenimo sritimis priklauso ir nuo turimo šeimos modelio. Sudėtingiausia situacija tada, kai šeimą ir darbą tenka derinti vienišiams tėvams – jiems nėra su kuo pasidalyti kasdieniais sunkumais, tenka vieniems uždirbti šeimai pinigų ir pasirūpinti pačiais šeimos nariais, būti gerais tėčiais arba mamomis.

Vertinant dvigubos karjeros šeimas, kurios šiuo metu vyrauja Vakarų visuomenėse, derinimo strategijų pasirinkimas priklauso nuo to, kaip abu šeimos nariai įsitraukia į darbo ir šeimos vaidmenis. Pagal tai išskiriami keturi šeimų tipai (39 lentelė).

**39 lentelė.** Šeimų tipai pagal šeimos narių įsitraukimą į darbo ir šeimos vaidmenis

TIPAS	ĮSITRAUKIMAS Į DARBĄ	ĮSITRAUKIMAS Į NAMUS
Papildantys	Sutuoktinis A smarkiai, o sutuoktinis B mažai	Sutuoktinis A mažai, o sutuoktinis B smarkiai
Konkurentai	Abu smarkiai	Abu mažai (bet abu vertina tvarkingus ir jaukius namus)
Sajungininkai	Abu mažai arba smarkiai	Abu smarkiai arba mažai (bet abu ne itin vertina tvarką namuose)
Akrobatai	Abu smarkiai	Abu smarkiai

*Šaltinis Hall and Hall, 1980.*

Papildančio šeimos tipo atveju vienas sutuoktinis rūpinasi šeima, kitas – labiau įsitraukęs į karjerą. Šiuo atveju sutuoktiniai darniai papildoma vienas kitą. Jei abu gerai atlieka savo vaidmenis ir tuo yra patenkinti, konfliktai dėl vaidmenų derinimo minimalūs.

Konkurentų šeimoje abu sutuoktiniai susitelkę į karjerą. Nors jiems namai svarbūs, abu nesiima šioje gyvenimo srityje reikšmingų vaidmenų. Tokiems sutuoktiniams vaikų auginimas gali tapti didžiuliu iššūkiu. Kadangi kiekvienas iš jų siekia namų šeimnininko vaidmenį skirti kitam, kratosi su šeima susijusių darbų, gali kilti rimtų tarpasmeninių konfliktų.

Sajungininkų panašus požiūris į šeimos ir karjeros sritis. Kai jie abu siekia karjeros, namų vaidmenimis nelabai rūpinasi. Jie gali valgyti kavinėse, eiti pas draugus, gyventi ne itin tvarkinguose namuose. Jei abu orientuoti į namus, tai siekia turėti tokius darbus, kuriems atlikti nereikia daug pastangų. Jiems stresą kelia tik asmeninių pasiekimų karjeros srityje palyginimas su kitais. Tarpusavyje tokios poros sugyvena gana darniai, sėkmingai pasiskirsto svarbiais vaidmenimis.

Akrobatai yra maksimalistai, jie siekia idealios karjeros ir šeimos. Todėl jiems yra didžiausia tikimybė susidurti su šeimos ir karjeros konfliktais. Konfliktų taip pat kyla ir tarp partnerių, kai jie nebesugeba suderinti aukštų standartų vaidmenų. Jiems sudėtinga būti mylinčiais sutuoktiniais, daug pasiekusiais darbuotojais, rūpestingais tėvais, gražių namų šeimininkais.

Skirtingomis karjeros ir šeimos gyvavimo stadijomis gali vykti pokyčių tarp atskirų dvigubos karjeros šeimų tipų. Pavyzdžiui, šeima savo gyvenimą kartu pradeda kaip bevaikiai sajungininkai, gimus vaikams pereina į konkurentų stadiją ir „stumdo“ vaiką vienas kitam, kol galų gale vienas iš tėvų nusileidžia, atsisako savo karjeros ambicijų ir šeima tampa papildančio tipo, arba abu lieka maksimalistai – akrobatai abiejose srityse.

### 5.6.5. Individualios karjeros ir kitų gyvenimo sričių derinimo strategijos

Ankstesnėje šio skyriaus dalyje aptarėme organizacijų vaidmenį derinant darbuotojų karjerą ir kitas gyvenimo sritis, taip pat tai, kokias priemones jos turėtų taikyti, kad tas derinimas vyktų sklandžiau. Dabar trumpai panagrinėsime, ką pats karjeros ir asmeninio gyvenimo darnos siekiantis asmuo gali nuveikti siekdamas šio tikslo.

Praktika rodo, kad dažniausia strategija, kurią renkasi karjeros ir asmeninio gyvenimo balanso siekiantys žmonės, yra laisvas darbo grafikas (40 lentelė) (Linkow et al., 2011). Šiuo atveju nėra skirtumo, ar dirbantysis yra moteris, ar vyras. Mažiau populiarios strategijos yra atsiprašymas iš darbo, rūpinimasis sveikata, kurios labai reikia siekiant puikiai atlikti svarbiausius gyvenimo vaidmenis, taip pat – trumpesnė darbo savaitė, darbas namuose, nedarbingumo pažymėjimai kaip derinimo priemonė.

**40 lentelė.** Įvairių karjeros ir asmeninio gyvenimo derinimo strategijų paplitimas

SPRENDIMAS	VYRAI (PROC.)	MOTERYS (PROC.)
Laisvas darbo pradžios / pabaigos laikas	34	35
Trumpalaikis nebuvimas darbe dėl asmeninių / šeimos reikalų	22	22

<b>SPRENDIMAS</b>	<b>VYRAI (PROC.)</b>	<b>MOTERYS (PROC.)</b>
Rūpinimasis sveikata	16	17
Trumpesnė darbo savaitė	15	14
Nuotolinis darbas	14	15
Nedarbingumo pažymėjimas dėl būtinybės slaugyti susirgusį šeimos narį	13	15

Šaltinis Linkow et al., 2011.

Apibendrinus įvairių autorių praktines rekomendacijas galima pabandyti praktiškai taikyti šį pluoštą balansą lengvinančių strategijų (Beckford, 2009):

- ◇ suvokimas, kad turi tik vieną gyvenimą ir daug skirtingų jo aspektų;
- ◇ pagarba savo ir kitų laikui;
- ◇ mėgstama veikla, nes tuomet darbas mažiau išsunkia, lieka noro ir energijos kitiems užsiėmimams;
- ◇ profesionalumas darbe – kuo aukštesnės kompetencijos, tuo greičiau susitvarkoma su užduotimis;
- ◇ efektyvus laiko valdymas, veiklos planavimas – viena pagrindinių kompetencijų derinant;
- ◇ šeimos, kaip prioritetinės srities, išskyrimas, svarbiausių šeimai veiklų išgryninimas ir kitų gyvenimo sričių planavimas taip, kad jos derėtų su tomis veiklomis;
- ◇ atsiribojimo laikotarpiai be mobiliųjų telefonų, kompiuterių, kitų ryšio priemonių;
- ◇ nuosavas verslas arba darbas sau;
- ◇ teisingas visų šeimos narių atsakomybės paskirstymas, atsižvelgiant į jų amžių, motyvaciją, gebėjimus (pavyzdžiui, dalis kasdienių darbų namuose perleidžiama vaikams);
- ◇ staigmenos šeimos nariams blaškant rutiną, netikėtų laisvalaikio formų pasiūlymai;
- ◇ orientacija į svarbiausius darbus;

- ◇ konstruktyvūs derybų įgūdžiai, padedantys susiderinti atliekamus vaidmenis su darbdaviais, šeimos nariais ir partneriais;
- ◇ buvimas su žmonėmis čia ir dabar (o ne su kompiuteriu ar mobiliuoju telefonu);
- ◇ nemėgstamų veiklų atsisakymas (pavyzdžiui, namų tvarkytojos samdymas užuot namus savaitgalį tvarkius patiems);
- ◇ asmeninės gyvenimo vizijos, kuri padeda lengviau įveikti rutinines veiklas, suteikia daugiau prasmės, tikslingumo ir energijos, turėjimas;
- ◇ „Laiko ėdikų“, kurie vagia brangų laiką, atsisakymas (pavyzdžiui, beprasmiško serialo žiūrėjimas, nuolatinis naršymas internete ir t. t.),
- ◇ turiningo laisvalaikio, leidžiančio džiaugtis mėgstama veikla, atitrūkti nuo darbų, išsikrauti, pailsėti, turėjimas;
- ◇ laiko sau, savo asmeniniams poreikiams skyrimas.

Apibendrinant galima sakyti, jog karjeros bei kitų gyvenimo sričių derinimas yra sunkus, bet įveikiamas iššūkis. Tai nėra kažkokia įgimta asmens savybė, unikalus gabumas. Derinimas – tai kompetencija, kurią galima išsiugdyti, tam skiriant pakankamai valios, pastangų ir laiko. Tam puikiai tinka ir įvairios skyriuje aptartos strategijos, pasitarnauja moderniai mąstančių darbdavių parama.

## Skiriaus apibendrinimas

Perėjimo iš studijų aukštosiose mokyklose į darbo rinką laikotarpis pasižymi tuo, jog šiuo metu priimami svarbūs karjeros ir finansiniai sprendimai. Todėl reikia stiprinti studentų sąmoningumą parodant, jog karjeros ir finansiniai sprendimai yra glaudžiai tarpusavyje susiję, turi tiesiogines pasekmes vienas kitam. Taip pat svarbu akcentuoti tai, kad geras asmeninių finansų valdymas gali padėti susikurti prasmingesnę karjerą. Nesugebėdami efektyviai valdyti savo finansų žmonės įstrin-ga darbuose, kurių nemėgsta, susiaurina savo pasirinkimų galimybes. Sunki finansinė situacija taip pat apriboja galimybes investuoti į savo karjerą, tuo pačiu tikintis ateityje iš to didesnės finansinės gražos.

Mokymosi proceso valdymas – kita svarbi karjeros įgyvendinimo sritis. Siekiant išvengti chaotiško mokantis ir užtikrinti, kad mokymasis būtų efektyvus, svarbu tinkamai valdyti mokymosi procesą. Tam pirmiausia būtina suprasti mokymosi motyvus, susikurti tinkamą mokymosi aplinką, įvardyti bei pašalinti barjerus, trukdančius sėkmingai mokytis. Tinkamas mokymosi proceso valdymas reiškia nuoseklų mokymosi planavimą, apimančį kelias planavimo pakopas: mokymosi poreikių nustatymą, tikslų formulavimą, mokymosi strategijos (veiksmų plano) kūrimą, išteklių numatymą, mokymosi strategijos įgyvendinimą, tikslų pasiekimą ir mokymosi proceso vertinimą.

