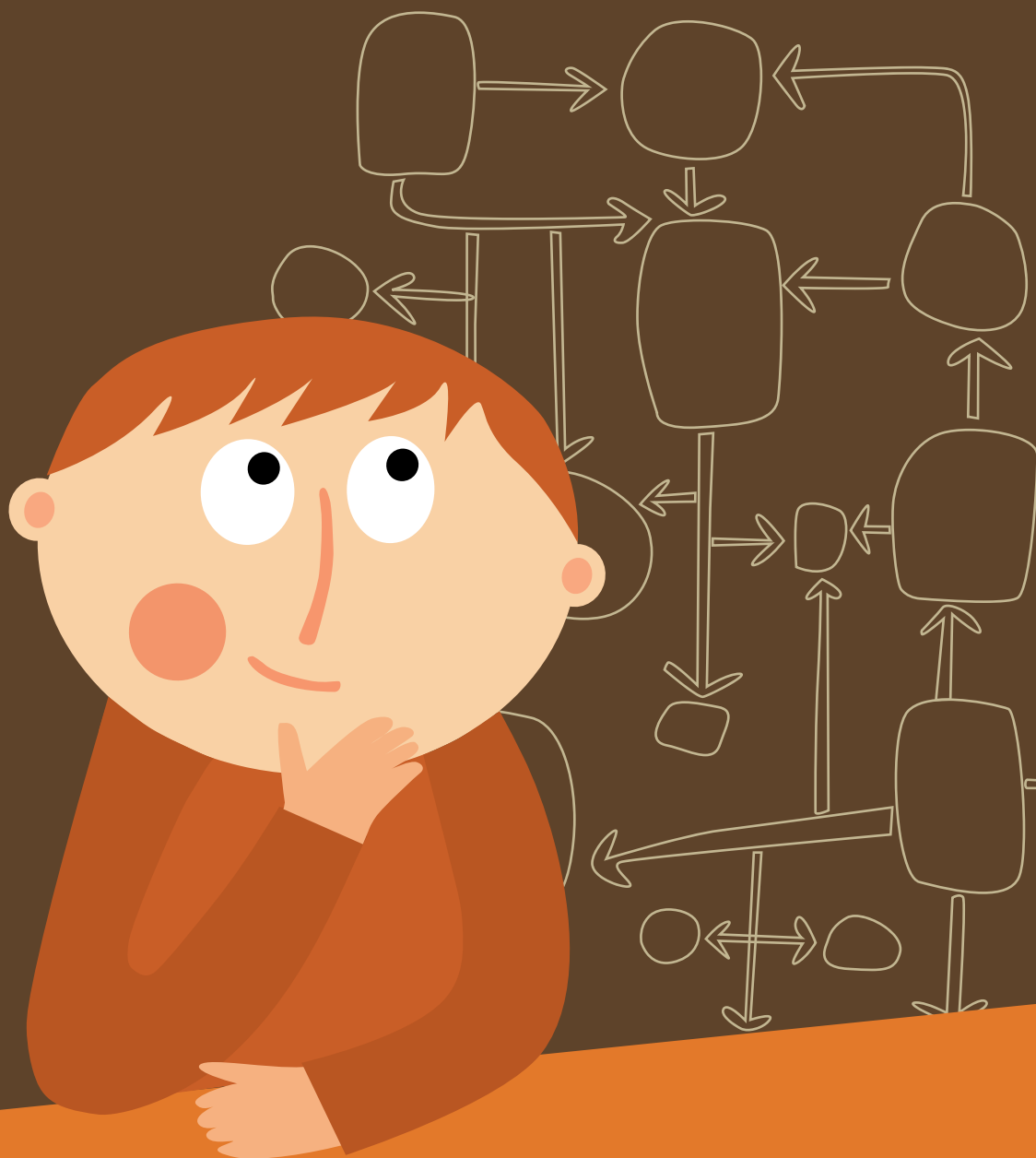


# KARJEROS PLANAVIMO VADOVAS STUDENTUI





# Karjeros planavimo vadovas studentui



Vilniaus universiteto leidykla

Vilnius 2008

UDK 331.5(474.5)  
Ka431

**Prioritetas** Lietuvos 2004–2006 metų BPD 2 prioritetas  
„Žmogiškųjų išteklių plėtra“

**Priemonė** Lietuvos 2004–2006 metų BPD 2.4 priemonė  
„Mokymosi visą gyvenimą sąlygų plėtojimas“

**Projekto pavadinimas** Profesinio ir karjeros orientavimo, informavimo ir konsultavimo paslaugų modernizavimas įdiegiant vieningą karjeros projektavimo kompetencijų ugdymo modelį kolegijose ir universitetuose

**Projekto vykdytojas** Vilniaus universiteto Karjeros centras

**Projekto partneriai:**

Alytaus kolegija  
Darbo ir socialinių tyrimų institutas  
VšĮ Jaunimo karjeros centras  
V.A. GRAIČIŪNO aukštoji vadybos mokykla  
Šiaulių universitetas  
Šiaurės Lietuvos kolegija  
Vilniaus kooperacijos kolegija

Metodinė priemonė

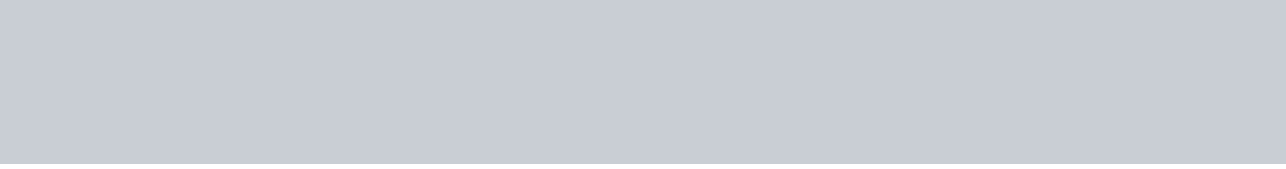
**Karjeros planavimo vadovas studentui**

**Rengėjas** UAB „Ekonominės konsultacijos ir tyrimai“

**Autoriai:** Andrius Valickas, Vikinta Rosinaitė, Neringa Antanaitytė,  
Žygimantas Grakauskas

Dėkojame visiems Alytaus, Šiaulių, Kauno bei Vilniaus regionų karjeros konsultantams savo pastabomis bei pasiūlymais prisidėjusiems prie metodinės priemonės rengimo bei tobulinimo.

ISBN 978-9955-33-182-7





# Turinys



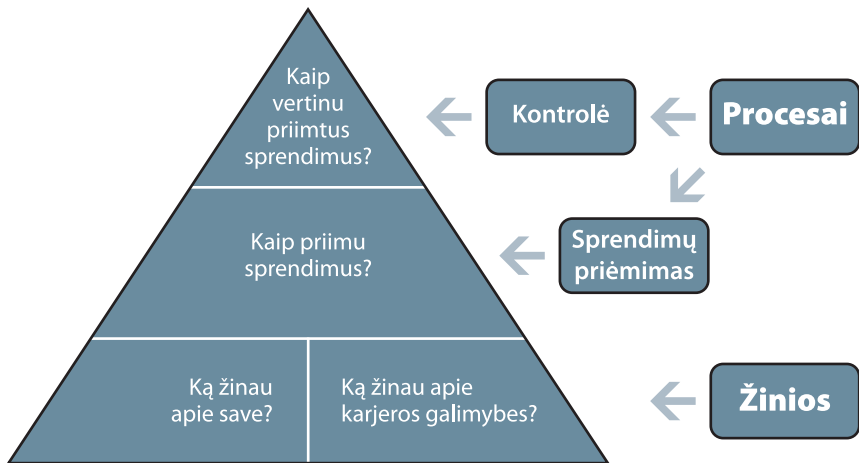
<b>Pratarmė</b>	6
<b>I skyrius. Lytis ir karjera</b>	9
<b>II skyrius. Šeima, laisvalaikis ir karjera</b>	37
<b>III skyrius. Karjeros sprendimai</b>	
1 tema. Karjeros sprendimų samprata	63
2 tema. Karjeros sprendimų valdymas	93
<b>IV skyrius. Karjeros pokyčiai</b>	
1 tema. Karjeros pokyčių valdymas	125
2 tema. Asmeninio karjeros plano sudarymas	161
<b>Knygos apibendrinimas</b>	178
<b>Terminų žodynėlis</b>	179
<b>Literatūra</b>	184



## PRATARMĖ

Norint priimti gerą karjeros sprendimą labai svarbu turėti žinių apie save ir savo karjeros galimybes. Šių žinių galima pasisemti daug kur: kai ką galima suprasti tiesiog analizuojant save, bendraujant ir stebint tai, kas vyksta pasaulyje, kai ką suprasti padeda geros psichologijos, sociologijos, ekonomikos ir kitos paskaitos bei seminarai. Apie tai, ką reikėtų žinoti apie save ir savo karjeros galimybes, taip pat galima paskaityti knygose „Savęs pažinimo vadovas studentui“ bei „Mokymosi ir karjeros galimybių pažinimo vadovas studentui“.

Tačiau siekiant karjeros vien žinių apie save ir karjeros galimybes nepakanka. Norėdami sėkmingai valdyti savo karjerą turime išmokti priimti gerus sprendimus ir gebėti patys kontroliuoti savo sprendimų priėmimo procesą (1 pav.).



1 pav. Karjeros valdymui svarbūs veiksniai (Sampson et al., 2004)

Priimdami karjeros sprendimus turime suprasti, kaip tai, kad esame vyrai ar moterys, veikia mūsų sprendimus, ar dėl savo lyties jaučiamės galintys arba įpareigoti priimti vienokius ar kitokius sprendimus, kaip mūsų turimi lyčių stereotipai susiaurina rinkimosi galimybes, kiek tai, kas riboja mūsų galimybes, priklauso nuo mūsų pačių nuostatų, o kiek nuo visuomenės, kurioje gyvename. Taigi rinkdamiesi turime išmokti būti kritiški ir įžvalgūs.



Suprantama, kad karjeroje, kaip ir gyvenime, nebūna tobulų sprendimų, tačiau gali būti labai gerų sprendimų, net geriausių tam tikru laiku ir tam tikromis sąlygomis. Taigi priimdami karjeros sprendimus mes renkamės iš tų galimybių, kurios mums tuo konkrečiu metu yra prieinamos, esame nuolat priversti daryti kompromisus tarp to, ko norėtumėme idealiu atveju, ir to, kas įmanoma, įvertinus kitų mums reikšmingų asmenų interesus. Todėl čia būtina aiškiai žinoti, kokie mūsų atliekami darbiniai, mokymosi, šeimos ir laisvalaikio vaidmenys mums yra ir bus svarbiausi ir kaip mes juos derinsime. Neturėdami aiškaus atsakymo į šį klausimą, negalėsime džiaugtis net ir didžiausiais karjeros laimėjimais, jei kuri nors iš mums svarbių gyvenimo sričių bus neįvertinta ar ignoruojama.

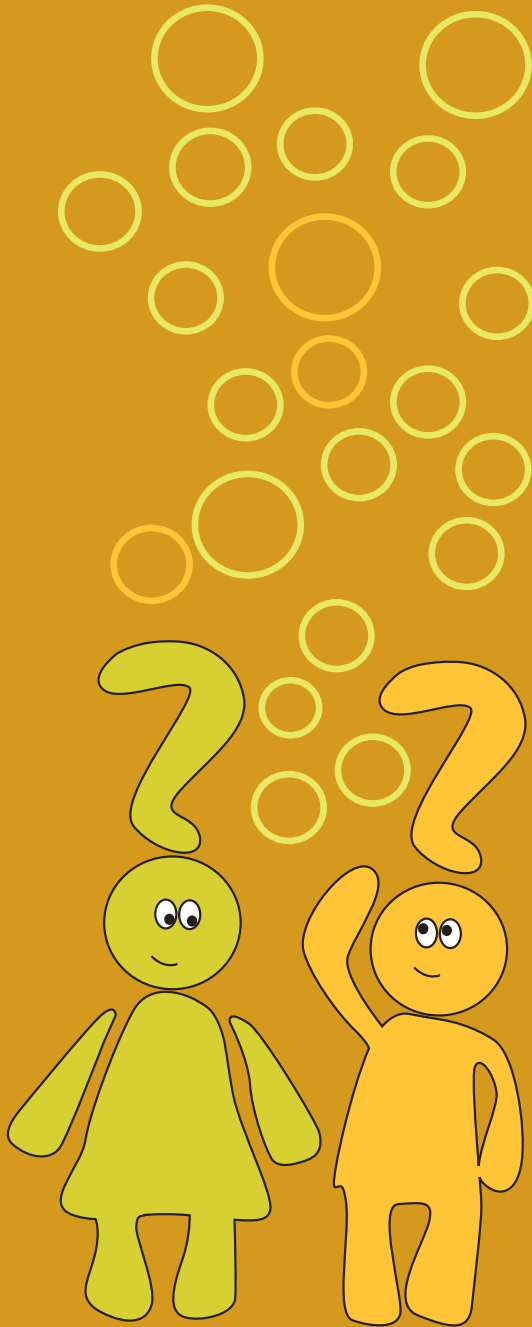
Suprantama, kad karjeros sprendimus reikia priimti sistemingai ir planingai. Tai reiškia, kad turime mokyti planuoti savo karjerą. O planuodami turime būti geri strategai, savo planuose gebantys numatyti ir pasinaudoti pačiomis svarbiausiomis visuomenės pokyčių tendencijomis, turinčiomis įtakos mūsų karjerai. Sudarant karjeros planus būtina gebėti naudotis susisteminta informacija apie mūsų gyvenimo ir karjeros prioritetus bei išorės galimybes, palankias ar nepalankias šiems prioritetams įgyvendinti.

Karjeros planas nėra tik formalumas, kurį pateiksime karjeros konsultantui ar tėvams. Karjeros planai pirmiausia turi būti aiškūs jums patiems ir skatinantys veikti. Juose atsispindi jūsų pasirinkimai, kurie turėtų pasiteisinti per ilgesnį laiką. O pasiteisinimo kriterijus – pasitenkinimas pasirinkta karjeros kryptimi, kuri apima ir profesinius, ir mokymosi pasirinkimus.

Be abejonės, karjeros planas nėra statiškas kūrinys, todėl įgyvendindami gerai parengtą karjeros planą turime gebėti laiku ir tinkamai jį atnaujinti įvykus pokyčiams vidiniame ar išoriniame pasaulyje.

Taigi karjeros planas yra puiki karjeros valdymo priemonė, tačiau net ir ji kartais mūsų neapsaugo nuo karjeros kliūčių ar problemų. Todėl būtina ugdytis gebėjimus, kurie mums padėtų sėkmingai įveikti mūsų gyvenimo kelyje pasitaikančias karjeros kliūtis ir spręsti iškilusias karjeros problemas.

Pagrindinis mūsų siekis pristatant šią knygą yra padėti jums išsiugdyti tokias karjeros valdymo kompetencijas, kurios sudarys galimybes realiai pasinaudoti žiniomis apie save ir savo karjeros galimybes bei įgalins jus sistemingai planuoti savo karjerą bei drąsiai siekti savo karjeros tikslų.



# I. LYTIS IR KARJERA

*Susipažinę su šiuo skyriumi Jūs:*



Suprasite biologinių ir socialinių lyties ypatumų ryšį



Gebėsite įvertinti neigiamas lyčių stereotipų pasekmes karjerai



Suprasite, kaip keitėsi darbiniai moterų ir vyrų vaidmenys istorinėje perspektyvoje



Suprasite, kuo ir kodėl skiriasi moterų ir vyrų karjeros



Žinosite, kaip yra aiškinama lyčių nelygybė visuomenėje



Žinosite, kaip taikyti lygias lyčių galimybes karjeroje

Nors lytis neturėtų būti, bet vis dar yra vienas iš svarbiausių karjeros pasirinkimą bei galimybes lemiančių veiksnių. Kiekvienas iš mūsų gimstame turėdami vyro ar moters biologinę lytį, tuo tarpu socializacijos procese formuojasi socialiniai mūsų lyties ypatumai, priklausantys nuo visuomenėje susiformavusios vyriškumo ir moteriškumo sampratos. Šios sampratos priklauso nuo istorinės epochos bei kultūros ir visuomet siejasi su tam tikru stereotipiniu požiūriu į lytį, jos atliekamais vaidmenimis. Karjeros srityje taip pat gausu įvairių stereotipų apie „vyriškuosius“ bei „moteriškuosius“ darbus, profesijas, karjeros kelius.

Kodėl mums svarbu žinoti požiūrio į lytį stereotipus? Kaip jie susiję su karjera?



***Požiūrio į lytį stereotipai gali daryti žalos mūsų karjerai, nes jais vadovaujantis, sąmoningai ar nesąmoningai, ribojami karjeros pasirinkimai.***

***Pavyzdžiui, laikydamiesi stereotipinio požiūrio į vyrų bei moterų atliekamus vaidmenis, galime atmesti tas alternatyvias karjeros galimybes, kurios iš tiesų atitinka mūsų interesus, vertybes, asmenines savybes bei kompetencijas, bet prieštarauja visuomenėje vyraujančiam požiūriui.***

Lyčių stereotipai vienodai žalingi tiek moterims, tiek vyrams. Besivadovaudamos stereotipiniu požiūriu į vyrų ir moterų vaidmenis, moterys gali nesirinkti „vyriškųjų karjeros kelių“, o vyrai savo ruožtu – „moteriškųjų“, nors patys to norėtų. Dėl šių priežasčių gali nukentėti jų pasitenkinimas karjera ir gyvenimu apskritai.

***Pavyzdžiui, nors ir kaip labai vyras norėtų dirbti darželio auklėtoju, jam gali nepavykti įgyvendinti šios svajonės tiek dėl jo paties stereotipinio požiūrio pagrindu susiformavusios baimės, kad aplinkiniai nepalaikys jo pasirinkimo, tiek dėl išorinių neigiamų nuostatų darželio auklėtojo atžvilgiu bei tikėtinos diskriminacijos priimant į darbą.***

Stereotipų pagrindu kylanti diskriminacija gali apriboti karjeros galimybes dirbant organizacijose.



***Nors per pastaruosius kelis dešimtmečius, sprendžiant lyčių lygybės klausimus, pasiekta daug, šiandien vis dar pasitaiko atvejų, kai darbuotojai yra vertinami ne pagal turimas kompetencijas ar veiklos rezultatus, bet pagal lyties stereotipus.***

Kitaip tariant, vienu svarbiausių darbuotojų vertinimo kriterijumi tampa jų priklausymas vienai ar kitai lyčiai.

Šioje knygos dalyje pateikiama teorinė medžiaga, Lietuvos ir užsienio autorių atliktų tyrimų apžvalga bei statistinių duomenų analizė, kuri jums padės geriau pažinti vyrų ir moterų darbinis vaidmenis ir tiksliau vertinti lyties stereotipų žalą karjerai.

## Vyras ir moteris: biologiniai ir socialiniai lyties ypatumai



Norint suvokti vyrų ir moterų atliekamus vaidmenis, iš pradžių reikėtų išsiaiškinti, kuo vyrai ir moterys skiriasi. Kas sudaro jų lyties tapatumą? Kas – prigimtis ar kultūra – lemia skirtingus lyčių vaidmenis?

Paprastai skiriami dvejopi lyties ypatumai – *biologiniai* ir *socialiniai*.

*Biologiniai* lyties ypatumai apibrėžiami anatominėmis ir fiziologinėmis individo savybėmis. *Socialiniai* (arba kultūriniai) lyties ypatumai apibrėžiami remiantis visuomenėje priimtomis vyriškumo ir moteriškumo sampratomis.

Gimus kūdikiui labiausiai rūpimas klausimas yra „Kas gimė – mergaitė ar berniukas?“ Taigi pirmiausia išsiaiškiname biologinę lytį. Tačiau kokios spalvos drabužėliais rengti kūdikį, kokius žaislus pirkti, kaip jį auklėti, kokiems socialiniams vaidmenims rengti, nurodo ne biologinė lytis, o kultūra, kurioje individas gyvena. Socialiniai lyties ypatumai gali keistis – jie priklauso nuo visuomenės (ar kultūros) ir gyvenamojo meto. Biologinę lytį pakeisti sunkiau. Tai gali padaryti nebent chirurgas ir hormonų terapija.

Taigi kiekvienas žmogus turi ir biologinių, ir socialinių lyties ypatumų. Panagrinėkime tai plačiau.

## Biologiniai lyčių skirtumai



Išgirdę klausimą, kuo skiriasi vyrai ir moterys, daugelis pirmiausia pradėtų vardinti biologinius skirtumus, todėl pradžioje aptarsime matomus ir neginčijamus įgimtus biologinius lyčių skirtumus.

Tiek vyrai, tiek moterys yra žmonės, taigi turi daugiau panašumų nei skirtumų. Tačiau gyvenime paprastai labiau atkreipiame dėmesį į tai, kuo mes vieni nuo kitų skiriamės (plaukų spalva, odos spalva, lytimi ir t. t.).

Akivaizdu, kad anatomija ir fiziologija „kuria“ skirtingus vyriškus ir moteriškus kūnus. Pagrindiniai biologiniai vyrų ir moterų skirtumai yra reprodukcinės sistemos skirtumai ir su tuo susijusios kūno funkcijos.

Kiti vyriški ir moteriški biologiniai skirtumai, tokie kaip ūgis, svoris, fizinė jėga ir t. t., yra sąlyginiai. Pagal šiuos biologinius skirtumus vyrai tradiciškai turėtų būti aukštesni, sunkesni, tvirtesni. Tačiau ar tarp savo pažįstamų neatrastumėme stipresnių, sunkesnių ir aukštesnių nei vidutinis vyras moterų, ir atvirkščiai?

Dauguma žmogaus psichinių savybių (emocijos, mąstymas, motyvacija ir kt.) yra veikiamos tiek prigimties, tiek socialinės-kultūrinės gyvenamosios aplinkos (apie tai plačiau skaitykite skyrelyje „Biologinių ir socialinių lyties ypatumų ryšys“). Todėl kalbėti apie vyrų ir moterų psichines savybes kaip apie vien įgimtas būtų netikslu.

Reikia pažymėti, kad socialiniai moterų ir vyrų skirtumai neretai yra aiškinami tik tam tikrais, bet ne visais biologiniais skirtumais. Be to, juk ir vyrai tarpusavyje, ir moterys tarpusavyje turi tam tikrų biologinių skirtumų (pavyzdžiui, akių, plaukų spalva, nagų forma ir t. t.).

Aptarėme biologinius lyties ypatumus. Tačiau didžiąją dalį vyrų ir moterų lyties skirtumų lemia ne biologija, bet socialinė aplinka. Ji suformuoja socialinius lyčių skirtumus.



## Socialiniai lyčių skirtumai

Daugelis vyrų ir moterų skirtumų yra ne biologinės, o socialinės kilmės. Socialiniai veiksniai, formuojantys lyčių skirtumus, yra daug įvairesni nei biologiniai.



***Socialinius lyčių ypatumus apibūdina socialinės bei kultūrinės vyrų ir moterų skirtybės. Jie yra susiję su visuomenės suformuotomis vyriškumo ir moteriškumo sampratomis.***

Pasiaiškinkime, kaip kultūra mums „įperša“ moteriškumo ir vyriškumo sampratas. Vyriškumo ir moteriškumo sampratos yra įdiegiamos socializacijos metu (socializacija – tai procesas, kurio metu yra suvokiamos ir perimamos visuomenės socialinės normos bei vertybės), mokant mergaites ir berniukus lyčių vaidmenų. Skirtingų lyčių vaikai supažindinami su skirtingais socialiniais šeimos, darbo ir laisvalaikio vaidmenimis.

# LYTIS IR KARJERA

## *Pavyzdžiui:*

- *gaminti maistą esąs moterų darbas, o pjauti žolę – vyrų;*
- *lakūno profesija labiau tinkanti vyrams, o stiuardėsės – moterims;*
- *žvejyba turėtų būti vyrų laisvalaikio praleidimo būdas, o siuvinėjimas – moterų.*

Vaikai gimdami neatsineša jau suformuotų socialinių vaidmenų, jie išmoksta juos socializacijos metu. Socializacija ypač svarbi kūdikystėje ir vaikystėje, tačiau tam tikru mastu ji vyksta visą gyvenimą, nes aplinka daro įtaką elgsenai nuo gimimo iki pat mirties. Kitaip sakant, socializacija prasideda ką tik gimus ir tęsiasi visą gyvenimą.