Kiekvienas žmogus turi pamėgtą informacijos, žinių kaupimo ir supratimo būdą. Siekiant kuo efektyvesnio mokymosi svarbu, kad besimokantys asmenys žinotų savo intelekto tipą ir atitinkamai pasirinktų mokymosi stilių. Literatūroje aprašomi įvairūs mokymosi stilių modeliai, aiškinantys tam tikrų

veiksnių (mokymosi aplinkybių, informacijos gavimo, apdorojimo ir pan.) įtaką mokymo(si) procesui. Įvairius veiksnius, turinčius įtakos mokymo(si) procesui, išryškina visuminis mokymo(si) stilių modelis. Šis modelis gali padėti suprasti būdus, kuriais besimokančiam asmeniui geriausia mokytis.

Efektyviam mokymuisi svarbu pa(si)rinkti ir tinkamus mokymo(si) metodus. Kadangi skiriasi šių metodų paskirtis, nederėtų teigti, jog vieni mokymo(si) metodai yra geresni, efektyvesni ar tinkamesni nei kiti. Norint efektyviai mokytis ir pasiekti mokymosi tikslus, svarbu derinti įvairius mokymo(si) metodus. Metodų pasirinkimas priklauso nuo mokymo(si) tikslų, stiliaus, besimokančių asmenų amžiaus ir brandos.

Darbo paieška – kita šio skyriaus tema. Ji apibrėžiama kaip procesas, kurį sudaro informacijos apie potencialias įsidarbinimo galimybes rinkimas, darbo alternatyvų nustatymas ir jų įvertinimas bei vienos iš jų pasirinkimas.

Teorijoje ir praktikoje įsitvirtina požiūris, kad darbo paieška yra tam tikras darbas, atsiskleidžiantis kaip reguliuojamas procesas, prasidedantis nuo įsidarbinimo tikslų išskelimo ir įsipareigojimo jų siekti ir pasibaigiantis pasiekus išsikeltus įsidarbinimo tikslus ar jų atsisakius. Tikslai ir jų pasirinkimas yra svarbus darbo paieškos proceso veiksnys, turintis įtakos darbo paieškos elgesiui ir rezultatams.

Tradicškai darbo paieška aprašoma kaip procesas, susidedantis iš tam tikrų etapų, pavyzdžiui, pasirengimo darbo paieškai ir aktyvios darbo paieškos. Tačiau šis racionalus sistemiškas darbo paieškos modelis kritikuojamas kaip nepakankamai atspindintis proceso dinamiką. Darbo paieška trunka tam tikrą laikotarpį, per kurį asmuo aktyviai sąveikauja su aplinka, gauna grįžtamąjį ryšį apie save ir įsidarbinimo galimybes, išbando įvairius darbo paieškos metodus, gali susidurti su įvairiais trukdžiais, atmetimų serija, neapibrėžtumu ir patirti įvairias frustracijas, išgyventi nerimą. Taigi į darbo paiešką turi būti žvelgiama kaip į dinamišką procesą, susidedantį iš įvairių veiklų ir elgesio, kurie asmeniui ieškant darbo keičiasi.

Teigiama, jog darbo paieškos rezultatai tiesiogiai susiję su asmens darbo paieškos elgesiu, apibrėžiamu kaip konkreti veikla, kuria asmuo užsiima ieškodamas darbo. Ši konkreti veikla apima įvairius aspektus, iš jų svarbiausi: 1) darbo paieškos intensyvumas; 2) darbo paieškos pastangos; 3) darbo paieškos patvarumas; 4) darbo paieškos metodai; 5) kontaktų tinklo naudojimo intensyvumas.

Išskiriamos šios veiksnių grupės, kurių dinamiška sąveika gali apspręsti darbo paieškos elgesį ir jos rezultatus: 1) biografiniai veiksniai, 2) individualūs veiksniai, 3) asmeninių aplinkybių (sąlygų) ir 4) išoriniai veiksniai.

Pagal darbo paieškos proceso ypatumus ir jo pasekmių pobūdį gali būti skiriamos šios darbo paieškos rezultatų grupės: 1) darbo paieškos rezultatų, t. y. paties proceso, pasekmės; 2) įsidarbinimo rezultatų, t. y. ar pavyko įsidarbinti ir koks yra įsidarbinimo pobūdis; 3) įsidarbinimo kokybės, t. y. kai asmuo pradeda dirbti, koks pasitenkinimas darbu; 4) psichologinės savijautos, t. y. vidinė patirtis / išgyvenimas, kuris patiriamas viso proceso, nedarbo, darbo paieškos ir įsidarbinimo metu.

Studentas, radęs darbą, turėtų siekti įsitvirtinti jame ir socializuotis organizacijoje. Darbuotojų socializacijos organizacijoje svarba bei nauda tiek įsidarbinusiam asmeniui, tiek organizacijai įrodyta moksliskai. Šiame skyriuje pateikiama daugiau informacijos, kaip šis procesas suprantamas, kiek jis trunka ir kokie veiksniai galėtų šį procesą pagreitinti. Perskaitę skyrių apie įsitvirtinimą organizacijoje dėstytojai, konsultuojantys studentus įsitvirtinimo darbe klausimais, galės paaiškinti, ar tai, kas vyksta naujame darbe, yra normalu, kur naujokui ieškoti pagalbos, į kuriuos dalykus atkreipti dėmesį jau

pirmosiomis darbo organizacijoje dienomis. Taip pat galės padėti studentams susikurti įsitvirtinimo organizacijoje planą ir paskatinti juos imtis aktyvių veiksmų siekiant karjeros tikslų.

Šiuolaikiniame pasaulyje įsitvirtinimas organizacijoje nėra paskutinė karjeros valdymo stadija. Įsitvirtinant tenka pradėti galvoti apie galimus pokyčius ir jų valdymą. Karjeros (darbo, profesijos, studijų) pokyčiai šiuolaikiniame pasaulyje (kaip ir pokyčiai kitose gyvenimo srityse) vis dažnesni. Neprognozuotas, nevaldomas, staigus, neigiamą atspalvį turintis karjeros pokytis dažnai suvokiamas kaip netektis, gali kelti didelį stresą, grėsti neigiamomis pasekmėmis ne tik siekiant karjeros tikslų, bet ir psichologinei bei fizinei asmens sveikatai. Kiekvienas karjeros pokytis – tai ne tik kažko turimo seno praradimas, bet ir proga atrasti ar susikurti naujas, geresnes, karjeros galimybes. Todėl reikia mokytis į karjeros pokyčius žvelgti kaip į neišvengiamą realybę, iššūkį, procesą, kurį galima išmokti valdyti, panaudoti jį siekiant geresnės karjeros.

Kalbant apie karjeros pokyčių valdymą svarbu atkreipti dėmesį į pokyčius aprašančius teorinius modelius. Šiuolaikinę karjeros sampratą geriausiai atitinka socialinės kognityvios, chaoso teorijos, pabrėžiančios kintančio pasaulio įvairovę, jame atsirandančių galimybių gausą, asmens aktyvumą, eksperimentavimą, nebijojimą suklysti, atsakomybės už savo karjerą, jos tolesnę plėtotę prisiėmimą.

Šiandien dirbantys asmenys kaip niekada anksčiau patiria didelius iššūkius siekdami būti produktyvūs darbuotojai, palaikyti plačius socialinius santykius, formuoti savo asmenybę, turiningai leisti laisvalaikį, ženkliai prisidėti prie šeimos ir bendruomenės gyvenimo. Tokią situaciją sąlygoja augantys reikalavimai darbuotojų produktyvumui, įsitvirtinančios naujos darbo formos, naikinančios ribas tarp privataus gyvenimo ir apmokamos darbinės veiklos. Karjeros derinimo su kitomis gyvenimo sritimis problema vienodai stipriai liečia tiek moteris, tiek vyrus, kadangi Vakarų pasaulyje vis labiau įsivyrąja egalitarinės šeimos modelis.

Vertinant iš teorinių tyrimų perspektyvos pastebima, kad įsitvirtina holistinis bei sisteminis požiūris į asmenį. Manoma, jog asmens pasitenkinimui gyvenimu svarbu darni visų gyvenimo sričių plėtra, sėkmė, problemų nebuvimas vienoje gyvenimo srityje teigiamai veikia ir kitas sritis. Taip pat stipriai akcentuojama išorinės aplinkos, ypač darbo organizacijų, įtaka padedant žmonėms derinti karjerą su kitomis gyvenimo sritimis. Taigi gebėjimas karjerą derinti su kitomis gyvenimo sritimis yra nelengvas, bet įveikiamas iššūkis. Derinimas – tai kompetencija, kurią galima išsiugdyti, tam skiriant pakankamai valios, pastangų ir laiko. Taip pat svarbi ir valstybės bei darbdavių parama.



# Autorių pabaigos žodis

Būdami pasaulyje vykstančių ekonominių, politinių, socialinių ir kt. pokyčių bei krizių, keliančių sumaištį mūsų gyvenimuose, liudininkai suprantame, kad saugi, stabili karjera, susijusi su ta pačia darbo vieta ar tuo pačiu darbdaviu, tėra praeities vizija. Šiandien gyvendami didelio netikrumo ir neapibrėžtumo sąlygomis kalbame apie kompleksiškas, daugiakryptes karjeras, kurių valdymas yra kiekvieno mūsų atsakomybė. Karjerą suprantame kaip ilgalaikį individualų projektą, kuriuo siekiame asmeninės sėkmės, savirealizacijos, emocinio gyvenimo komforto. Norėdami sėkmingai konkuruoti darbo rinkoje, išlikti aktyvūs piliečiai bei siekti gyvenimo kokybės, privalome atsakingai ir kruopščiai planuoti savo karjerą bei priimti visišką atsakomybę už to plano įgyvendinimą. Karjeros sprendimai svarbūs, nes jie apsprendžia mūsų tolesnį gyvenimą, tad karjeros valdymo gebėjimai būtini mums visiems, kad nepaklystume sudėtinguose karjeros labirintuose.

Tikimės, jog šioje knygoje pateikta informacija jums buvo vertinga ir padėjo įgyti naujų ar pagilinti bei susisteminti jau turimas žinias apie karjerą, jos valdymą, patikrinti vadovavimo sau gebėjimus. Galbūt išsakytos idėjos jus privertė apmąstyti savo dabartinį gyvenimą, galbūt suteikė naujos patirties, padėjo „susidraugauti“ su savo karjera, sukėlė naujų minčių ar įžvalgų dėl ateities planų ar paskatino vykdomo karjeros plano korekcijas.

Taip pat tikimės, kad perteikdami savo įgytas žinias ir patirtį studentams paskatinsite juos susimąstyti apie ateities planavimo sudėtingumą, padėsite jiems geriau pažinti save ir karjeros galimybes, nepaklysti informacijos gausoje, paskatinsite pamąstyti apie tai, ką jiems patinka daryti, kas jiems sekasi geriausiai, kas svarbu karjerai ir gyvenimui. Viliamės, kad studentų išplėtoti karjeros valdymo gebėjimai leis jiems išmokti lankstumo, neapibrėžtumo tolerancijos, atsakingumo priimant sprendimus, suteiks galimybes lengviau prisitaikyti darbo rinkoje, susidoroti su kylančiomis rizikomis, įveikti atsitiktinumų įnešamas problemas ir priimti tokius karjeros sprendimus, kurie atvers plačias saviraiškos galimybes, suteiks reikšmingos patirties, užtikrins sėkmę ir prasmingą, darnų gyvenimą.

Sėkmingų karjeros sprendimų Jums ir Jūsų studentams.



# Sąvokų žodynelis

**Asmeninių finansų valdymas** – efektyvus asmeninių pajamų ir išlaidų valdymas (registravimas, taupymas ir investavimas), siekiant įgyvendinti trumpalaikius ir ilgalaikius finansinius tikslus.

**Asmenybės bruožai** – tai elgesyje pastebimos asmenybės charakteristikos, kurios keičiantis gyvenimo situacijoms kartojasi, todėl pagal jas galima numatyti žmonių elgesį.

**„Aš“** – save pažįstanti asmenybės dalis.

**„Aš“ efektyvumas** – tai asmens įsitikinimas apie gebėjimus atlikti tam tikrus veiksmus ar demonstruoti tam tikrą elgesį.

**Bendrosios kompetencijos** – tai žinios, gebėjimai, įgūdžiai, nuostatos, pritaikomos ne kurioje nors vienoje, o daugelyje sričių ar profesijų, perkeliamos iš vienos veiklos į kitą.

**Darbas** – mokamos pareigos, asmens einamos konkrečioje organizacijoje (siaurąja prasme). Bet kokia tikslinga žmogaus veikla, kuri kuria vertę pačiam asmeniui arba kitiems (plačiąja prasme).

**Darbo paieška** – tai procesas, kurį sudaro informacijos apie potencialias įsidarbinimo galimybes rinkimas, darbo alternatyvų nustatymas ir jų įvertinimas bei vienos iš jų pasirinkimas.

**Formalusis mokymas(is)** – mokymas(is), vykdomas pagal Lietuvos Respublikos teisės aktų nustatyta tvarka patvirtintas ir įregistruotas mokymo / studijų programas, kurias baigus išduodami valstybės pripažinti diplomai.

**Globalizacija** gali būti suprantama kaip visų šiuolaikinio socialinio gyvenimo aspektų (nuo kultūrinio iki kriminalinio, nuo finansinio iki dvasinio ir pan.) tarpusavio ryšio plėtotė, gilėjimas ir greitėjimas pasauliniu mastu.

**Grįžtamasis ryšys** – informacijos priėmėjo verbalinis ar neverbalinis atsakymas, reakcija į siuntėjo pranešimą ar apie asmens veiklos sėkmingumą.

**Informacinis interviu** – pokalbis su dirbančiu žmogumi specifinei informacijai apie karjerą (konkrečią profesiją, darbą, organizaciją ir pan.) surinkti.

**Instrumentinės kompetencijos** – tai tokios kompetencijos, kuriomis mes naudojames kaip instrumentais; jos įgalina mus valdyti aplinką, informaciją, techniką ir kalbas, manipuliuoti idėjomis ir mintimis.

**Integralūs požiūriai į individo karjerą** – tai į karjeros turinio ir proceso veiksnius bei jų sąveiką besikeičiančiame kontekste orientuotos karjeros teorijos.

**Interesai** – dalykai, kuriuos mėgstame ir kuriuos mums malonu daryti.

**Karjera** – visą gyvenimą trunkanti asmens darbo ir mokymosi patirčių seka.

**Karjeros adaptyvumas** – gebėjimas prisitaikyti prie pokyčių individualios karjeros kelyje.

**Karjeros aspiracijos** – tai stiprus noras ką nors pasiekti savo karjeroje ar konkretus šio noro objektas.

**Karjeros branda** – tai karjeros sprendimų ir individo raidos stadijos atitiktis (arba neatitiktis).

**Karjeros galimybių tyrinėjimas** – aktyvus ir tikslingas informacijos apie darbo pasaulį ir karjeros galimybes rinkimas ir analizė, siekiant plėtoti ir valdyti asmeninę karjerą. Jis apima visas veiklas, kuriomis siekiama plėtoti ir gausinti žinias apie darbo pasaulį.

**Karjeros informacija** – informacija, susijusi su darbo pasauliu, naudinga plėtojant ir valdant karjerą. Ji apima informaciją apie profesijas, užimtumo, mokymosi galimybes ir psichosocialinius darbo pasaulio aspektus.

**Karjeros įsivertinimas** – tai procesas, kurio metu asmuo įvertina ir persvarsto karjeros pasirinkimą ir, pasinaudojęs grįžtamuoju ryšiu, koreguoja karjeros planus bei toliau planuoja savo karjerą.

**Karjeros konsultantas** – kvalifikuotas specialistas, padedantis klientui (studentui) priimti karjeros sprendimus ir spręsti karjeros problemas.

**Karjeros konsultavimas** – tai profesiniu santykiu pagrįstas karjeros konsultanto ir kliento (studento) bendravimo procesas, padedantis klientui (studentui) priimti karjeros sprendimus ir spręsti karjeros problemas.

**Karjeros planas** – tai tam tikra veiksmų seka, kuri įgyvendinama siekiant karjeros tikslų tam, kad asmuo gautų trokštamą išsilavinimą ir jį tenkinantį darbą. Karjeros plano sudarymas karjeros valdymo procese eina po savęs pažinimo ir karjeros galimybių tyrinėjimo etapų.

**Karjeros pokytis** – tai procesas, kurio metu žmogus iš anksto suplanavęs ar reaguodamas į aplinkos poveikį pereina iš vienos karjeros (darbo ar mokymosi) situacijos į kitą.

**Karjeros pokyčių valdymas** – tai sąmoningos pastangos suprasti ir išanalizuoti kilusias karjeros problemas, sprendimų joms spręsti priėmimas, veiksmų plano sudarymas, jo įgyvendinimas ir pakitusios situacijos įvertinimas.

**Karjeros problema** – esamos ir norimos karjeros (darbo, mokymosi) situacijos neatitiktis.

**Karjeros proceso teorijos** – tai tokios karjeros teorijos, kuriose į individo karjerą žvelgiama kaip į tęstinį procesą. Jose teigiama, kad karjeros raida yra negrįžtamas procesas, kuris gali būti skirstomas į stadijas, pasibaigiančias tam tikrais individo pasiekimais kiekvienoje iš jų.

**Karjeros sprendimas** – tai karjeros plano ar strategijos sukūrimas, siekiant pasirinktų karjeros tikslų.

**Karjeros sprendimų priėmimo „Aš“ efektyvumas** atspindi žmogaus pasitikėjimą savimi planuojant ir įgyvendinant veiksmus, skirtus karjeros tikslams siekti.

**Karjeros strategijos** – tai konkretūs veiksmai, kurie numatyti tam, kad žmogus pasiektų karjeros tikslus.

**Karjeros svarba** – santykinė karjeros ir darbinių vaidmenų svarba lyginant juos su kitais asmens gyvenimo vaidmenimis.

**Karjeros tikslas** – tai asmens nusistatytas trokštamas su karjera susijęs rezultatas.

**Karjeros tyrinėjimas** – informacijos apie save ir aplinką rinkimo ir analizės procesas, skatinantis asmeninį karjeros valdymą.

**Karjeros turinio teorijos** – tai tokios karjeros teorijos, kurios aiškina karjeros reiškinius remdamosi kokiais nors santykinai stabiliais vidiniais individo veiksniais.

**Karjeros valdymas** – asmens darbo ir mokymosi patirčių sekos planavimo, derinimo su kitomis gyvenimo sritimis, įgyvendinimo ir kontrolės procesas, kuris susijęs su daugelio asmeniui svarbių sprendimų priėmimu.

**Karjeros valdymo kompetencijos** – tai asmens darbo ir mokymosi patirčių sekos planavimui, derinimui su kitomis gyvenimo sritimis, įgyvendinimui ir kontrolei reikalingos žinios, gebėjimai, įgūdžiai ir nuostatos.

**Kompetencijos** – tai individo charakteristikos, kurios įgalina jį sėkmingai atlikti tam tikrą tikslingą veiklą.

**Lūkesčiai** – asmens įsitikinimai apie galimas savo elgesio pasekmes.

**Mano** – asmenybės dalis, kurią galima pažinti ar yra pažįstama.

**Mentorius** – labiau patyręs ir kvalifikuotas kolega, kuris savo pavyzdžiu moko, remia, skatina, konsultuoja ir palaiko gerus santykius su nauju darbuotoju, siekdamas greitesnio pastarojo profesinio ir (ar) asmeninio tobulėjimo.

**Mintys apie karjerą** – tai individo turimi įsitikinimai apie karjerą ir jos siekimo principus.

**Mokymasis visą gyvenimą** – visa mokymosi veikla, vykstanti bet kuriuo amžiaus tarpsniu siekiant įgyti ar tobulinti asmeninės, pilietinės, socialinės ir profesinės srities kompetencijas.