Šeima, žiniasklaida, draugai, mokykla ir t. t. – tai yra veiksniai, kurie mums padeda socializuotis. Apie trečiuosius gyvenimo metus vaikai savo pasaulį pradeda skirstyti į vyriškąjį ir moteriškąjį. Iš kur berniukai supranta, kas yra berniukiška, o mergaitės – kas yra mergaitiška? Jie nežino, bet žino tėvai, darželio auklėtojos, vyresni draugai, žiniasklaida ir t. t. Jie yra aktyvūs vaiko lyties tapatumo kūrėjai, perduodantys savo „teisingą“ suvokimą, t. y. vaikas yra išmokomas elgtis taip, kaip, tvirtu tėvų, artimųjų, mokytojų, žiniasklaidos įsitikinimu, dera elgtis mergaitei ar berniukui. Galima skirti kelis socialinių vaidmenų išmokymo būdus (Myers, 2000):

- Vienas būdas yra elgesio modelių kopijavimas, stebint ir mėgdžiojant reikšmingus suaugusiuosius – tėvus, mokytojus, gydytojus, pasakų herojus ir t. t. Toks socialinių vaidmenų mokymasis aiškiai atsispindi vaikų žaidimuose. Berniukai žaisdami imituoja gaisrininkus, policininkus, kareivius, vairuotojus, o mergaitės žaidžia su lėlėmis, „namus“, įsivaizduoja esančios slaugės ir t. t. Tokiu būdu vyrams yra priskiriama viešoji visuomenės gyvenimo sritis (mokamas darbas už namų ribų, prestižas ir valdžia). O moterys mokomos privačios srities socialinių vaidmenų, kurie yra susiję su veikla namuose: namų ūkio darbais, vaikų priežiūra ir t. t.
- Kitas moteriškųjų ir vyriškųjų vaidmenų mokymosi būdas yra reaguojimas į bausmes ir paskatinimus. Jei už tam tikrą elgesį vaikas nubaudžiamas, jis supranta, kad taip elgtis nedera, jei paskatinamas – tokį elgesį suvokia kaip priimtina ir leistina. Vaikai skatinami už pageidautiną, lyties stereotipus atitinkantį, elgesį, o baudžiami už nepageidautiną. Teigiamos ir neigiamos sankcijos padeda mergaitėms ir berniukams suvokti, koks elgesys visuomenėje yra priimtinas bei leistinas mergaitėms ir berniukams, moterims ir vyrams.

Žaislai, spalvinimo knygelės, televizijos laidos, skirtos vaikams, išreiškia tradicinį požiūrį į lytį – vyriškieji personažai yra aktyvesni, patiriantys

nuotykių, o moteriškieji – pasyvesni, besirūpinantys namų ruoša, artimaisiais ir kitais žmonėmis. Mergaitės auklėjamos taip, kad būtų drausmingos ir paklusnios, o berniukai – padaužiški ir veržlūs. Nors žaislų parduotuvėse ir nėra iškabų „žaislai mergaitėms“ ar „žaislai berniukams“, tačiau kultūra lemia tai, su kokiais žaislais žaidžia skirtingų lyčių vaikai. Beje, juodaodžių lėlių, pripažįstant rasinius skirtumus, žaislų rinkoje jau atsirado, tačiau žaislų, simbolizuojančių ne „medicinos sesutes“, bet „medicinos broliukus“, ne „namų šeimininkes“, bet „namų šeimininkus“, ne „stiuardėses“, bet „stiuardus“, matyti dar neteko.

*Kiekvienas žmogus susiformuoja savitą gyvenimo viziją pagal nuolat matomus elgesio pavyzdžius ir gyvenimo modelius. Jei mergaitė augo šeimoje, kurioje pasaulis akivaizdžiai priklausė vyrams (vyrai visur pirmavo, turėjo valdžią, uždirbo daugiau nei moterys ir t. t.), tai ji savo ateitį projektuoja pagal šias tradicines žaidimo taisykles ir vaidmenis. Tačiau jeigu ji auga aplinkoje, kurioje abu tėvai dalinasi valdžia, namų ūkio darbais, uždirba daugiau mažiau po lygiai ir t. t., tai šią praktiką, tikėtina, ji taikys ir savo gyvenime.*

Svarbu suvokti, kad socialiniai vaidmenys, kurių mokomės socializacijos metu, yra besikeičiantys ir įvairiose kultūrose skirtingi.

*Štai keletas pavyzdžių, iliustruojančių, kad skirtingose kultūrose iš moterų ir vyrų tikimasi skirtingų dalykų: Afrikoje moterys neša vandenį keletą ar keliolika kilometrų, Danijoje vyrai plauna grindis ir lygina drabužius, miško kirtimo darbus Suomijoje atlieka vyrai, o Tanzanijoje – moterys ir t. t.*

Taigi siekiant kuo geriau prisitaikyti prie aplinkos, berniukai ir mergaitės yra mokomi tipišku vyriškųjų ir tipišku moteriškųjų vaidmenų, būdingų konkrečiai visuomenei konkrečiu metu. Socialiniai lyčių vaidmenys skiriasi ir kartų kaitos perspektyvoje. Pagalvokite, ką veikdavo jūsų močiutė ar senelis, kai buvo tokio amžiaus kaip jūs? Arba, tarkime, sekretoriais anksčiau dirbo išimtinai vyrai. Taigi matome, kad socialiniai vaidmenys, kuriems esame rengiami šiais laikais, labai pasikeitė.

Mokantis socialinių lyčių vaidmenų kyla pavojus suvokti juos stereotipiškai. Kas yra stereotipas? Tai nelankstūs ir supaprastinti žmonių grupių apibūdinimai, lemiantys išankstines nuostatas, kurių laikosi vienos grupės nariai kitos atžvilgiu. Susiformavę lyčių vaidmenų stereotipai veikia mūsų elgesį, nuostatas ir nuomones, taigi atsispindi mūsų „teisingame“ pasaulio įsivaizdavime. Stereotipinis mąstymas racionalizuoja lyčių nelygybę ir yra sunkiai įveikiamas, netgi tuomet, kai smarkiai iškreipia tikrovę.



***Todėl siekiant lygių moterų ir vyrų galimybių, reikėtų stengtis kuo mažiau karjeros sprendimus sieti su lyčių vaidmenų stereotipais, o labiau orientuotis į individualias savybes, interesus, lūkesčius.***



# LYTIS IR KARJERA

Išsiaiškinome, kaip formuojasi socialiniai lyčių ypatumai. Dabar patyrinėkime, kaip mūsų biologiniai ir socialiniai ypatumai siejasi tarpusavyje.

## Biologinių ir socialinių lyties ypatumų ryšys



Biologiniai ir socialiniai lyčių ypatumai yra labai glaudžiai tarpusavyje susiję. Aptarkime keletą pavyzdžių.

Socialinės biologijos specialistai, remdamiesi gausiais tyrimais, nustatė, kad biologiniai skirtumai ir socialinė aplinka lemia moterų ir vyrų asmenybės savybes.

Apibūdinant moteris įvairūs autoriai mini šias savybes (Myers, 2000, Ślęczka, 2005, Antill, 1983, Pease, 2003):

<i>Pastovumas</i>	<i>Globėjškumas</i>	<i>Komunikabilumas</i>
<i>Nenoras konkuruoti</i>	<i>Konservatyvumas</i>	<i>Emocionalumas</i>
<i>Intuityvumas</i>	<i>Gailestingumas</i>	<i>Nesavarankiškumas</i>
<i>Jautrumas</i>	<i>Švelnumas</i>	<i>Nuoširdumas</i>
<i>Paklusnumas</i>		<i>Nuolaidumas</i>



Tuo tarpu vyrams įvairūs autoriai dažniausiai priskiria kitokias savybes (Myers, 2000, Ślęczka, 2005, Antill, 1983, Pease, 2003):

<i>Aktyvumas</i>	<i>Individualumas</i>	<i>Konkurencingumas</i>
<i>Naujovių ieškojimas</i>	<i>Susivaldymas</i>	
	<i>Racionalumas</i>	
<i>Noras pirmauti</i>	<i>Agresyvumas</i>	<i>Globėjškumas</i>
<i>Valdingumas</i>	<i>Savarankiškumas</i>	



Išvardintųjų „vyriškųjų“ ir „moteriškųjų“ savybių kilmė nėra vien biologinė. Šių savybių turėjimas didele dalimi priklauso ir nuo asmens socializacijos – kokį individą siekiame matyti, taip jį ir socializuojame – ugdamos tos savybės, kurių visuomenė tikisi iš vienos ar kitos lyties atstovo. Visos šios savybės yra vienodai svarbios abiem lytims, todėl *reikėtų siekti, kad tiek vyrai, tiek moterys socializacijos procese įvaldytų kuo įvairesnę vyrų ir moterims universalių psichinių savybių spektrą.*

Vienas įgimtas asmenybės savybes socialinė aplinka slopina, o kitas, priešingai, sustiprina.

*Pavyzdžiui, moterys yra apibūdinamos kaip iš prigimties labiau globėjiškos ir socialiai susietos nei vyrai, o vyrams priskiriamos tokios savybės kaip individualumas ir savarankiškumas. Tačiau tiek moterys, tiek vyrai atlieka tas socialines funkcijas, kurias jiems deleguoja kultūra. Ko visuomenė tikisi, tokia elgsena ir susiformuoja. Juk jei moteris bus ne globėjiška, vyras – ne savarankiškas, susilauks visuomenės nepatarimo.*

Pastebima, kad moterys dažniausiai renkasi specialybes, susijusias su „globojimu“ (mokytojos, administratorės, socialinės darbuotojos, psichologės ir t. t.). Tokie karjeros sprendimai nėra nulemti biologinių skirtumų. Juos paaiškina šios priežastys:

- Moterys renkasi tokias specialybes, kurios leistų lengviau derinti karjerą ir šeimos pareigas.
- Visuomenėje galioja stereotipai, kurios profesijos yra „vyriškos“, o kurios – „moteriškos“.
- Moterys, pasirinkusios „vyriškas“ profesijas, susiduria su didesniu aplinkos pasipriešinimu įsitvirtindamos darbo rinkoje, todėl ir renkasi tas profesines sritis, kuriose patiria mažiau psichologinio spaudimo.

Viena ryškesnių savybių, kuria abi lytys pasižymi nevienodai, yra agresyvumas. Tačiau teigiama, kad ir ši savybė yra universali ir nulemta ne tik biologijos, bet ir aplinkos. Ne paslaptis, kad vyrams kultūra labiau leidžia demonstruoti savo agresiją nei moterims. Tuo tarpu agresyvi moteris apibūdinama kaip „nemoteriška“. Tačiau tam tikrose sporto šakose moterų agresija yra net skatinama. Taigi tokį požiūrį suformuoja kultūra, o ne biologiniai lyčių skirtumai.

## Lyčių nelygybės aiškinimo koncepcijos



*Teisinga būtų manyti, kad biologiniai ir socialiniai lyčių ypatumai yra glaudžiai tarpusavyje susiję: tam tikras lyčiai būdingas savybes mes paveldime, tačiau tai, kaip jos konkrečiai pasireiškia mūsų gyvenime, didele dalimi lemia esamos visuomenės normos bei mūsų pačių įsitikinimai.*



Aptarėme stereotipinio požiūrio į lyčių skirtumus žala. Akivaizdu, kad daugeliu aspektų vyrai ir moterys yra labiau panašūs nei skiriasi. Tačiau visais istoriniais laikotarpiais visose visuomenėse lyčių nelygybės problema (viena ar kita forma) gyvavo. Ji aktuali ir šiandien. Pamėginkime pasiaiškinti, kuo grindžiama lyčių nelygybė.

*Stereotipinius lyčių vaidmenis visuomenėje padeda išlaikyti visuotinai paplitęs požiūris, kad lyčių nelygybė yra teisinga ir savaime suprantama arba neišvengiama ir sunkiai įveikiama.*



Kai kurie skaitytojai, nepritariantys lyčių lygybei, toliau aptariamose koncepcijose, ko gero, nesunkiai ras sau artimą požiūrį. Pirmiausia pateiksime evoliucionizmo šalininkų argumentus, paskui – biologizmo ir natūralizmo idėjas, vėliau – lyčių socializacijos teorijos šalininkų pamąstymus ir galiausiai – funkcionalistinį lyčių vaidmenų aiškinimą bei šių keturių teorijų kritikų kontrargumentus.

## Evoliucionizmas



Evoliucionistai teigia, kad lyčių nelygybę galima paaiškinti nevienoda lyčių evoliucija: moterys „formavosi“ kaip vaikų gimdytojos ir savo lizdelių gynėjos, todėl joms būdingesnis globėjiškumas – vaikų auklėjimas, priežiūra, meilė ir rūpinimasis kitų žmonių gyvenimu. Tuo tarpu vyrai atlikdavo visai kitokius darbus – jie buvo medžiotojai, šeimos maitintojai ir problemų sprendėjai.

Tačiau šio požiūrio kritikai teigia, kad lyčių skirtumai, kurie leido mūsų protėviams išlikti medžiojant ir renkant uogas, šiuolaikiniame pasaulyje nebegali padėti prisitaikyti. Evoliucijos teorija paaiškina, kas buvo naudinga praeityje, o ne tai, kas yra neišvengiama ir siektina šiais laikais. Šiuolaikiniame

pasaulyje fizinė jėga jau nebėra pagrindinis išgyvenimo garantas, tačiau tuo paremti lyčių stereotipai išliko. Be to, vyrus ir moteris „kuria“ ir kultūra bei jos pokyčiai. Žmogus yra besimokantis ir prisitaikantis, todėl vargu ar toks gyvenimo modelis tinka šių dienų visuomenėje.



## Biologizmas ir natūralizmas

Biologizmo ir natūralizmo šalininkai tam tikras biologines vyrų ir moterų skirtynes pastebi bet kurioje kultūroje, todėl teigia, kad daugumai visuomenių būdingos lyčių nelygybės priežastys yra biologinės. Yra teigiama, kad lyčių nelygybė, pagrįsta biologinėmis skirtybėmis, yra neišvengiama ir nuolatinė: dėl skirtingų įgimtų savybių moterys ir vyrai turi atlikti skirtingus vaidmenis.

Tačiau daugelis vyrų ir moterų šiuolaikinėje visuomenėje bando gyventi arba gyvena priešingai, nei „liepia gamta“. Hedonistinė teorija teigia, kad gyvendami pagal savo prigimtį būsime laimingesni ir patirsime daugiau malonumo. Jei priešinsimės prigimčiai, būsime nelaimingi patys ir nelaimingus padarysime aplinkinius.

*Pavyzdžiui, jei moteris, tarkime, ims vadovauti, o vyrai – atlikti namų ūkio darbus, tai nelaimingi bus ir vaikai, ir vyrai, ir pati moteris. Tačiau, kaip žinome, tinginiauti irgi yra malonu, o ir „gamta liepia“. Kyla klausimas, kada būtų didesnė žala visuomenei – jei gyventume pagal prigimtį ar jei jai priešintumėmės?*

Biologinių skirtubių teorijos dažniausiai yra grindžiamos gyvūnų elgsenos tyrimais. Kur kas mažiau atliekama žmonių elgsenos tyrimų. Žmogaus biologinių savybių raišką veikia socialiniai-kultūriniai veiksniai. Todėl sudėtingi vyrų ir moterų elgesio modeliai formuojami labiau per socialinę sąveiką, o ne dėl „gamtos balso“.

Biologizmo kritikai taip pat pabrėžia, kad lyčių elgesys visame pasaulyje skiriasi.

*Pavyzdžiui, vyrai skirtingose šalyse nėra vienodai agresyvūs, o moterys – vienodai paklusnios. Tarkim, arabų šalyse moterys pasižymi dideliu paklusnumu, nes to reikalauja musulmonų tikėjimas, o skandinavės greičiau pasižymi iniciatyvumu nei paklusnumu, nes čia požiūrį į vyrų ir moterų skirtumus veikia kitokios tradicijos bei visuomenės normos.*

Todėl negalima vienareikšmiškai teigti, kad visoms moterims

# LYTIS IR KARJERA

būdingos vienokios įgimtos savybės, o visiems vyrams – kitokios. Čia didelį vaidmenį vaidina kultūra. Pamąstykite apie savo aplinkos žmones. Ko gero, nesunkiai rastumėte ir tarp savo artimųjų, draugų ar kolegų, pavyzdžiui, labai ir nelabai ryžtingų vyrų bei moterų. Taip pat juk ne visada patys nepaklusniausi vaikai mokykloje būna berniukai.

## Lyčių socializacijos teorija



Lyčių socializacijos teorijos šalininkai teigia, jog lyčių nelygybė atsiranda dėl to, kad moterys ir vyrai socializacijos metu rengiami skirtingiems socialiniams vaidmenims (apie tai jau kalbėjome skyrelyje „Socialiniai lyčių skirtumai“).

Šio požiūrio kritikai pažymi, kad socializacijoje dalyvaujančios institucijos, tokios kaip šeima, mokykla ar žiniasklaida, gali nesutarti viena su kita ir vaikui diegti skirtingas vertybes. Be to, nors socializacijos metu vaikui siūloma priimti vieną ar kitą lyčių vaidmenį, jis gali juos atmesti arba keisti.

*Pavyzdžiui, mergaitės gali kieme žaisti su berniukais futbolą arba vaikinai gali pasirinkti „nevyrišką“ siuvėjo profesiją, nors artimieji pageidautų priešingo elgesio.*

Taigi moterys ir vyrai nėra pasyvūs, akiai perimantys visuomenėje vyraujančius socialinius vaidmenis, priešingai – jie patys aktyviai ieško, kuria ir keičia savo lyties vaidmenų suvokimą.

## Funkcionalizmas



Funkcionalizmo šalininkai teigia, kad tradiciniais lyčių vaidmenimis pagrįstas visuomenės gyvenimas yra stabilus ir subalansuotas. Moterys daro tai, kam jos labiausiai yra tinkamos (jos atsako už vaikus ir namų ūkio darbus), o vyrai – tai, kam jie labiausiai yra tinkami (dirba už namų ribų ir aprūpina šeimą). Net jei moterys sugeba daryti tai, ką daro vyrai, o vyrai – tai, ką daro moterys, vis dėlto tiek vieni, tiek kiti tai atlieka prasčiau. Todėl visuomenės labai reikia atsisakyti sumanymo keisti šiuos tradicinius vaidmenis ir geriau paklusti nuo seno nustatyti tvarkai.

Šis požiūris buvo labai kritikuojamas dėl konservatyvumo ir už neigimą to, kad gyvenant pagal šį modelį susidaro tam tikros socialinės įtampos visuomenėje. Kritikai teigia, kad jei visuomenės nariams būtų buvę naudin-

giau apsiriboti tik tradiciniais lyčių vaidmenimis, tai Vakarų pasaulyje niekad nebūtų kilusi tokia didelė pasipriešinimo lyčių nelygybei banga.

Aptarėme koncepcijas, pagal kurias lyčių nelygybė suprantama kaip teisinga ir nekeistina, bei šių požiūrių kritiką, tačiau yra ir dar vienas požiūris – pasisakantis ne už lyčių nelygybę, bet priešingai – už lyčių lygybę.



## Feminizmas

Šio požiūrio šalininkams rūpi lygi moterų ir vyrų padėtis visuomenėje – vienodas abiejų lyčių atstovų vertinimas darbe, švietimo įstaigose, politikoje, žiniasklaidoje ir t. t. Feminizmas nėra nukreiptas prieš vyrus, priešingai – jo šalininkai pasisako už lygias vyrų ir moterų teises. Feminizmo šalininkai itin kritikuoja biologizmo požiūrį ir teigia, kad jokios biologinės savybės netrukdo moterims imtis vienokių ar kitokių darbų. Moterys protestuoja, nes jaučiasi skriaudžiamos kaip moterys, o ne kaip gydytojos, fizikės, pardavėjos, statybininkės, administratorės ir t. t. Šios koncepcijos šalininkai teigia, kad skiriasi ne tik priešingų lyčių, bet ir tos pačios lyties atstovai, todėl nereikia suabsoliutinti lyčių skirtumų visai vyrų ir moterų giminei, o vertinti kiekvieną individą atskirai, nekreipiant dėmesio į lyčių stereotipus.

*Pavyzdžiui, jei dvejojate, kurią specialybę pasirinkti – inžinierės(-io) ar vaikų auklėtojos(-o), tai žinojimas, kad jūs vyras ar moteris, neturėtų būti pagrindinis pasirinkimo kriterijus, nes ta jūsų ypatybė mažai ką sako apie jūsų interesus, vertybes, pomėgius, kompetencijas ir t. t. Tik pažinę save kaip asmenybę galite priimti teisingą sprendimą, nepaisydami visuomenėje vyraujančių lyčių stereotipų.*

Aptarėme įvairias koncepcijas už ir prieš lyčių nelygybę bei jų kritiką. Dabar panagrinėkime, kaip keitėsi vyro ir moters darbiniai vaidmenys įvairiais istoriniais laikotarpiais. Gal tai padės geriau suvokti šių dienų vyrų ir moterų karjeros ypatumus?



## Vyrų ir moterų darbinė veikla istorinėje perspektyvoje

Tradicinėse (iki pramoninės) visuomenėse darbinė veikla ir namų ūkis buvo du atskiri dalykai. Žemės ūkyje ar amatininkų dirbtuvėse dirb-

# LYTIS IR KARJERA

davo visi šeimos nariai, taigi namai dažnai būdavo ir pagrindinė darbo vieta. Nors moterys ir buvo atskirtos nuo vyriškųjų veiklos sričių – karybos ir politikos, tačiau namuose, t. y. ne tik namų ūkyje, bet ir darbinėje veikloje, jos vaidino svarų vaidmenį: rūpindavosi verslo apskaita, atlikdavo administracinius darbus, našlės imdavosi vadovauti verslui ir t. t. Iki pramonės revoliucijos, prasidėjusios XVIII amžiaus antroje pusėje Anglijoje, tiek vyrai, tiek moterys buvo ir verslo savininkai, ir darbininkai.

Įvykus pramonės revoliucijai (perėjus nuo žemės ūkio prie pramonės), toks pasaulio modelis pasikeitė kitu – darbo vieta staiga atitrūko nuo namų, darbas vyko mechanizuotose fabrikuose, o darbo sutartys pradėtos sudarinėti ne su šeimomis, bet su atskirais individualais. Taip darbo vieta vis labiau tolo nuo namų. Kapitalistai darbui fabrikuose mieliau samdė moteris ir vaikus, ypač tose srityse, kurios tradiciškai buvo laikomos moteriškomis. Ši tendencija pasikeitė tik apie 1870–1930 metus, kai darbininkų branduolys suvyriškėjo. Tuo metu įsigalėjo viešosios ir privačios sferų idėja. Vyrai vis daugiau laiko praleisdavo ne namuose, o viešumoje, užtikrindami pajamas šeimai pragyventi, todėl vis mažiau prisidėdavo prie namų ūkio darbų. O moterims liko namų (privati) sfera, namų ūkio darbai (namų tvarkymas, maisto ruošimas ir t. t.) ir vaikų auginimas bei priežiūra. Pramonės plėtra nustūmė namų ūkį į antrąją vietą, jis nuvertėjo oficialios ekonomikos atžvilgiu.

Didėjo vyrų, kaip šeimos maitintojų, galia, todėl moterys tapo labiau priklausomos nuo jų nei iki tol. Vyrai pradėjo dominuoti ne tik politikoje, karyboje, religijoje, bet ir ekonomikoje.

Pirmojo pasaulinio karo metais, kai labai trūko darbo rankų, daug moterų įsitraukė į darbo rinką. Jos dirbo ir tokius darbus, kurie anksčiau buvo laikomi išskirtinai vyriškais. Pasibaigus karui, dauguma vyrų grįžo į ankstesnes darbo vietas, bet ankstesnysis modelis jau buvo sugriautas. Antrojo pasaulinio karo metais ir toliau sparčiai daugėjo mokamą darbą dirbančių moterų.

Pastaruosiu metu pastebima vyrų ir moterų užimtumo vienodėjimo tendencija. Tokią padėtį galima aiškinti šiomis priežastimis (Giddens, 2005; Holter, 2005; Padavic, Reskin, 2002; Petkevičiūtė, 2006):

- *Namų ūkio darbų pobūdžio kaita*: pasikeitė tradiciškai su moterimis susijusių namų užduočių apimtis ir pobūdis. Dėl technikos pažangos dauguma namų ūkio darbų buvo mechanizuoti (indaplovės, skalbimo mašinos, dulkių siurbliai ir t. t.). Namų ūkio priežiūrai nebereikia tiek laiko ir energijos, todėl moterys turi daugiau galimybių įsitraukti į darbo rinką.
- *Šeimos struktūros pokyčiai*: smarkiai sumažėjo gimstamumas, tradicinės didelės daugiavaikės šeimos šiandien yra retenybė (2006 me-

tais suminis gimstamumo rodiklis Lietuvoje buvo 1,31) (Demografijos metraštis 2006, 2007). Todėl moterys mažiau laiko praleidžia augindamos ir prižiūradamos vaikus, o daugiau laiko gali skirti darbinei veiklai. Be to, moterys gimdo vyresnio amžiaus nei anksčiau (iki 2002 metų pirmąjį vaiką daugiausia pagimdavo 20–24 metų Lietuvos moterys, po 2002 metų pirmojo vaiko dažniausiai susilaukia 25–29 metų moterys) (Demografijos metraštis 2006, 2007).