**Mokymo(si) metodas** – racionalaus mokymo(si) būdas, nukreiptas į mokymo(si) tikslą ir suderintas su besimokančio asmens prigimtimi ir su mokomojo dalyko ypatybėmis.

**Mokymosi barjerai** – tam tikros mokymosi kliūtys (netinkamas režimas, nesėkmės baimė ir pan.), trukdančios sėkmingam mokymuisi.

**Mokymosi planas** – veiksmų programa tam tikram mokymosi tikslui pasiekti per tam tikrą laiką.

**Mokymosi poreikis** – spraga tarp to, ką asmuo žino, kokius mokėjimus turi, ir to, kokių žinių ir mokėjimų jam reikia.

**Mokymosi stilius** – pamėgtas mąstymo, informacijos apdorojimo ir supratimo būdas.

**Neformalusis mokymas(is)** – tai organizuotas asmens ir visuomenės interesus atliepiantis mokymas(is), kuris vyksta už formalios švietimo sistemos ribų ir kurį baigus valstybės pripažįstamas dokumentas neišduodamas.

**Organizacijos kultūra** – tai esminių vertybių, vienodų įsitikinimų sistema, kuri pripažįstama visų organizacijos darbuotojų, lemia jų elgesį, palaikoma organizacijos istorijų, mitų, herojų bei pasireiškia per normas, tradicijas, kalbą ir simbolius.

**Organizacinė socializacija** – procesas, kurio metu darbuotojai išmoka ir laikosi organizacijos ir padalinio vertybių, suvokia su darbu susijusius lūkesčius ir turi pakankamai socialinių žinių, kad galėtų tinkamai atlikti savo vaidmenį.

**Proaktyvumas** – asmens polinkis aktyviai siekti užsibrėžtų tikslų ir norų įgyvendinimo.

**Profesija** – panašių darbų, atliekamų skirtinguose ūkio sektoriuose arba organizacijose, grupė.

**Profesinės kompetencijos** – specialiosios žinios, įgūdžiai ir gebėjimai, kuriuos galima taikyti tik tam tikrose aiškiai apibrėžtose srityse.

**Profesinis savivaizdis** – tam tikras visuminis savo asmenybės savybių, kurias asmuo laiko svarbiomis darbiniam vaidmeniui atlikti, įsivaizdavimas.

**Realybės šokas** – asmens lūkesčių ir realiai patiriamos situacijos neatitiktis.

**Savaiminis mokymasis** – tai darbe, šeimoje, bendruomenėje, laisvalaikio metu vykstantis mokymasis, kuris dažniausiai būna atsitiktinis, iš anksto neapgalvotas.

**Savivaizdis („Aš“ vaizdas)** – tai pačios asmenybės suvokinių, požiūrių ir paaiškinimų sistema apie save.

**Sisteminės kompetencijos** – tai žinios, įgūdžiai ir gebėjimai, susiję su sistemomis (asmeninėmis, tarpasmeninėmis, socialinėmis, organizacinėmis, techninėmis), tai gebėjimas suvokti sistemas kaip visumas, susidedančias iš atskirų tarpusavyje sąveikaujančių dalių, gebėjimas planuoti ir įgyvendinti sistemų pokyčius, kurti naujas sistemas.

**Socialinio tinklo kūrimas** – santykių su kitais mezgimas, puoselėjimas ir palaikymas, kai abipusiškai keičiamasi informacija, idėjomis, kontaktais, patarimais ir parama.

**Socialinis vaidmuo** – tai elgesio lūkesčiai iš vienokią ar kitokią socialinę padėtį visuomenėje užimančio asmens. Socialinis vaidmuo yra elgesys, kurio aplinkiniai tikisi iš konkretaus žmogaus.

**SSGG (stiprybių, silpnybių, galimybių ir grėsmių) analizė** – metodas, naudojamas stiprybėms, silpnybėms, atsiveriančioms galimybėms ir grėsmėms įvertinti.

**Suvokiami paramos karjerai šaltiniai** – visa tai, kuo individas, jo paties suvokimu, gali pasinaudoti siekdamas savo karjeros tikslų.

**Suvokiamos karjeros galimybės** – tai tam tikroje socialinėje sistemoje individo suvokiami karjeros keliai, jų kokybė, kiekybė ir tinkamumas individui.

**Suvokiamos karjeros kliūtys** – kokių nors negatyvių veiksnių, trukdančių individui progresuoti savo karjeros kelyje, suvokimas.

**Tarpasmeninės kompetencijos** – tai kompetencijos, kurios naudojamos įvairiose situacijose, kur tenka bendrauti ar dirbti su žmonėmis.

**Vertybės** – tai pagrindiniai ir svarbiausi principai, kuriais vadovaujamės ar privalome vadovautis savo gyvenime.

**Visaapimantis mokymasis** – įvairių sričių mokymasis visą gyvenimą.

**Žmogaus raida** – jo fiziniai, pažintiniai ir asmenybės pokyčiai laikui bėgant.



# Literatūra

**Allen D. G.** *Do Organizational Socialization Tactics Influence Newcomer Embeddedness and Turnover?* // Journal of Management, 2006, vol. 32 (2), p. 237-256.

**Allport G. W., Vernon P. E., Lindzey G.** *Study of values. A scale for measuring dominant interests in personality.* Boston: Houghton Mifflin, 1960.

**Amundson N.** *The Potential Impact of Global Changes in Work for Career Theory and Practice.* International Journal for Educational and Vocational Guidance, June 2005, vol. 5 (2), p. 91-99.

**Arthur M. B., Rousseau D. M.** *Introduction: The Boundaryless Career as a New Employment Principle.* In M. B. Arthur & D. M. Rousseau (Eds.), *The boundaryless career: A new Employment Principle for a new Organizational Era.* New York: Oxford University Press, 1996, p. 3-20.

**Ashby R.** *An Introduction to Cybernetics.* Chapman & Hall, London, 1964.

**Augienė D.** *Karjera: nuo profesijos pasirinkimo iki profesinės veiklos organizacijoje.* VšĮ Šiaulių universiteto leidykla, 2009.

**Atkinson G., Murrell P.** *Kolb's experiential learning theory: a meta-model for career exploration* // Journal of Counseling and Development, 1988, vol. 66, p. 374-377.

**Atchley R. C.** *A Continuity Theory of Normal Aging.* The Gerontologist, 1989, vol. 29 (2), p. 183-190.

**Bandura A.** *Social Cognitive Theory: an Agentic Perspective* // Annual Review of Psychology. 2001, vol. 52, p. 1-26.

**Bandura A.** *Social learning theory.* Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1977.

**Bandura A.** *Social Foundations of Thought and Action: A Social Cognitive Theory.* Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1986.

**Bandura A.** *Self-efficacy: the exercise of control.* New York: W. H. Freeman, 1997.

**Bandura A.** *The changing face of psychology at the dawning of a globalization era.* Canadian Psychology, 2001, vol. 42, p. 12-24.

**Barber A. E., Daly C. L., Giannantonio C. M., Phillips J. M.** *Job search activities: An examination of changes over time* // Personnel Psychology, 1994, vol. 47, p. 739-765.

**Barnes A.** *Workforce development and the use of ICT in delivering career guidance in the UK.* Cambridge: NICES, 2008. Prieiga per internetą: <[http://crac.org.uk/CMS/files/upload/ICTSkills2\\_Report.pdf](http://crac.org.uk/CMS/files/upload/ICTSkills2_Report.pdf)>.

**Barnett R.** *Graduate Attribute in an Age of Uncertainty* // Graduate Attributes, Learning and Employability / edited by P. Hager, S. Holland / Springer, 2006.

**Baruch Y.** *Managing careers: Theory and practice.* Prentice Hall, Harlow, 2004.

**Bartley D. F., Robitschek C.** *Career exploration: A multivariate analysis of predictors* // Journal of Vocational Behavior, 2000, vol. 56, p. 63-81.

- Bauman Z.** *Globalizacija: pasekmės žmogui*. Vilnius, 2002.
- Beckford A.** *Work Life Balance... Turning Myth to Reality: Concrete Steps to Achieve a Harmonious Life*. Toronto: Ambeck Enterprise, 2009. (<http://www.ambeck.com/AmbeckEnterpriseWork-lifeBalanceWhitePaper.pdf>)
- Bertalanffy L. V.** *General Systems Theory. Main Currents in Modern Thought*, 1955, 11 (4), 75-83.
- Bertalanffy L. V.** *General System Theory*. New York: Braziller, 1969.
- Beutell N. J., Wittig-Berman U.** *Predictors of work-family conflict and satisfaction with family-job, career, and life*. Psychological Reports, 1999, 85, p. 893-903.
- Bianchi S. M., Robinson J. P., Milkie M. A.** *Changing Rhythms of American Family Life*. New York: Russell Sage, 2006.
- Bimrose J., Barnes S. A.** *Labour Market Information (LMI), Information Communications and Technologies (ICT) and Information, Advice and Guidance (IAG)*. 2010. Prieiga per internetą: <<http://www.ukces.org.uk/assets/ukces/docs/publications/lmi-ict-and-iag.pdf>>.
- Blau G.** *Occupational Classification systems* // Encyclopedia of career development / edited by J. H. Greenhaus, G. A. Callanan. 2 vol., Sage Publications, 2006.
- Bloch D. P.** *From Career Information to Career Knowledge: Self, Search, and Synthesis* // Journal of Career Development, 1989, vol. 16 (2), p. 119-128.
- Blustein D. L.** *Applying Current Theory and Research in Career Exploration to Practice* // The Career Development Quarterly, 1992, vol. 41 (2), p. 174-184.
- Blustein D. L.** *A context-rich perspective of career exploration across life roles* // The Career Development Quarterly, 1997, vol. 45, p. 260-274.
- Blustein D. L., Coutinho M. T. N., Murphy K. A., Backus F., Catraio C.** *Self and Social Class in Career Theory and Practice* // Developing Self in Work and Career: Concepts, Cases, and Contexts / edited by P. J. Hartung, L. M. Subich. Washington: American Psychological Association, 2011.
- Bobek B. L., Robbins S. B.** *Counseling for Career Transition: Career Pathing, Job Loss, and Reentry*. In S. D. Brown & R. W. Lent (Eds.), *Career Development and Counseling*. Hoboken, NJ: Wiley. 2005, p. 625-650.
- Bolles R. N.** *Kokios spalvos tavasis parašiutas*. Kaunas: Mijalba, 2005.
- Boulding K.** *The World as a Total System*. Sage Publications, London, 1985.
- Boyatzis R.** *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*. Chichester: John Wiley, 1982.
- Boyatzis R.** *A complexity Perspective on Intentional Change in Careers*. En Hugh P. Gunz & Maury A. Peiperl (eds.). *Handbook of Career Studies*, Thousand Oaks, CA: Sage Publications. 2007, p. 518-527.
- Brannick M. T., Levine E. L., Morgeson F. P.** *Job and Work Analysis*. SAGE publications, 2007.