- „Vyro – šeimos maitintojo“ modelio atsisakymas. Vieno šeimos maitintojo – vyro – modelis nebėra dominuojantis visuomenėje. Padidėjus vartojimui šeimoje reikia dvigubų pajamų. Moterų dalyvavimą darbo rinkoje lemia ir padidėjęs skyrybų skaičius. Taigi moterys įsilieja į darbo rinką ir dėl ekonominių priežasčių.
- *Saviraiška profesinėje srityje.* Nepriklausomo gyvenimo idėja ir XX amžiaus septintojo ir aštuntojo dešimtmečių feminizmo judėjimas paskatino moteris realizuoti save ne tik šeimoje, bet ir parodyti savo sugebėjimus darbiname pasaulyje. Be to, darbas už namų ribų siejamas su didesne galia, valdžia bei prestižu, o darbinė veikla yra svarbus socializacijos, priklausymo bendruomenei veiksnys.

Taigi aptarėme, kaip kito vyrų ir moterų darbiniai vaidmenys nuo tradicinės iki šių dienų visuomenės. Kyla klausimas, ar skiriasi vyrų ir moterų karjera šiandien? Vieni mano, kad moterys šių dienų darbo rinkoje susiduria su kitokiomis galimybėmis ir problemomis nei vyrai, o kiti teigia, kad vyrų ir moterų karjeros galimybės yra labai panašios. Tolesniame skyriuje skaitykite apie vyrų ir moterų karjeros ypatumus šių laikų visuomenėje.



## Vyrų ir moterų karjeros ypatumai šiandien

Pradžioje išsiaiškinkime, kiek Lietuvoje gyvena vyrų ir moterų, ar abiejų lyčių atstovai vienodai siekia aukštojo mokslo, ar vienodai aktyviai dalyvauja darbo rinkoje ir t. t. Taigi susipažinkime su vyrų ir moterų demografiniais ir užimtumo statistikos faktais:

- Lietuvoje moterų yra daugiau nei vyrų. Statistikos departamento prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės duomenimis, 2006 metais moterys sudarė 53,4 proc., o vyrai – 46,6 proc. visų Lietuvos gyventojų (Demografijos metraštis 2006, 2007).
- Merginos Lietuvoje mokslo siekia labiau nei vaikinai. 2006 metais aukštosiose mokyklose jų buvo penktadaliu daugiau nei vaikinių.



# LYTIS IR KARJERA

Vaikinų daugiau nei merginų buvo aukštesniosiose ir profesinė kva-  
lifikaciją suteikiančiose vidurinėse mokyklose (Darbo jėga, užim-  
tumas ir nedarbas 2000–2006, 2007).

- Lietuvoje daugiau užimtų vyrų nei moterų. 2006 metais Lietuvoje buvo 1 499 000 užimtų gyventojų, iš jų 743 200 moterų ir 755 800 vyrų (Darbo jėga, užimtumas ir nedarbas 2000–2006, 2007).
- Užimtų gyventojų Lietuvoje nuolat daugėja. Per paskutinius šešerius metus jų skaičius Lietuvoje išaugo 101 200 gyventojų, tačiau dirbančių moterų skaičius pasikeitė labai nedaug – 2000–2006 metais dirbti pradėjo 31 900 moterų (vyrų – 69 300) (Darbo jėga, užimtumas ir nedarbas 2000–2006, 2007).

Taigi, statistikos duomenimis, moterų Lietuvoje yra daugiau nei vyrų, jos labiau siekia aukštojo mokslo, tačiau tarp užimtųjų gyventojų jų yra mažiau ir ši padėtis ne ką pasikeitė per pastaruosius šešerius metus.

Nors Vakarų pasaulyje, taip pat ir Lietuvoje, lygias vyrų ir moterų galimybes gina įvairūs teisiniai aktai (apie tai plačiau skaitykite skyrelyje „Lygių lyčių galimybės ir karjera“), karjeros galimybės abiem lytims vis dar nėra vienodos: moterys dažnai eina žemesnes pareigas, mažiau uždirba, be to, vis dar tebėra lyčių pasiskirstymas pagal tipiškas moteriškąsias ir vyriškąsias profesijas.

Moterų diskriminavimas vis dar yra socialinis barjeras, tebemažinantis galimybes turėti prasmingą ir finansiškai saugią darbo aplinką (Blustein, 2006). Todėl, nepaisant didelių pokyčių lygių lyčių galimybių link, keliamas klausimas, ar vyrų ir moterų karjeros vystymas yra susijęs su lytimi ir kas lemia skirtingas jų karjeros tendencijas. Dabar tai ir aptarsime.

## Tradicioniai vyriškieji ir moteriškieji ekonomikos sektoriai



Kai kuriose visuomeninio gyvenimo srityse vyrai ir moterys dalyvauja vienodai.

*Pavyzdžiui, rinkėjų sąrašai, moterims įgijus teisę balsuoti, atrodo labai lygiavertiškai lyčių atžvilgiu (nors visai kitaip atrodo kandidatų į valdžios postus sąrašai, o dar mažiau moterų lieka tarp atstovaujančiųjų tautos interesams valdžios institucijose).*

Tačiau yra tam tikrų ekonomikos sektorių, kuriuose yra didelis neati-

tikimas tarp dirbančių vyrų ir moterų skaičiaus: vienuose labiau dominuoja vyrai, kituose – moterys.

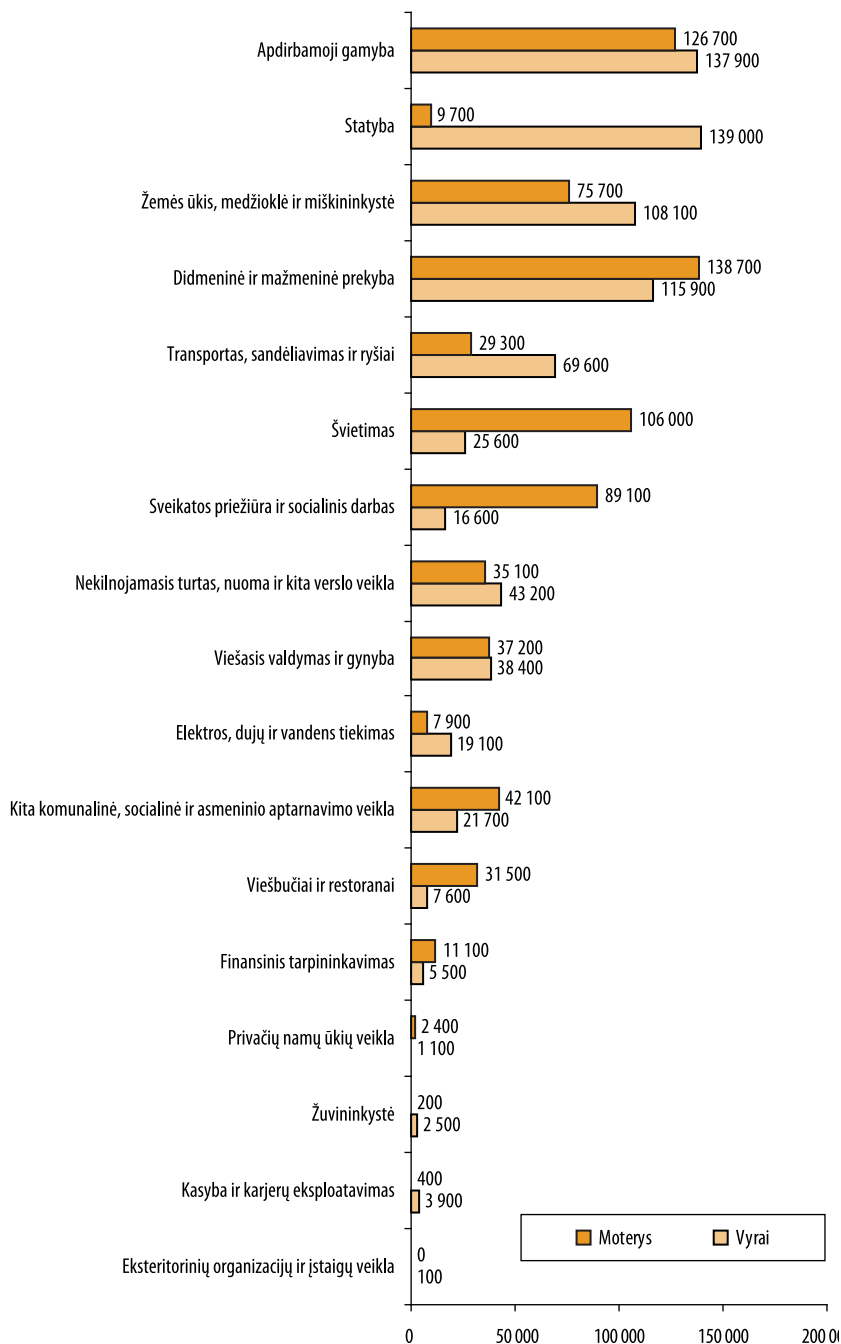
Kaip rodo Statistikos departamento prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės duomenys (Darbo jėga, užimtumas ir nedarbas 2000–2006, 2007), Lietuvoje moterų 2006 metais buvo gerokai daugiau nei vyrų šiuose ekonomikos sektoriuose: sveikatos priežiūra ir socialinis darbas (čia moterys sudarė 84 proc. darbuotojų) ir švietimas (moterys sudarė 80 proc. darbuotojų). Statybos, elektros, dujų ir vandens tiekimo, transporto, sandėliavimo ir ryšių veiklos srityse daugumą darbuotojų sudarė vyrai (2 pav.). Šie duomenys patvirtina, kad 2006 metais Lietuvoje paslaugų sektoriuje dirbo daugiau moterų (522 500 moterų ir 345 200 vyrų), o vyrai dominavo pramonės (vyrų – 161 000, moterų – 135 000), statybos (vyrų – 139 000, moterų – 9700) ir žemės ūkio bei žuvininkystės (vyrų – 110 600, moterų – 75 900) sektoriuose.

Atlikus 2000–2006 metų vyrų ir moterų užimtumo pagal ekonominės veiklos rūšis analizę, paaiškėjo, kad reikšmingų pokyčių neįvyko – daugelis moterų vis dar dirba tipiškuose moteriškuosiuose ekonominės veiklos sektoriuose, o vyrai – vyriškuosiuose.

Jau žinome, kad, priimant lyčių vaidmenų stereotipais grįstus karjeros sprendimus, galima apriboti savo pasirinkimą, tinkamai nepanaudojant turimų gebėjimų ir interesų. Tad kas lemia skirstymą į tradicinius vyriškuosius ir moteriškuosius darbus? Kodėl dažnai nutinka taip, kad filologės dažniausiai būna moterys, o fizikai – vyrai? Yra įvairių šį reiškinį aiškinančių nuomonių (Betz, 2005; Blustein, 2006; Holter, 2005; Ślęczka, 2005):

- Kaip minėta, moterys dėl socializacijos pasekmių dažniau renkasi su „globojimu“ susijusias specialybes. Tačiau iš esmės moterys lygiai taip pat sėkmingai gali atlikti ir tas užduotis, kurios yra laikomos tipiškai vyriškomis. Tai akivaizdžiai parodė Pirmojo ir Antrojo pasaulinio karo metai, kai moterys turėjo atlikti tuos darbus, kuriuos įprastomis sąlygomis dirbdavo vyrai.
- Rinkdamiesi būsimą profesiją, jaunuoliai nesąmoningai vadovaujasi tradiciniais lyčių vaidmenų stereotipais. Pavyzdžiui: pedagogo profesija yra moteriška, o fiziko – vyriška. Nors pasitaiko, kad slaugos specialybę pasirenka vaikinai, o elektrotechniką – merginos. Pastaruoju metu didėja abiejų lyčių domėjimasis įvairiomis – tiek „vyriškosiomis“, tiek „moteriškosiomis“ – profesijomis.
- Visuotinai pripažinta, kad geri matematikos pagrindai yra labai svarbu daugelio profesijų specialistams: inžinieriams, IT specialistams, finansininkams, architektams, mokslininkams ir t. t. Argi tai nėra tipiškos „vyriškosios“ profesijos? Jei matematikos pagrindai yra

# LYTIS IR KARJERA



**2 pav.** Vyrų ir moterų užimtumas pagal ekonominės veiklos rūšis 2006 metais (šaltinis: Darbo jėga, užimtumas ir nedarbas 2000–2006. Vilnius: Statistikos departamentas, 2007)

silpni, tenka rinktis kitokias studijų programas – filologiją, menus, pedagogiką, socialinį darbą ir t. t. Tyrimai rodo, kad vaikystėje mergaičių ir berniukų intelektas nesiskiria, tačiau lūžis įvyksta paauglystėje, kai merginos ir vaikinai pradeda labiau domėtis tuo, kas yra „vyriška“ ir „moteriška“ jų visuomenėje. Atlikdamos kalbos testus paauglės mergaitės pasirodo pranašesnės už berniukus, tačiau sprendžiant sudėtingus matematikos uždavinius jų pranašumas išnyksta. Dabar vis daugiau merginų yra skatinamos lavinti savo matematinius gebėjimus, todėl atotrūkis tarp tipišku moteriškųjų ir vyriškųjų profesijų ima mažėti.