**Bright J. E. H., Pryor R. G. L.** *Shiftwork: A Chaos Theory of Careers Agenda for Change in Career Counselling* // Australian Journal of Career Development, 2008, vol. 17 (3), p. 63-72.

**Brown D.** *Career information, career counseling, and career development*. New York: Allyn & Bacon, 2003.

**Brown D.** *Career information, career counseling, and career development*. Boston: Pearson Education, 2012.

**Brown D. J., Cober R. T., Hamilton B. A., Kane K., Levy P. E., Shalhoop J.** *Proactive Personality and the Successful Job Search: A Field Investigation With College Graduates* // Journal of Applied Psychology, 2006, vol. 91 (3), p. 717-726.

**Bronfenbrenner U.** *The Ecology of Human Development: Experiments by Nature and Design*. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1979.

**Brown D. S., McPartland E. B.** *Career interventions: Current Status and Future Directions* // Handbook of Vocational Psychology / edited by Walsh W. B., Savickas L. M. Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, 2005.

**Brown D.** *The status of Holland's theory of vocational choice*. The career development quarterly, 1987, No. 36.

**Brown S. D., Ryan Krane N. E., Brecheisen J., Castelino P., Budisin I., Miller M.** *Critical ingredients of career choice interventions: More analyses and new hypotheses* // Journal of Vocational Behavior, 2003, 62, 411-428.

**Camerer C.** *Behavioral economics and nonrational organizational decision making* // Debating Rationality – Nonrational Aspects of Organizational Decision Making / Ed. By J. J. Halpern, R. N. Stern. Ithaca, New York: Cornell University Press, 1998, p. 53-77.

**Castells M.** *Tinklaveikos visuomenės raida*. Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2005.

**Chartrand J. M.** *The evolution of trait and factor career counseling: a person x environment fit approach* // Journal of counseling and development, 1991, No. 69.

**Chieffe N., Rakes G. K.** *An Integrated Model for Financial Planning*. Financial Services Review. 1999, vol. 8, p. 261-268.

**Child J.** *Organization: Contemporary Principles and Practice*. Malden: Blackwell Publishing, 2005.

**Clark C. S., Dobbins G. H., Ladd R. T.** *Exploratory Field Study of Training Motivation*. Group and Organization Management, 1993, p. 292-307.

**Colapietro V. M.** *Pierce approach to the self. A semiotic perspective on human subjectivity*. Albany: State University of New York Press, 1989.

**Costa P. T. Jr., McCrae R. R.** *Personality continuity and the changes of adult life* // Journal of personality and social psychology, 1989, vol. 54, p. 853-863.

**Crites J. O.** *A comprehensive model of career development in early adulthood* // Journal of Vocational Behavior, 1976, 9, 105-118.

- Crompton D., Sautter E.** *Find a Job Through Social Networking. Use LinkedIn, Twitter, Facebook, Blogs and More to Advance Your Career.* Jist Works, 2011.
- Dawis R. V.** *The Minnesota theory of work adjustment. In Career development and counseling: putting theory and research to work.* Brown S. D., Lent R. W. (Eds.) Hoboken (N. J.), John Wiley, 2005.
- Dickman L., Baruch Y.** *Global Careers.* Routledge, 2011.
- Direnzo M. S, Greenhaus J. H.** *Job Search and Voluntary Turnover in a Boundaryless World: A Control Theory Perspective // Academy of Management Review, 2011, Vol. 36 (3), p. 567-589.*
- Dixon G.** *Relationship between Training Responses on Participant ReactionForms and Post Test Scores.* Human Resource Development Quaterly, 1991, 1 (2), p. 129-137.
- Donohue R.** *Person-environment Congruence in Relation to Career Change and Career Persistence // Journal of Vocational Behavior, 2006, vol. 68, p. 504-515.*
- Drucker P.** *The age of discontinuity: Guidelines to our changing society.* New York: Harper and Row, 1969.
- Ducat D.** *Turning points. Your Career Decision-Making Guide.* Pearson, 2012.
- Dumora B.** *La dynamique vocationnelle chez l'adolescent de collège: Continuité et ruptures.* Orientation Scolaire et Professionnelle, 1990, 19, 111-127.
- Duggan H., Jurgens J. C.** *Career interventions and techniques. Complete guide for human service professionals.* Pearson, 2007.
- Edwards J. R., Rothbard N. P.** *Mechanisms linking work and family: Clarifying the relationship between work and family constructs.* Academy of Management Review, 2000, 25, p. 178-199.
- Edwards P., Wajcman J.** *The Politics of Working Life.* New York, Oxford University Press Inc., 2005.
- EHRC.** *Working Better: Fathers, Family and Work Contemporary Perspectives.* Research summary 41. London: Equality and Human Rights Commission, 2009.
- Epstein S. A., Lenz J. G.** *Developing and managing career resources.* Broken Arrow: National Career Development Association, 2008.
- Feldman D. C.** *Stability in the Midst of Change: A Developmental Perspective on the Study of Careers.* In D. C. Feldman (Ed.), *Work Careers: A Developmental perspective.* San Francisco: Jossey-Bass, 2002, p. 3-26.
- Filstad C.** *How newcomers use role models in organizational socialization // The Journal of Workplace Learning, 2004, vol. 16 (7), p. 396-409.*
- Fouad N. A., Bynner J.** *Work transitions.* American Psychologist, 2008, vol. 63, p. 241-251.
- Friedman S. D., Stewart D., Christensen P., DeGroot J.** *Work and Life: The End of the Zero-Sum Game.* Harvard Business Review, 1998, vol. 76 (6).

**Friedman T. L.** *Pasaulis yra plokščias*. Vilnius: Alma litera, 2008.

**Galinsky E., Aumann K., Bond J. T.** *2008 National Study of the Changing Workforce: Times are changing: Gender and generation at work and home*. New York, NY: Families and Work Institute, 2009.

**Gauthier A. H., Smeeding T., Furtenberg Jr. F. F.** *Do We Invest Less Time in Children? Trends in Parental Time in Selected Industrialised Countries Since the 1960s*. *Population and Development Review*, 2004, 30 (4), p. 647-671.

**Gedvilienė G., Palinauskaitė A.** *Mokymo ir mokymosi metodai // Mentoriamus knyga. Mokytojų rengimas*. Kaunas: VDU, 2003.

**Gershuny J.** *Gendered Divisions of Labour and the Intergenerational Transmission of Inequality*. London: ESRC Gender Equality Network, 2009.

**Giddens A.** *Modernybė ir asmens tapatumas*. Vilnius: Pradai, 2000.

**Ginzberg E.** *Career development*. In D. Brown, L. Brooks (Eds.) *Career choice and development. Applying contemporary theories to practice*. San Francisco, Jossey Bass, 1984.

**Godwin D. D., Carroll D. D.** *Financial Management Attitudes and Behaviors of Husbands and Wives // Journal of Consumer Studies and Home Economics*, 1986, vol. 10, p. 47-55.

**Goldman Sachs:** *The BRICs dream: Web tour*, July 2006.

**Gottfredson L. S.** *Circumscription and compromise: A developmental theory of occupational aspirations // Journal of Counseling Psychology (Monograph)*, 1981, vol. 28 (6), p. 545-579.

**Gottfredson L. S.** *Gottfredson's theory of circumscription, compromise, and self-creation*. Pages 85-148 in D. Brown (Ed.), *Career choice and development (4th ed.)*. San Francisco: Jossey-Bass, 2002.

**Gottfredson L. S.** *Using Gottfredson's theory of circumscription and compromise in career guidance and counseling*. In S. D. Brown & R. W. Lent (Eds.), *Career development and counseling: Putting theory and research to work (p. 71-100)*. New York: Wiley, 2005.

**Graen G. B.** *Role-making processes within complex organizations*. In Dunnette, M. D., *Handbook of Industrial and Organizational Psychology (Ed., 1201-1245)*. Chicago, IL: Rand McNally, 1976.

**Graen G. B., Uhl-Bien M.** *Relationship-Based Approach to Leadership. Development of Leader-Member Exchange LMX Theory // Leadership Quarterly*. 1995, vol. 6 (2), p. 219-247.

**Grakauskas Ž., Valickas A.** *Studentų karjeros valdymo kompetencijų ugdymo vadovas konsultantui*. Metodinė knyga. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla, 2007.

**Green A. E., Hoyos M., Li Y., Owen D.** *Job Search Study: Literature review and analysis of the Labour Force Survey*, 2011.

**Greenhaus J. H., Parasuraman S., Wormley W. M.** *Effects of Race on Organizational Experiences, Job Performance Evaluations, and Career Outcomes* // *The Academy of Management Journal*, 1990, 33 (1), 64-86.

**Greenhaus J. H., Callanan G. A. (Eds.)**. *Encyclopedia of career development*. Thousand Oaks: Sage Publications, California, 2006.

**Greenhaus J. H., Callanan G. A., Godshalk V. M.** *Career Management*. Sage Publications, Inc., 2010.

**Greenhaus J. H., Powell G. N.** *When Work and Family are Allies: A theory of Work-Family Enrichment*. *Academy of Management Review*, 2006, 31, p. 72-92.

**Grey C.** *Career as a Project of the Self and Labour Process Discipline* // *Sociology*, 1994, 28 (2), 479-497.

**Grinkevičius P.** *Graikijos bankrotas Lietuvos nepasmaugtu*. *Ekonomika.lt*, 2012. Prieiga per internetą: <<http://www.ekonomika.lt/naujiena/gaikijos-bankrotas-lietuvos-nepasmaugtu-25986.html?page=1>>.

**Grubb W. N.** *Who am I: The inadequacy of career information in the information age. Paper prepared for the OECD Career Guidance Policy Review*, 2002. Prieiga per internetą: <<http://www.oecd.org/dataoecd/32/35/1954678.pdf>>.