Specialybės pasirinkimas yra tik vienas iš karjeros etapų. Kiekviename karjeros kelio žingsnyje priimame įvairius karjeros sprendimus ir tik nuo jų są priklausys, kuo vadovaudamiesi – ar pasiduodami stereotipams, ar atsižvelgdami į savo norus, tikslus ir vertybes – juos priimsite.



## Moterų ir vyrų atlyginimų tendencijos

Tradiciškai vyriškieji darbai yra geriau mokami nei moteriškieji. Tai nėra spėjimas, tai – faktas. Statistikos departamentas prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės pateikia labai išsamios informacijos šiuo klausimu, ją visą pateikti čia nėra tikslinga. Kaip pavyzdį paimkime du ekonomikos sektorius – tipišką vyrų (tarkime, statyba) ir tipišką moterų (tarkime, švietimas) (2 pav.). Statistiniai duomenys rodo, kad statybininkai 2006 metais vidutiniškai uždirbo po 1740,33 lito, o švietimo srities darbuotojai – 1441,62 lito per mėnesį (Darbo užmokestis 2006, 2007).

Kaip galima paaiškinti tai, kad vyrų atlyginimai yra didesni nei moterų? Skirtingi autoriai tai aiškina nevienodai. Pateiksime apibendrintą jų požiūrį (Betz, 2005; Chmiel, 2005; Ślęczka, 2005; Nicholson, West, 2003; Padavic, Reskin, 2002; Pečiurienė, 2006; Purvaneckienė, 2001):

- Galbūt dėl to, kad moterys uždirba mažiau nei vyrai, kalta moterų išsilavinimo stoka? Statistiniai duomenys rodo, kad merginos aukštojo mokslo siekia dažniau nei vaikinai. Tik skiriasi jų pasirenkamos studijų kryptys. Istoriskai susiklostė taip, kad būtent moteriškosios profesijos yra mažiausiai vertinamos visuomenėje (turi mažesnį prestižą), todėl ir mažiau mokamos nei tipiškų vyriškų profesijų.
- Mažiau mokamos tradicinės moteriškosios profesijos siejamos su

# LYTIS IR KARJERA

monotonišku darbu (siuvimas, audimas, valymas, mokymas ir t. t.), kuriam nereikia tiek protinių gebėjimų, kiek vyriškosios profesinės veiklos sritims (pavyzdžiui, viešosios tvarkos palaikymui, įstatymų leidybai, valdymui, moksliniams tyrimams ir t. t.). Kita vertus, esama ir monotoniškų vyriškųjų profesijų (kasyba, metalurgija, mašinių pramonė, statyba ir t. t.), tačiau už jas yra mokama kur kas daugiau nei už monotoniškas tradicines moteriškas profesijas.

- Dar viena mažesnio moterų atlyginimo priežastis yra tai, kad moterų atlyginimai nustatomi lyginant su kitų moterų atlyginimais, kurie tradiciškai yra mažesni nei tą patį darbą dirbančių vyrų atlyginimai, todėl atrodo visai normalu, jei moterims pasiūlomas toks atlygis, koks niekad nebūtų pasiūlytas vyrui. Antra vertus, moterys ir pačios neišdrįsta derėtis dėl didesnio atlyginimo, nes savo darbo užmokestį lygina su kitų moterų atlyginimu.

Nagrinėjant skirtingas moterų ir vyrų atlyginimų tendencijas kyla dar vienas klausimas – ar vyrai susitelkia ekonominiuose sektoriuose, kurie yra geriau mokami, ar sektoriai, kuriuose dirba vyrai, yra geriau mokami? Esama darbinių veiklų, kurios buvo labiau vertinamos ir geriau mokamos, kol jose dominavo vyrai.

*Pavyzdžiui, kol banko kasininkai buvo vyrai, tol ši veikla buvo gerai mokama ir laikoma prestižine. Kai pradėjo daugėti moterų kasininkų, atlyginimai sumažėjo, o kasininko pareigos prarado aukštą visuomenės vertinimą.*

Mažesnės moterų pajamos ne tik lemia prastesnę finansinę jų padėtį, bet ir veikia psichologiškai (Blustein, 2006). Gaudamos mažesnius atlyginimus, moterys praranda nemažai pinigų kainuojančių galimybių, t. y. turi kur kas mažesnę galimybę tiesiogiai įsigyti visuomenės narių sukurtamų materialinių gėrybių. Tačiau ši problema egzistuoja visame Vakarų pasaulyje, ne tik Lietuvoje.

*Pavyzdžiui, Švedijoje, garsėjančioje moterų judėjimu už lygias teises su vyrais, moterų atlyginimai irgi yra mažesni nei vyrų (nors šis atlyginimų skirtumas yra daug mažesnis nei Lietuvoje).*

Aptarėme skirtingas vyrų ir moterų pajamas pagal tipiškas vyriškas ir moteriškas profesijas. Tačiau kaip paaiškinti faktą, kad moterys tuose pačiuose ekonomikos sektoriuose uždirba mažiau nei vyrai (1 lentelė)?

Viena iš priežasčių, kodėl vyrai uždirba daugiau nei moterys tuose pačiuose ekonomikos sektoriuose, yra tai, kad moterys organizacijose dažniausiai eina žemesnes pareigas nei vyrai.

**1 lentelė.** Vyrų ir moterų darbo užmokestis švietimo ir statybos sektoriuose 2006 metais

Ekonominės veiklos sritis	Darbo užmokestis (Lt)	
	Vyrai	Moterys
Švietimas	1450,43	1443,22
Statyba	1758,94	1600,16

Šaltinis: Darbo užmokestis 2006. Vilnius: Lietuvos statistikos departamentas, 2007



## Vadovaujamosios ir pavaldžios pareigos organizacijoje

Kuo aukštesnes pareigas organizacijose analizuosime, tuo mažiau aptiksime jas einančių moterų, ir ši tendencija pastebima visose ekonominės veiklos srityse.

Tai vadinama piramidės fenomenu. Netgi tradicinių moteriškųjų ekonomikos sektorių (švietimas, sveikatos apsauga, mažmeninė prekyba, viešasis maitinimas, socialinės paslaugos, tekstilės pramonė ir t. t.) aukščiausiuose postuose dominuoja vyrai.

*Pavyzdžiui, audimo ir siuvimo pramonėje daugiausiai dirba moterys, tačiau šių pramonės šakų vadovai dažniausiai yra vyrai. Ta pati tendencija ryški ir švietimo srityje: nors šiame sektoriuje dominuoja moterys, tačiau švietimo politiką lemia ne jos, o vyrai (vyrai dažniausiai būna švietimo ministrai, mokymo įstaigų rektoriai, direktoriai ir t. t.). Čia veikia principas „ji dirba, o jis sprendžia“.*

Taigi kuo aukštesnės pareigos organizacijoje, tuo disproporcija moterų nenaudai darosi vis didesnė. O einantys aukščiausias pareigas paprastai gauna didesnius atlyginimus nei jų pavaldiniai.

Kokie veiksniai trukdo moterims eiti aukštesnes pareigas? Yra įvairių nuomonių (Chmiel, 2005; Grint, 2004; Moore, 2000; Padavic, Reskin, 2002; Ley, Michalik, 2006):

- „Stiklinių lubų“ fenomenas. Tai moterų karjeros plėtros barjerai (ribotas kvalifikacijos kėlimo prieinamumas, menkos paaukštinimo galimybės, abejonės dėl moterų gebėjimo vienu metu suderinti šeimos ir darbinis vaidmenis ir t. t.), paremti šališkumu ir stereotipiniu požiūriu, esą moterims nedera eiti aukščiausių pareigų, nes moterų darbinės veiklos laimėjimus neva riboja menki jų gebėjimai, menkas pasitikėjimas savimi, sėkmės baimė, menki organizacinio

# LYTIS IR KARJERA

darbo ir sprendimo priėmimo gebėjimai, menka motyvacija, priklausomybės poreikis ir t. t. Kitaip sakant, moterims kilti aukštyn kliudo nematomas „stiklinis“ barjeras, nors teisinė bazė garantuoja lygias lyčių galimybes. Tai, kad šis fenomenas egzistuoja, patvirtina net 92 proc. vadovaujamasias pareigas einančių Jungtinių Amerikos Valstijų moterų.

- Iš moterų mažiau tikimasi, joms duodamos lengvesnės užduotys, todėl jos yra „ne tokios pastebimos“. Dažniausiai tokios išankstinių lūkesčių dėl moterų ir vyrų kompetencijų skirtumų prielaidos yra perdėtos ir pagrįstos turimais vadovų stereotipais.

Aptarėme kai kuriuos vyrų ir moterų karjeros ypatumus ir įvairius aiškinimus, kodėl ir kuo skiriasi vyrų ir moterų karjera. Nors galima teigti, kad vyrų ir moterų galimybės lygėja, tačiau paslėptų diskriminacijos formų dar ir šiandien matome įvairiose visuomeninio gyvenimo srityse. Ne išimtis ir darant karjerą. Patyrinėkime, kaip atpažinti galimus diskriminacijos darbe atvejus ir kaip laikytis lygių lyčių galimybių karjeroje principo.

## Lygios lyčių galimybės ir karjera



Kaip jau minėjome, viena iš pagrindinių stereotipų blogybių yra ta, kad jie sukuria sąlygas diskriminacijai, tai yra skirtingam elgesiui su vyrais ir moterimis vien dėl jų priklausymo tai ar kitai lyčiai. Moderniame pasaulyje stengiamasi kovoti su diskriminacijos apraiškėmis ir siekiama pirmiausia įstatymais laiduoti vienodas vyrų bei moterų karjeros galimybes. Svarbu tai, kad visi piliečiai būtų susipažinę su savo teisėmis ir mokėtų jomis naudotis kasdienėje praktikoje.

Lietuvos teisinėje sistemoje galioja šie pagrindiniai diskriminaciją dėl lyties draudžiantys teisiniai norminiai aktai: Lietuvos Respublikos Konstitucija, Lietuvos Respublikos darbo kodeksas, Lygių galimybių įstatymas, Moterų ir vyrų lygių galimybių įstatymas. Šiuolaikinės teisės požiūris į visuomenės narius vienodas, į lyties skirtumus atsižvelgiama tik ypatingais atvejais – pavyzdžiui, kai kalbama apie biologinio lyčių skirtingumo pasekmes (pirmiausia gimdymo, kūdikio žindymo laikotarpį ir t. t.). Svarbiausias kriterijus, vertinant žmogų, yra jo veikla, o ne tai, kurios lyties jis yra. Kiekvienas visuomenės narys yra vienodai vertas pagarbos, tolerancijos, kiekvienas turi būti ginamas nuo diskriminacijos apraiškų, kiekvienam turi būti suteikta galimybė

siekti mokslo, profesinio tobulėjimo, karjeros, saviraiškos įvairiose gyvenimo srityse.

Panagrinėkime plačiau, ką konkrečiai deklaruoja diskriminaciją dėl lyties draudžiantys teisiniai norminiai aktai.

*Lietuvos Respublikos Konstitucijoje* formuluojama viena svarbiausių žmogaus teisių – lygiateisiškumas, kuris suprantamas kaip diskriminavimo priešprieša. „Žmogaus teisių negalima varžyti ir teikti jam privilegijų dėl jo lyties, rasės, tautybės, kalbos, kilmės, socialinės padėties, tikėjimo, įsitikinimų ar pažiūrų pagrindu“ (Lietuvos Respublikos Konstitucija, 29 str., 2006).

Lietuvos Respublikos darbo kodekse reglamentuojami darbo santykiai yra grindžiami principu, kad darbo teisės subjektai yra lygūs nepaisant jų lyties, seksualinės orientacijos, rasės, tautybės, kalbos, kilmės, pilietybės ir socialinės padėties, tikėjimo, santuokinės ir šeiminės padėties, amžiaus, įsitikinimų ar pažiūrų, priklausymo politinėms partijoms ir visuomeninėms organizacijoms, aplinkybių, nesusijusių su dalykinėmis darbuotojų savybėmis.

Lietuvos Respublikos Konstitucijoje įtvirtintas lygias moterų ir vyrų teises garantuoja Lygių galimybių bei Moterų ir vyrų lygių galimybių įstatymai, kurie draudžia bet kokią išskirtinumą dėl asmens lyties, išskyrus šiuos atvejus:

- speciali moterų apsauga nėštumo bei gimdymo ir vaiko žindymo metu;
- tik vyrams taikoma karinė prievolė;
- skirtingas moterų ir vyrų pensinis amžius, išskyrus profesinių pensijų sistemas;
- moterims taikomi žmonių saugos darbe reikalavimai, kuriais, atsižvelgiant į fiziologines moterų savybes, siekiama išsaugoti jų sveikatą;
- tam tikras darbas, kurį atlikti gali tik konkrečios lyties asmuo;
- įstatymų nustatytos specialios laikinosios priemonės, taikomos siekiant paspartinti faktinės vyrų ir moterų lygybės įtvirtinimą, ir kurios, įgyvendinus lygias moterų ir vyrų teises ir vienodas galimybes, turi būti atšauktos;
- skirtinga tam tikrų bausmių vykdymo tvarka ir sąlygos;
- prekių pardavimas ar paslaugų teikimas vien tik ar visų pirma vienos lyties asmenims, kai tai pateisina teisėtas tikslas, o šio tikslo siekiama tinkamomis ir būtinomis priemonėmis.

Šie įstatymai apibrėžia, koks elgesys yra apibūdinamas kaip diskriminuojantis elgesys, kaip elgtis, jei jaučiatės diskriminuojami dėl lyties, kokie skundų priėmimo reikalavimai ir kaip jie tiriami. Kadangi visuomenėje diskriminacijos dėl lyties pasitaiko įvairiose srityse, tai šią informaciją turėtų žinoti kiekvienas žmogus, besirūpinantis savo ateitimi ir karjera. Susipažinkime su ja.



## Kaip atpažinti diskriminacijos atvejus darbe ir mokymo įstaigose?



Užtikrindamos lygias skirtingų lyčių galimybes, švietimo ir mokslo įstaigos privalo garantuoti, kad mokymo programose ir vadovėliuose nebūtų diskriminavimo lyties pagrindu apraiškų. Šių įstaigų veiksmai pripažįstami pažeidžiančiais lygias moterų ir vyrų teises, jeigu dėl asmens lyties taikomi skirtingi reikalavimai ir sąlygos:

- priimant mokyti ar studijuoti į bendrojo lavinimo mokyklas, profesinio mokymo įstaigas, aukštesniąsias, aukštąsias mokyklas, kvalifikacijos kėlimo, persikvalifikavimo ir kitus kursus;
- sudarant, rengiant ir tvirtinant mokymo programas;
- vertinant žinias;
- pasirenkant dėstomuosius dalykus;
- skiriant stipendijas ir teikiant kreditus studijoms.

Švietimo įstaigų, mokslo ir studijų institucijų mokinys ar studentas, pateikęs skundą dėl diskriminacijos, negali būti persekiojamas. Šiuo atveju turi būti imamasi priemonių, kad mokinys ar studentas būtų apsaugotas nuo priešiško elgesio, garbės ir orumo žeminimo ar kitų galinčių atsirasti neigiamų pasekmių.

Darbdavio pareiga yra įgyvendinti lygias moterų ir vyrų teises darbe. Darbdavys pažeidžia lygias moterų ir vyrų teises, jei jis dėl asmens lyties:

- priimdamas į darbą ar valstybės tarnybą taiko asmeniui mažiau (labiau) palankius atrankos kriterijus ir priėmimo sąlygas, išskyrus atvejį, kai tam tikrą darbą gali atlikti tik konkrečios lyties asmuo;
- organizuodamas darbą ar valstybės tarnybą, nesudaro vienodų darbo ar valstybės tarnybos sąlygų, galimybių kelti kvalifikaciją, siekti sudėtingesnio profesinio mokymo, persikvalifikuoti, įgyti praktinės darbo patirties, taip pat teikia nevienodas lengvatas;
- už tokį pat ar vienodos vertės darbą moka skirtingą darbo užmokestį;
- taiko skirtingus darbo ir valstybės tarnautojų vykdomos tarnybinės veiklos vertinimo kriterijus;
- taiko skirtingus atleidimo iš darbo ar iš valstybės tarnybos vertinimo kriterijus;

- nesiima priemonių, kad darbuotojas, valstybės tarnautojas nepatirtų seksualinio priekabiavimo;
- nesiima priemonių, kad darbuotojas ar valstybės tarnautojas, pateikęs skundą dėl diskriminacijos, būtų apsaugotas nuo priešiško elgesio, neigiamų pasekmių bei persekiojimo;
- skiria darbuotojui ar valstybės tarnautojui drausminę nuobaudą, keičia darbo, valstybės tarnybos sąlygas, perkelia į kitą darbą, pareigą, nutraukia darbo sutartį arba atleidžia iš valstybės tarnybos.

Darbdavys turi užtikrinti, kad darbuotojas ar valstybės tarnautojas, pateikęs skundą dėl diskriminacijos, nebūtų persekiojamas, ir privalo imtis priemonių, kad darbuotojas, valstybės tarnautojas būtų apsaugotas nuo priešiško elgesio ar neigiamų pasekmių.

Skelbimuose priimti į darbą ar valstybės tarnybą arba mokytis draudžiama nurodyti reikalavimus, suteikiančius pirmenybę vienai iš lyčių (nebent konkretų darbą gali atlikti tik konkrečios lyties atstovas arba mokytis kviečiama į merginų ar vaikinų mokymo įstaigą). Įstatymai draudžia reikalauti iš darbo ieškančių asmenų informacijos apie jų šeimines padėtis, amžių (išskyrus įstatyme numatytus atvejus), privatų gyvenimą ar šeimos planus.



## Kaip elgtis diskriminacijos atveju?

Kiekvienas žmogus, neatsižvelgiant į jo lytį, turi teisę siekti išsimokslinimo, dirbti mėgstamą darbą ir už jį gauti atlyginimą, kuris priklausytų nuo atlikto darbo kokybės, profesinių ir dalykinių gebėjimų, bet ne nuo lyties.



***Kiekvienas žmogus, manantis, kad elgesyje su juo nebuvo taikomas vienodo elgesio principas, t. y. kad jis buvo diskriminuojamas dėl lyties, turi galimybę ginti savo pažeistas teises teisinėmis priemonėmis.***

Žmogus, kuris mano esąs patyręs išvardintuosius diskriminavimo veiksmus, gali kreiptis į Lygių galimybių kontrolieriaus tarnybą (<http://www.lygybe.lt/>). Fizinį ir juridinių asmenų skundus dėl diskriminavimo lyties atžvilgiu nagrinėja lygių galimybių kontrolierius. Juos galima teikti rašytine arba žodine forma. Išsami informacija apie tai, kaip vyksta skundų priėmimas ir tyrimas, yra pateikta Lietuvos Respublikos lygių galimybių įstatyme.

Susipažinome su pagrindine teisine baze, užkertančia kelią lyčių diskriminavimui. Tačiau įstatymai neveikia savaime, jei visuomenė neišreiškia

# LYTIS IR KARJERA

savo nepakantumo diskriminacijai. Tyrimai aiškiai rodo, kad net tada, kai lyčių teises saugo įstatymai, diskriminacijos apraiškų darbe ar mokymo įstaigoje nebūtinai išvengiama. Teisiniai norminiai aktai pateikia tik rėmus, kurių reikia laikytis. Šiuo atveju kiekvienas visuomenės narys turi turėti aktyvią poziciją – drąsiai ir su pagarba sau bei aplinkiniams nesitaikstyti su esamais pažeidimais, atskleisti ir paviėšinti diskriminacijos atvejus, kurie gali paliesti ne tik jį patį, bet ir jo aplinkos žmones.

Taigi neapribokime savo karjeros galimybių turimais stereotipais apie vyriškuosius ir moteriškuosius vaidmenis bei negriaukime kitų žmonių karjeros svajonių remdamiesi savo nepagrįstais įsitikinimais.

## Santrauka



Lyčių stereotipų žala karjerai akivaizdi – dėl jų sąmoningai ar nesąmoningai susiaurinamos karjeros galimybės ir mažėja pasitenkinimas gyvenimu apskritai, nes šie stereotipai daro didelę įtaką socialiniams vaidmenims įvairiose sferose – nuo namų ūkio iki valstybės valdymo.

Yra skiriami dvejopi lyties ypatumai – biologiniai ir socialiniai. Skirtingą biologinį vyrišką ar moterišką kūną „kuria“ anatomija ir fiziologija. Tačiau vyrų ir moterų lyties skirtybės priklauso ne tik nuo biologijos, bet ir nuo socialinės aplinkos, kuri „įperša“ mums joje įprastas moteriškumo ir vyriškumo sampratas.

Išlaikyti visuomenėje stereotipinę lyčių vaidmenų sistemą padeda visuotinai paplitusios pažiūros (evoliucionizmo, biologizmo ir natūralizmo, lyčių socializacijos ir funkcionalizmo teorijų idėjos), dėl kurių lyčių nelygybė vertinama arba kaip teisinga ir savaime suprantama, arba kaip neišvengiama ir sunkiai įveikiama.

Žvelgiant iš istorinės perspektyvos, vyrų ir moterų darbinių vaidmenų atlikimas keitėsi. Iki pramonės revoliucijos moterys darbinėje veikloje vaidino svarų vaidmenį: rūpinosi verslo apskaita, atlikdavo administracinius darbus, našlės imdavosi vadovauti verslui ir t. t. Įvykus pramonės revoliucijai, darbinės veiklos modelis pakito – darbo vieta atitrūko nuo namų, darbas vykdavo mechanizuotose fabrikuose. Namų ūkis buvo nuvertintas oficialios ekonomikos atžvilgiu. Išaugo vyrų, kaip šeimos maitintojų, galia, o moterys tapo labiau priklausomos nuo jų nei iki tol. Vyrų pradėjo dominuoti ne tik politikoje, karyboje, religijoje, bet ir ekonomikoje. Pirmojo ir Antrojo pasaulinio karo metais labai trūko darbo rankų, tad daug moterų pradėjo dirbti

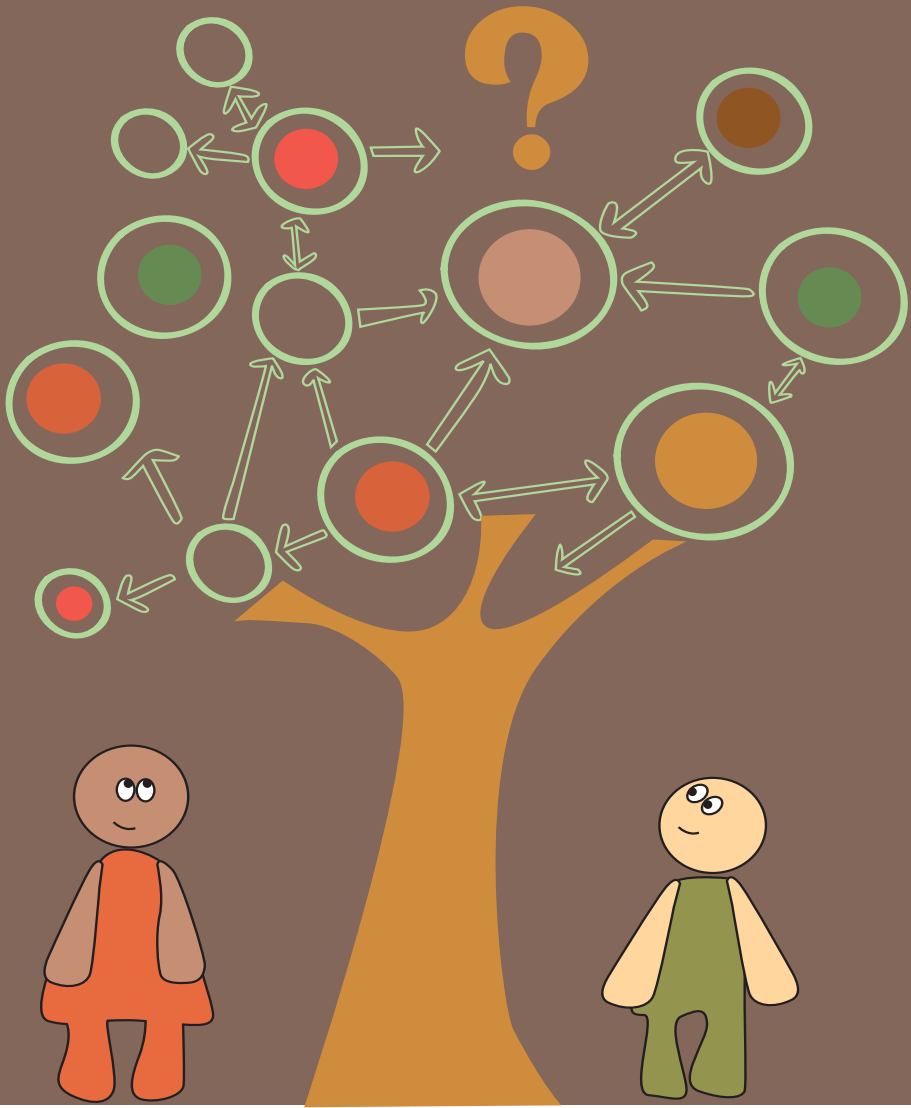
mokamą darbą. Pastaruoju metu pastebima vyrų ir moterų užimtumo vieno-dėjimo tendencija.