**Hall D. T.** *Careers in and out of Organizations*. Thousand Oaks: Sage Publications, 2002.

**Hall D. T., Hall F. S.** *Stress and the Two-Career Couple*. In C.L Cooper and R. Payne (eds.), *Current Concerns in Occupational Stress*. New York: John Wiley & Sons Inc, 1980, p. 254-266.

**Handy C.** *The Age of Unreason*. Boston: Harvard Business School Press, 1989.

**Hansen K.** *How the real-time web changes job search: The internet as one giant job Board*, 2010. Prieiga per internetą: <[http://www.quintcareers.com/real-time\\_job-search.html](http://www.quintcareers.com/real-time_job-search.html)>.

**Hansen K.** *The Era of Personalized Job Search and Recruiting: Extending the Conversation A Quintessential Careers Annual Report 2011*. Prieiga per internetą: <[http://www.quintcareers.com/personalized\\_job-search.html](http://www.quintcareers.com/personalized_job-search.html)>.

**Hargreaves A.** *Keičiasi mokytojai, keičiasi laikai*. Vilnius: Tyto Alba, 1999.

**Held D., McGrew A., Goldblatt D., Perraton J.** *Globaliniai pokyčiai: politika, ekonomika ir kultūra*. Vilnius: Margi raštai, 2002.

**Heppner M. J.** *The Career Transitions Inventory: Measuring internal resources in adulthood* // *Journal of Career Assessment*, 1998, vol. 6, p. 135-145.

**Herr E. L., Cramer S. H.** *Career guidance and counseling through the lifespan: Systematic approaches*. New York: Harper Collins, 2004.

**Hewlett S. A.** *Creating a Life: Professional Women and the Quest for Children*. New York: Hyperion, 2002.

**Hoye G. V., Hoof A. J., Lievens F.** *Networking as a job search behaviour: A social network perspective* // Journal of Occupational and Organizational Psychology, 2009, 82, p. 661-682.

**Hoye G. V., Saks A. M.** *Job search as goal-directed behavior: Objectives and methods* // Journal of Vocational Behavior, 2008, vol. 73, p. 358-367.

**Holland J. L.** *Making vocational choices: A Theory of Vocational Personalities and Work Environments*. Lutz: PAR (Psychological Assessment Resources), 1997.

**Ibarra H.** *Working Identity: Unconventional Strategies for Reinventing Your Career*. Harvard Business School Press, 2003.

**Inkson K.** *The Boundaryless Career*. In Cartwright S., Cooper C. L. (Eds.), *The Oxford Handbook of Personnel Psychology*. Oxford Handbooks Online, 2009.

**Yena D. J.** *Career Directions. The Path to Your Ideal Career*. Mc Graw Hill, 2011.

**James W.** *Principles of Psychology*, Vol. I. New York: Henry Holt and Company, 1900.

**Jarvis P. S.** *Career management paradigm shift. Prosperity for citizens, windfalls for governments*. National Life/Work Centre, Ottawa, 2003.

**Javtokas Z.** *Sveikatos mokymas: mokymo formos ir metodai (1)*. Informacinis metodinis leidinys. Sveikatos mokymo ir ligų prevencijos centras. 2012. Prieiga per internetą: <[http://www.smlpc.lt/media/file/Skyriu\\_info/Metodine\\_medziaga/Mokymo%20metodai.pdf](http://www.smlpc.lt/media/file/Skyriu_info/Metodine_medziaga/Mokymo%20metodai.pdf)>.

**Jensen E.** *Tobulas mokymas*. AB OVO Vilnius, 1999.

**Jonassen D. H., Grabowski B. L.** *Handbook of Individual Differences, Learning and Instructions*. Hillsdale, NJ: Erlbaum, 1993.

**Jones G. R.** *Socialization tactics, self-efficacy and newcomers' adjustments to organizations* // Academy of Management Journal, 1986, vol. 29 (2), p. 262-279.

**Jovaiša L.** *Edukologijos įvadas*. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla, 2002.

**Jovaiša L.** *Edukologijos įvadas*. Kaunas: Technologija, 1993.

**Jovaiša L.** *Edukologijos pradmenys*. Kaunas: Technologija, 1997.

**Judge T. A., Watanabe S.** *Another Look at the Job Satisfaction - Life Satisfaction Relationship* // Journal of Applied Psychology, 1993, vol. 78, p. 939-948.

**Kammeyer-Mueller J. D., Wanberg C. R.** *Unwrapping the organizational entry process: Disentangling multiple antecedents and their pathways to adjustment* // Journal of Applied Psychology, 2003, vol. 88 (5), p. 779-794.



- Kan M. Y., Sullivan O., Gershuny J.** *Gender Convergence in Domestic Work: Discerning the Effects of Interactional and Institutional Barriers in Large-Scale Data* // *Sociology*, 2011, vol. 45 (2), p. 234-251.
- Katz M. R.** *Computer-Assisted Career Decision Making: The Guide in the Machine*. Lawrence Erlbaum Associates, Publishers. Hillsdale, NJ., 1993.
- Kleinman G., Siegel P., Eckstein C.** *Teams as a learning forum for accounting professionals: An analysis* // *Journal of Management Development*, 2002, vol. 21 (6), p. 427-460.
- Klemp G. O.** *The Assessment of Occupational Competence*. Washington, D. C.: National Institute of Education, 1980.
- Knowles M. S., Holton II, E. F., Swanson R. A.** *Suaugęs besimokantysis: klasikinis požiūris į suaugusiųjų švietimą*. Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministerija, 2007.
- Kotter J. P.** *A Force for Change: How Leadership Differs from Management*. New York: Freer Press, 1990.
- Krannich R. L., Banis W. J.** *High impact resumes and letters: how to communicate your qualifications to employers*. Impact Publications, 2006.
- Krumboltz J. D.** *A social learning theory of career decision-making*. In A. M. Mitchell, G. B. Jones and J. D. Krumboltz (Eds.), *Social Learning and Career Decision Making*. Cranston, RI: Carroll Press, 1979.
- Krumboltz J. D.** *The Happenstance Learning Theory* // *Journal of Career Assessment*, 2009, vol. 17 (2), p. 135-154.
- Kučinskas V.** *Pedagoginė ergonomika*, 1997.
- Kumar A. Personal,** *Academic & Career Development in Higher Education. SOARing to success*. Routledge, 2007.
- Kuprienė J., Balionytė E., Tautkevičienė G.** *Karjeros valdymo informacinių šaltinių vadovas konsultantui*. VU leidykla, 2008.
- Lapé J., Navikas G.** *Psichologijos įvadas*. Vilnius: LTU, 2003.
- Laužackas R.** *Profesinio ugdymo turinio reforma: didaktiniai bruožai*. Kaunas: Leidybos centras, 1997.
- Laužackas R., Stasiūnaitienė E., Teresevičienė M.** *Kompetencijų vertinimas neformaliajame ir savaiminiame mokymesi*. Monografija. VDU. Kaunas, 2005.
- Laužackas R., Pukelis K., Girskienė O., Targamadžė V. ir kt.** *Mentoriaus knyga. Mokytojų rengimas*. VDU, Kaunas, 2003.
- Lee M., Lirio P., Karakas F., Macdermid S., Buck M., Kossek E.** *Exploring Career and Personal Outcomes in the Meaning of Career Success Among Part-time Professionals in Organizations*. In R. J. Burke (Ed.), *Research Companion to Work Hours and Work Addiction*. Cheltenham, UK: Edward Elgar, 2006, p. 284-309.

**Lent R. W.** A Social Cognitive View of Career Development and Counseling. In S. D. Brown, & R. W. Lent (Eds.), *Career Development and Counseling: Putting Theory and Research to Work*. New York: Wiley, 2005, p. 101-127.

**Lent R. W., Brown S. D., Hackett G.** *Toward a Unifying Social Cognitive Theory of Career and Academic Interest, Choice, and Performance*. Journal of Vocational Behaviour, 1994.

*Lietuvos gyventojų nuolatinis mokymasis. Statistinio tyrimo rezultatai*. Vilnius, Lietuvos statistikos departamentas, 2005.

*Lietuvos Respublikos mokslo ir studijų įstatymas*. ŠMM, 2009. Prieiga per internetą: <<http://www.smm.lt/ti/docs/istatymai/MSI.pdf>>.

**Linkow P., Civian J., Lingle K.** *Men and Work-life Integration: A Global Study*. WFD Consulting in Collaboration with World at Work's Alliance for Work-Life Progress, 2011. Prieiga per internetą <<http://www.worldatwork.org/waw/adimLink?id=51556>>.

**Lock R. D.** *Taking charge of your career direction*. Thomson Brooks/Cole, 2005.

**Lock R. D.** *Job search*. Thomson Brooks/Cole, 2005.

**Longworth N.** *Mokymosi visą gyvenimą praktika. Švietimo kaita XXI amžiuje*. Pedagogų profesinės raidos centras, 2007.

**Longworth N., Davies W. K.** *Lifelong Learning: New Visions, New Implications, New Roles - for Industry, Government, Education and the Community for the 21st Century*. Kogan Page, London, 1996.

**Lorenz E.** *The essence of chaos*. Seattle, WA: University of Washington Press, 1993.

**Louis M. R.** *Surprise and sense making: What newcomers experience in entering unfamiliar organizational settings* // Administrative Science Quarterly, 1980, vol. 25 (2), p. 226-251.

*LR neformaliojo suaugusiųjų švietimo įstatymas*. Vilnius, LŠMM, 1998.

*LR švietimo įstatymo pakeitimo įstatymas*, 2011. Prieiga per internetą: <<http://www.tvzum.rokiskis.lm.lt/teisine%20informacija/dok395105.DOC>> [žiūrėta 2011 10 30].

**Lukošiūnienė V., Bėkšta A.** *Mokymosi pagrindai*. Kronta, 2007.

**Major D. A., Kozlowski S. W. J., Chao G. T., Gardner P. D.** *A longitudinal investigation of newcomer expectations, early socialization outcomes, and the moderating effects of role development factors* // Journal of Applied Psychology, 1995, vol. 80 (3), p. 418-431.

**Marcia J. E.** *Development and validation of ego identity status* // Journal of Personality and Social Psychology, 1966, 3, 551-558.

**Markus H., Nurius P.** *Possible Selves*. American Psychologist, 1986, vol. 41, p. 954-969.

**McCormac M. E.** *Information Sources and Resources* // Journal of Career Development, 1989, vol. 16 (2), p. 129-138.

**McQuaid R. W., Lindsay C.** *The concept of employability* // Urban Studies, 2005, 42, 2, p. 197-219.

**McMahon M., Patton W.** *Career Counselling. Constructivist approaches*. Routledge, 2006.

**McMahon M., Tatham P.** *Career more than just a job*. Australian Government: Department of Education, Employment and Workplace Relations, 2008.

**Meara N. M., Day J. D., Chalk L. M., Phelps R. E.** *Possible Selves: Applications for Career Counseling* // Journal of Career Assessment, 1995, vol. 3, p. 259-277.

**Millar R., Shevlin M.** *Predicting career information-seeking behavior of school pupils using the theory of planned behavior* // Journal of Vocational Behaviour, vol. 62, p. 26-42.

**Mitchell K., Levin A. S., Krumboltz J. D.** *Planned Happenstance: Constructing Unexpected Career Opportunities* // Journal of Counseling and Development, 1999, vol. 77, p. 115-124.

**Modigliani F., Brumberg R.** *Utility Analysis and the Consumption Function: an Interpretation of Cross-section Data*. In Post-Keynesian Economics, ed. by K. K. Kurihara. New Brunswick, N. J.: Rutgers University Press, 1954, p. 388-436.

*Mokymosi visą gyvenimą užtikrinimo strategija*. Vilnius, LŠMM, 2004.

*Mokymosi visą gyvenimą užtikrinimo strategija*. 2008. Prieiga per internetą: <[http://www.suaugusiujuisvietimas.lt/modules/document\\_publisher/documents/3/isakymas\\_valstybes%20zinioms.doc](http://www.suaugusiujuisvietimas.lt/modules/document_publisher/documents/3/isakymas_valstybes%20zinioms.doc)>.

**Morris M. L., Madsen S.** *Advancing Work-life Integration in Individuals, Organizations, and Communities*. *Advances in Developing Human Resources*, 2007, vol. 9 (4), p. 1-16.

**Morrison E.W.** *Information usefulness and acquisition during organizational encounter* // Management Communication Quarterly, 1995, vol. 9 (2), p. 131-155.

**Murakami K.** *Re-imagining the future: young people's construction of identities through digital storytelling*. London: DCSF/Futurelab, 2008. Prieiga per internetą: <[http://www.beyondcurrenthorizons.org.uk/wp-content/uploads/final\\_murakami\\_youngpeoplesdigitalstorytelling\\_20081201\\_jb2.pdf](http://www.beyondcurrenthorizons.org.uk/wp-content/uploads/final_murakami_youngpeoplesdigitalstorytelling_20081201_jb2.pdf)>.

**Niles S. G., Amundson N. E., Neault R. A.** *Career Flow. A Hope Centered Approach to Career Development*. Pearson, 2009.

**Ng T. W. H., Eby L. T., Sorensen K. L., Feldman D. C.** *Predictors of Objective and Subjective Career Success: a Meta-Analysis*. *Personnel Psychology*, 2005, vol. 58, p. 367-408.

**Ochs L. A., Roessler R. T.** *Predictor of Career Exploration Intentions: A Social Cognitive Theory Perspective* // Rehabilitation Counseling Bulletin, 2004, vol. 47 (4), p. 224-233. Niles S. G., Harris-Bowlsbey J. *Career development interventions in the 21st century*. Boston: Pearson, 2013.

**Osborn D. S., Zunker V. G.** *Using Assessment Results for Career Development*. Thomson Higher Education, 2006.

**Ostroff C., Kozlowski S. W. J.** *Organizational socialization as a learning process: The role of information acquisition* // *Personnel Psychology*, 1992, vol. 45 (4), p. 849-874.

**Ouchi W.** *Theory Z: How American Business can Meet the Japanese Challenge*. Reading, MA: Addison-Wesley, 1981.

**Parsons F.** *Choosing a vocation*. Boston: Houghton Mifflin, 1909.

**Patton W., McMahon M.** *Career Development and Systems Theory: Connecting Theory and Practice*. Sense Publishers Rotterdam / TAIPEI, 2006.

**Peiperl M. A., Arthur M. B.** *Topics for conversation: Career themes old and new*. In: *Career frontiers: New conceptions of working lives* (Edited by Peiperl M. A., Arthur M. B., R. Goffee, T. Morris). Oxford: Oxford university press, 2000.

**Plimmer G., Schmidt A.** *Possible Selves and Career Transition: It's Who You Want to Be, Not What You Want to Do*. *New Directions for Adult and Continuing Education*, 2007, vol. 114, p. 61-74.

**Pratt D. D.** *Andragogy as a Relation Construct*. *Adult Education Quarterly*, 1998, vol. 38, p. 160-181.

**Pryor R. G. L., Bright J. E. H.** *The Chaos Theory of Careers* // *Australian Journal of Career Development*, 2003, vol. 12 (2), p. 12-20.

**Pryor R., Bright J.** *The chaos theory of careers: a new perspective on working in the twenty-first century*. Routledge, 2011.

**Prochaska J. O., DiClemente C. C.** *Toward a Comprehensive Model of Change*. In: *Treating addictive Behaviors: Processes of Change* (Ed. by Miller W. R., Heather N.). New York: Plenum Press, 1986.

**Pukelis K., Savickienė I., Danilevičius E., Slavinskienė A., Lapėnienė A., Baltrušaitytė G., Sabaliauskas T., Staniulienė S.** *Savarankiško studijavimo panaudojant e-priemonės metodiką*, 2010. Prieiga per internetą: <[http://skc.vdu.lt/downloads/projekto\\_rezultatai/metodika\\_taisyta\\_05-03\\_maketuota\\_3.pdf](http://skc.vdu.lt/downloads/projekto_rezultatai/metodika_taisyta_05-03_maketuota_3.pdf)> [žiūrėta 2011 11 12].

**Pukelis K., Savickienė I., Danilevičius E., Slavinskienė A., Lapėnienė A., Baltrušaitytė G., Stasiūnaitienė E., Vyšniauskytė-Rimkienė J.** *Į problemų sprendimą orientuotų studijų metodai*, 2010. Prieiga per internetą: <[http://skc.vdu.lt/downloads/projekto\\_rezultatai/metodai\\_metodika3\\_20110722.pdf](http://skc.vdu.lt/downloads/projekto_rezultatai/metodai_metodika3_20110722.pdf)> [žiūrėta 2011 11 18].

**Rajeckas V.** *Asmenybės raida ir ugdymas*. Vilnius: Asveja, 1995.

**Rajeckas V.** *Švietimas: raida, dabartis*. Vilnius: VPU, 2001.

**Reardon R. C., Lenz J. G., Sampson J. P., Peterson G. W.** *Career development and planning. A comprehensive approach*. London: Thomson Learning, 2000.

**Reardon R. C., Peterson G. W., Lenz J. G., Sampson J. P.** *Career Development and Career planning. A comprehensive Approach.* Cengage Learning, 2009.

**Rutkauskienė D., Lenkevičius A., Targamadžė A. ir kt.** *Nuotolinio mokymosi dėstytojo vadovas.* Kaunas, Technologija, 2007.

**Rounds J. B., Armstrong P. I.** *Assessment of needs and values. Career development and counseling: putting theory and research to work.* Brown S. D., Lent R. W. (Eds.) Hoboken (N. J.): John Wiley, 2005.

**Saks A. M.** *Longitudinal field investigation of the moderating and mediating effects of self-efficacy on the relationship between training and newcomer adjustment // Journal of Applied Psychology, 1995, vol. 80 (2), p. 211-225.*

**Saks A. M.** *Job Search Success: A Review and Integration of the Predictors, behaviors, and Outcomes // Career development and counseling: Putting theory and research to work.* Ed. by S. D. Brown, R. V. Lent. Hoboken: J. Wiley, 2005, p. 281-305.

**Saks A., Cot S.** *Job Search // Encyclopedia of career development / edited by J. H. Greenhaus G. A. Callanan. 1 volume / Sage Publications, 2006.*

**Sampson J. P., Reardon Jr. R., Peterson G. W., Lenz J. G.** *Career counseling and services.* Belmont: Thomson Brooks/Cole, 2004.

**Sangale R.** *The induction pocketbook.* Management Pocketbooks Ltd, UK, 2000.

**Satterthwaite F., D'Orsi G.** *The Career Portfolio Workbook. Using the Newest Tool in Your Job-Hunting Arsenal to Impress Employers and Land a Great Job.* McGraw-Hill, 2003.

**Savickas M. L.** *A Developmental Perspective on Vocational Behaviour: Career Patterns, Salience, and Themes // International Journal for Educational and Vocational Guidance, 2001, vol. 1, p. 49-57.*

**Savickas M. L.** *Career Construction - A Developmental Theory of Vocational Behavior. Career Choice and Development.* Brown D. (Ed.) Jossey-Bass, 2002.

**Savickas M. L.** *The theory and practice of career construction. Career development and counseling: putting theory and research to work.* Brown S. D.; Lent R. W. (Eds.) Hoboken (N. J.): John Wiley, 2005.

**Savickas M. L.** *Occupational Choice. Handbook of career studies.* Gunz H., Peiperl M. (Eds.). Los Angeles: Sage Publications, 2007.

**Scandura T. A., Tejeda M. J., Werther W. B., Lankau M. J.** *Perspectives on mentoring // Leadership & Organization Development Journal, 1996, vol. 17 (3), p. 50-56.*

**Schawbel D.** *Me 2.0 : 4 steps to building your future.* New York [N. Y.]: Kaplan Publishing, 2010.

**Schein E. H.** *Career dynamics: Matching individual and organizational needs.* Reading, MA: Addison-Wesley, 1978.

- Schein E. H.** *Career Anchors*. San Francisco, CA: Jossey-Bass Pfeiffer, 1985.
- Schwarzer R., Schulz U.** *The role of stressful life events*. In A. M. Nezu, C. M. Nezu, & P. A. Geller (Eds.), *Comprehensive handbook of psychology: Health psychology*. New York: Wiley, 2002, vol. 9, p. 1-32.
- Sharf R.** *Applying career development theory to counseling*. Pacific Grove, CA: Brooks Cole, 1992.
- Sharf R. S.** *Applying career development theory to counseling: student manual*. Belmont: Brooks/Cole, 2010.
- Sharone O.** *Constructing Unemployed Job Seekers as Professional Workers: The Depoliticizing Work-Game of Job Searching* // *Qual Sociol.*, 2007, 30, p. 403-416.
- Singh R.** *Environment awareness* // *Encyclopedia of career development* / edited by J. H. Greenhaus, G. A. Callanan. 1 volume / Sage Publications, 2006.
- Skyttner L.** *General systems theory*. Singapore: World Scientific Publishing Co. Pte. Ltd, 2005.
- Smeaton D., Marsh A.** *Maternity and Paternity Rights and Benefits: Survey of Parents 2005. Employment Relations Research Series No. 50*. London: Department of Trade and Industry, 2006.
- Spokane A. R., Cruza-Guet M. C.** *Holland's theory of vocational personalities in work environments*. In S. D. Brown & R. T. Lent (Eds.), *Career Development and Counseling: Putting Theory and Research to Work*. Hoboken, NJ: Wiley, 2005, p. 24-41.
- Sullivan J.** *One-to-One Recruiting: The Importance of Personalizing All Aspects of Recruiting*, 2010. Prieiga per internetą: <<http://www.ere.net/2010/03/08/one-to-one-recruiting-the-importance-of-personalizing-all-aspects-of-recruiting/>>.
- Sullivan J.** *The War for Talent Is Returning; Don't Get Caught Unprepared*, 2012. Prieiga per internetą: <<http://www.ere.net/2012/03/19/the-war-for-talent-is-returning-dont-get-caught-unprepared/>>.
- Sultana R. G.** *From policy to practice. A systemic change to lifelong guidance in Europe. Cedefop Panorama series*; 149. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities, 2008.
- Super D. E.** *A theory of vocational development*. *American Psychologist*, 1953, 8, 185-190.
- Super D. E.** *Assessment in career guidance: Toward truly developmental counseling* // *Personnel and Guidance Journal*, 1983, 61, 555-562.
- Super D. E.** *A Life-span, Life-space Approach to Career Dvelopment*. In D. Brown & L. Brooks (Eds.), *Career Choice and Development: Applying Contemporary Approaches to Practice*. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1990, p. 197-261.
- Super D. E., Savickas M. L., Super C. M.** *The life-span, life-space approach to careers. Career choice and development*. Brown D., Brooks L., and Associates (Eds.). San Francisco: Jossey-Bass, 1996.
- Stasiūnaitienė E.** *Profesinis rengimas: neformaliojo ir savaiminio mokymosi pasiekimų vertinimo sistemos modeliavimas*. Daktaro disertacija. Kaunas: VDU, 2006.

**Stasiūnaitienė E., Fokienė A., Kaminskiene L.** *Neformaliojo ir savaiminio mokymosi pasiekimų pripažinimas: patirtis ir tendencijos*. Kaunas: VDU, 2010.

**Stefani L., Mason R., Pegler Ch.** *The educational potential of e-portfolios. Supporting personal development and reflective learning*. New York: Routledge, 2008.

**Stulpinas T.** *Ugdymo metodikos bruožai*. Šiauliai: ŠPI, 1995.

**Swanson J. L., D'Archiardi C.** *Beyond interests, needs/values, and abilities: assessing other important career constructs over the life span*. In Brown S. D., Lent R. W. (Eds.), *Career development and counseling: putting theory and research to work*. Hoboken (N. J.): John Wiley, 2005.

**Swanson R. A.** *Analysis for Improving Performance. Tools for Diagnosing Organizations and Documenting Workplace Expertise*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler, 1996.

**Šalkauskis S.** *Rinktiniai raštai*, T. 1. Vilnius: Mintis, 1992.

**Šernas V.** *Profesinės veiklos didaktika*. Vilnius: Presvika, 1998.

**Šiaučiukėnienė L., Visockienė O., Talijūnienė P.** *Šiuolaikinės didaktikos pagrindai*. Kaunas: Technologija, 2006.

**Taveira M. D. C., Silva M. C., Rodriguez M. L., Maia J.** *Individual Characteristics and Career Exploration in Adolescence* // *British Journal of Guidance and Counselling*, 1998, vol. 26 (1), p. 89-104.

**Taylor K. M., Betz N. E.** *Application of self-efficacy theory to the understanding and treatment of career indecision* // *Journal of Vocational Behavior*, 1983, 22, 63-81.

**Taleb N. N.** *The Black Swan: The impact of the highly improbable*. Random House: New York, 2007.

**Taormina R. J.** *Organizational socialization: A multidomain, continuous process model* // *International Journal of Selection and Assessment*, 1997, vol. 5 (1), p. 29-47.

**Taveira M. D. C., Moreno M. L. R.** *Guidance theory and practice: the status of career exploration* // *British Journal of Guidance & Counselling*, 2003, vol. 31 (2).

**Teresevičienė M.** *Andragoginė didaktika*. Atviros Lietuvos fondas. Vilnius, 1998.

**Teresevičienė M., Gedvilienė G.** *Mokymasis grupėse ir asmenybės kaita*. Monografija. Kaunas: VDU, 2003.

**Thomas D. C., Inkson K.** *Careers across cultures*. In: *Handbook of career studies* (Edited by H. Gunz, M. Peiperl). Los Angeles: Sage Publications, 2007, 451-470.

**Tight M.** *Kertinės suaugusių švietimo ir mokymo idėjos*. Pedagogų profesinės raidos centras, 2006.

**Touraine A.** *Return of the actor*. Minneapolis: University of Minnesota Press, 1988.

**Tullier M.** *Networking for job search and career success*. Indianapolis: JIST Works, 2004.

*Tuning Educational Structures in Europe*. Final Report. Phase One. Eds. González J., Wagenaar R. Universidad de Deusto, 2003.

**Valickas G.** *Asmenybės sąvokos vertinimas*. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla, 1991.

*Valstybinės švietimo strategijos įgyvendinimas 2003–2012*. ŠMM, 2012. Prieiga per internetą: <[http://www.smm.lt/svietimo\\_bukle/docs/1562\\_Svietimo\\_strategija%202012.pdf](http://www.smm.lt/svietimo_bukle/docs/1562_Svietimo_strategija%202012.pdf)>.

**Van Maanen J., Schein E. H.** *Toward of Theory of Organizational Socialization* // *Research in Organizational Behavior*, 1979, vol. 1, p. 209-264.

**Van Steenbergen E. F., Ellemers N.** *Is Managing the Work-family Interface Worthwhile? Benefits for Employee Health and Performance*. *Journal of Organisational Behaviour*, 2009, vol. 30, p. 617-642.

**Waetjen W. B., Leeper R. R. (eds.)** *Leraning and Mental Health in the School*. Washington, D. C.: Association for Supervision and Curriculum Development, N. E. A., 1966.

**Wanberg C. R., Zhu J., Kanfer R., Zhang Z.** *After the Pink Slip: Applying Dynamic Motivation Frameworks to the Job Search Experience* // *Academy of Management Journal*, 2012, vol. 55 (2), p. 261-284.

**Wanberg C. R., Zhu J., Van Hooft E. A.** *The job search grind: Perceived progress, self-reactions, and self-regulation of search effort* // *Academy of Management Journal*, 2010, vol. 53 (4), p. 788-807.

**Wanberg C. R., Glomb T. M., Song Z., Sorenson S.** *Job-search persistence during unemployment: A ten-wave longitudinal study* // *Journal of Applied Psychology*, 2005, vol. 90, p. 411-430.

**Watts A. G.** *Policy issues relating to the use of ICT in lifelong career guidance*. Derby: Career Research and Development, 2010.

**Watts A. G.** *The role of information and communication technologies in integrated career information and guidance systems: a policy perspective* // *International Journal for Educational and Vocational Guidance*, 2002, vol. 2, p. 139-155.

**Wiener Y., Muczyk J. P., Martin H. J.** *Self-esteem and Job Involvement as Moderators of the Relationship between Work Satisfaction and Well-being*. *Journal of Social Behavior and Personality*, 1992, vol. 7, p. 539-554.

**Watanabe S., Takahashi K., Minami T.** *The Emerging Role of Diversity and Work-family Values in a Global Context*. In P. C. Earley & M. Erez (Eds.), *New Perspectives on International Industrial / Organizational Psychology*. San Francisco, CA: The New Lexington Press, 1997, p. 276-318.

**Zikic J.** *Career exploration* // *Encyclopedia of career development* / edited by J. H. Greenhaus, G. A. Callanan. 1, 2 volume / Sage Publications, 2006.

**Zikic J., Hall D. T.** *Toward a More Complex View of Career Exploration* // *The Career Development Quarterly*, 2009, vol. 58, p. 181-191.



**Zikic J., Novicevic M. M., Breland J.** *Repatriate career exploration: a path to career growth and success* // Career Development International, 2006, vol. 11 (7), p. 633-649.

**Zunker V. G.** *Career counseling: Applied concepts of life planning (6th ed.)*. Pacific Grove, CA: Brooks/Cole, 2002.

**Žukauskaitė I., Bagdžiūnienė D.** *Skirtingą darbo patirtį turinčių asmenų socializacijos organizacijoje ypatumai* // Psichologija, 2008, t. 37, p. 26-43.

**Žukauskaitė I.** *Naujų darbuotojų kaita: ryšys su organizacine socializacija* // Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai, 2008, t. 48, p. 153-169.

<<http://www.ir.mb.vu.lt/informacijos-saltiniai>> [žiūrėta 2011 11 18].



Leidiny s parengtas įgyvendinant 2007–2013 m. Žmogiškųjų išteklių plėtros veiksmų programos 2 prioriteto „Mokymasis visą gyvenimą“ VP1-2.3-ŠMM-01-V priemonės „Profesinio orientavimo sistemos veiklos tobulinimas ir plėtra“ valstybės projektą Nr. VP1-2.3-ŠMM-01-V-01-001 „Aukštųjų mokyklų studentų ugdymo karjerai ir karjeros stebėsenos modelių plėtotė ir įdiegimas, su studentais dirbančių profesinio orientavimo specialistų kvalifikacijos tobulinimas, jiems skirtų priemonių sukūrimas (I etapas)“