Nors per pastaruosius kelis dešimtmečius, sprendžiant lyčių lygybės klausimus, pasiekta daug, šiandien vis dar pasitaiko atvejų, kai darbuotojai yra vertinami ne pagal profesinę kompetenciją, bet pagal lyties stereotipus, kitaip tariant, ne kaip specialistai, bet kaip vyrai arba moterys. Darbo pasaulis abiem lytims vis dar nėra visai lygiavertis – moterys dažnai eina žemesnes pareigas, mažiau uždirba, be to, profesijos vis dar skirstomos į tipiškas moteriškasias ir tipiškas vyriškasias.

Nors daug atlikta vystant įvairias lyčių lygybės teorijas, kuriant teisinę bazę, garantuojančią lyčių lygybę, nors moterys įvairiose pasaulio šalyse išsikovojo daug teisių (mokymosi, balsavimo ir t. t.), lyčių skirtybės ir toliau yra lyčių diskriminavimo pagrindas. Todėl visa atsakomybė imtis juridinių veiksmų tenka asmeniui, kuris jaučiasi esąs diskriminuojamas dėl lyties.

Lietuvos teisinėje sistemoje šiandien galioja diskriminaciją dėl lyties draudžiantys teisiniai norminiai aktai (Lietuvos Respublikos Konstitucija, Lietuvos Respublikos darbo kodeksas, Lygių galimybių įstatymas, Moterų ir vyrų lygių galimybių įstatymas ir kt.). Kiekvienas žmogus, manantis, kad karjere jam nebuvo taikomas vienodo elgesio principas, t. y. kad jis buvo diskriminuojamas dėl lyties, turi galimybę ginti savo pažeistas teises teisinėmis priemonėmis.

# LYTIS IR KARJERA



## II. ŠEIMA, LAISVALAIKIS IR KARJERA

*Susipažinę su šiuo skyriumi Jūs:*

➔ Žinosite, kaip tarpusavyje yra susijusios darbo, šeimos ir laisvalaikio veiklos

➔ Suprasite, kodėl yra svarbu derinti karjeros ir asmeninio gyvenimo vaidmenis

➔ Gebėsite įvertinti gyvenimo prioritetų svarbą priimant karjeros sprendimus

➔ Žinosite, kaip pasiekti karjeros ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą

➔ Žinosite, kaip darbdaviai gali prisidėti prie darbuotojų šeimos ir darbo poreikių derinimo

➔ Išmanysite, kaip susitarti su aplinkiniais dėl darbo, šeimos ir laisvalaikio poreikių tenkinimo

Šiandien karjera yra suprantama ne kaip beatodairiškas kopimas karjeros laiptais. Objektyviai vertinami darbo laimėjimai, tokie kaip aukštos pareigos, moksliniai ir pedagoginiai laipsniai, kvalifikacijos lygį įrodantys sertifikatai, darosi mažai vertingi, jei žmogus nesijaučia patenkintas savo gyvenimu.



***Visavertis gyvenimas nesusideda vien iš darbo – šalia jo yra dar ir šeimos bei laisvalaikio sritys. Tik darni visų gyvenimo sričių plėtra gali laiduoti pasitenkinimo gyvenimu ir pilnatvės jausmą.***

Todėl labai svarbu gebėti ne tik kurti ir įgyvendinti karjeros planus, bet ir derinti savo karjeros sprendimus su laisvalaikio ir šeimos klausimų sprendimais. Tai – viena iš svarbiausių karjeros valdymo kompetencijų.

Ši knygos dalis skirta tiems, kurie nori geriau įvaldyti šią kompetenciją, kuriems rūpi, kaip rasti pusiausvyrą tarp karjeros, šeimos ir laisvalaikio.



## **Socialinių vaidmenų samprata**

Įvairių gyvenimo sričių derinimas – tai įvairių socialinių vaidmenų, kuriuos kiekvienas žmogus atlieka savo gyvenime, derinimas. Pasiaiškinkime, kas yra tie socialiniai vaidmenys.

Žmogus savo gyvenime atlieka įvairiausių vaidmenis. Jei įsivaizduotume gyvenimą kaip teatrą, tai vyrai ir moterys jame būtų aktoriai, turintys įvairių vaidmenų. Tarkime, maža mergaitė atlieka dukros, anūkės, darželio auklėtinės, muzikos būrelio dalyvės vaidmenis. Paaugusi ji vienu vaidmenų nebeturi, kitų įgyja.

*Pavyzdžiui, jei mirė jos seneliai, ji jau nebėra anūkė, taigi ir nebeturi šio vaidmens. Bet jei ji pradėjo studijuoti aukštojoje mokykloje, ištėkėjo ir susilaukė vaiku, tai turi kelis naujus vaidmenis – studentės, bendrakursės, sutuoktinės ir motinos.*

Tačiau, priešingai nei teatre, gyvenime vaidmuo neturi nieko bendro su vaidyba.



***Socialinis vaidmuo yra elgsena, kurios tikimasi iš tam tikrą padėtį visuomenėje užimančio žmogaus.***



# ŠEIMA, LAISVALAIKIS IR KARJERA

*Pavyzdžiui, iš motinos tikimasi, kad ji prižiūrės, auklės savo vaikus ir rūpinsis jais. Iš studento tikimasi, kad jis lankys paskaitas, stropiai mokysis, aktyviai dalyvaus paskaitose, atliks jam paskirtas užduotis ir t. t.*

Kai socialinius vaidmenis sunku suderinti tarpusavyje, kyla vaidmenų konfliktas. Dirbanti mažo vaiko motina atlieka du konkuruojančius vaidmenis (darbuotojos ir motinos) ir jei tuo pačiu metu jai reikia, tarkim, dalyvauti valdybos posėdyje ir maitinti kūdikį, šie vaidmenys tampa konfliktuojantys.

Dabar aptarkime, kodėl yra svarbu derinti darbo, šeimos ir laisvalaikio socialinius vaidmenis.

## Darbo, šeimos ir laisvalaikio veiklų pusiausvyros reikšmė



Karjeros ir asmeninio gyvenimo derinimo problemos atsiradimą lėmė daugelis veiksnių: vis didėjantis moterų užimtumas, išlikusi nemokamo darbo (namų ūkio darbų ir vaikų priežiūros) našta ant moters pečių, tradicinės šeimos modelio nykimas (naujų partnerystės formų atsiradimas, vienišų tėvų ir skyrybų skaičiaus didėjimas), dažni išsekusių darboholikų atvejai ir t. t.

Kodėl svarbu derinti darbo, šeimos ir laisvalaikio veiklas? Kodėl žmogus negali vien dirbti arba visas atsiduoti šeimai, jei jam tai labai patinka?

Savaime suprantama, kokį gyvenimo stilių rinktis ir kam teikti pirmenybę – asmeninis kiekvieno besirenkančiojo reikalas. Tačiau renkantis reikia nepamiršti, kad žmogus turi įvairių poreikių. Jei kurie poreikiai yra ignoruojami, nuo to kenčia visa asmenybė. O be to, gebėjimas atsiriboti nuo veiklos, kuriai skiriama daugiausiai laiko, energijos ir dėmesio, padeda gerinti darbingumą, nuotaiką ir gyvenimo kokybę.

***Kam daugiau skirti laiko – darbui, šeimai ar laisvalaikiui, – galite atsakyti tik jūs patys, atsižvelgdami į savo vertybes ir gyvenimo siekius.***



Kiekvienas turėtų atsakyti sau į klausimą: kas man iš tiesų yra svarbu? Atsakymas turėtų pasufleruoti jums sprendimą, grįstą jūsų gyvenimo prioritetais – ko aš siekiu gyvenime ir kiek man reikia skirti laiko bei energijos darbui, mokymuisi, šeimai ir laisvalaikiui, kad pasiekčiau savo tikslus.



***Kiekvieno žmogaus pasirinkimas yra kitoks, bet nė vienas jų nėra nei blogas, nei geras, o tiesiog tinkamas arba netinkamas konkrečiam asmeniui, remiantis jo gyvenimo prioritetais ir aspiracijomis.***

Svarbiausia yra atrasti tai, kas jūsų gyvenimui suteikia prasmę. Nelyginkite savęs su niekuo, nuspręskite, kas yra geriausia ir tinkamiausia jums patiems.

*Pavyzdžiui, jei manote, kad jūsų gyvenimas bus prasmingas, jei tapsite puikia motina ar tėvu, tai darbo, mokymosi, šeimos ir laisvalaikio veiklas reikėtų suderinti taip, kad jums pavyktų pasiekti savo tikslą. Tačiau jei manote, kad jūsų gyvenimo prasmė ir laimė priklauso nuo to, ar tapsite profesore ar profesoriumi, tai darbo, mokymosi, šeimos ir laisvalaikio veikloms reikės skirti kiek kitokią laiko proporciją nei pirmuoju atveju.*

Savęs tapatinimas tik su darbiniais socialiniais vaidmenimis dažnai yra susijęs su darboholizmu ir perfekcionizmu (Reinker, 2005), kurių dažnas palydovas yra depresija ir neviltis. Darbas turi būti jūsų gyvenimo dalis, bet ne „jūs patys“. Besaikis susitapatinimas su darbu ilgainiui ima kenkti ne tik sveikatai, bet ir savimonei – savo vertę grįsdami tik profesiniais laimėjimais, rizikuojate patirti didelį smūgį, kai dėl kokių nors priežasčių nebegalėsite pasiekti gerų rezultatų. Aptarkime tai plačiau.

Darbo sutartimi įsipareigojame sąžiningai atlikti sutartą darbą už sutartą atlygį. Neprivalome, bet, reikalui esant, dirbame proto ribų neperžengiančių viršvalandžių. Tačiau nė vienas nesame įsipareigoję parduoti savo sielą darbovietei. Netiesa, kad norint daryti karjerą reikia atsisakyti asmeninio gyvenimo. Suderinti įmanoma viską, reikia tik noro ir žinių, kaip tai padaryti. Vien tik darbas ir jokios kitokios veiklos nebuvimas žmogų atbukina. Mėgstama laisvalaikio veikla ir artimi žmonės (šeimos nariai, giminės, draugai) palaiko optimizmą ir padeda gerai atlikti savo darbą. Neleiskite, kad darbas taptų jūsų gyvenimu. Net „užkietėję“ darboholikai tikrai nenorėtų, kad ant jų antkapio būtų užrašyta: „Kolektyvas gedi puikaus projektų vadovo“.

Darboholizmas dažnai siejamas su perfekcionizmu. Reikėtų įsisąmoninti, kad jūs neprivalote viską daryti puikiai (Ley, Michalik, 2006): tapti geriausia metų motina, projektų vadove ir žmona (arba geriausiu metų tėvu, projekto vadovu ir vyru). Nevarginkite savęs bandydami laimėti visų gyvenimo sričių apdovanojimus. Nuspręskite, kas jums yra „puiku“ kiekvienoje gyvenimo srityje, ir to siekite.

Darboholikai ir perfekcionistai, išsižadėdami poilsio ir asmeninio gyvenimo, baigę vieną darbą beatodairiškai puola prie kito. Dažnai iš jų girdime

# ŠEIMA, LAISVALAIKIS IR KARJERA

pasiteisinimą „nėra laiko“, bet mes visi – ir šalies prezidentas, ir turtingiausias pasaulio verslininkas, ir jūs – turime 24 valandas per parą. Tereikia apsispręsti, kam tas laikas bus skiriamas.

Į perfekcionizmą ir darboholizmą mus stumia nuolatinis siekis būti nepakeičiamam. Tačiau nepakeičiamų darbuotojų nėra. Darboholizmas, kaip ir kitos priklausomybės, laikomas liga. „Labas vakaras. Mano vardas Tomas. Aš esu darboholikas“, – taip prasideda eilinis anoniminių darboholikų klubo posėdis. Darboholizmas sugriauna šeimas, atima mėgavimąsi savo darbo veikla, nutraukia ryšius su draugais, nustumia mėgstamas laisvalaikio veiklas į šoną. Tai yra sritys ar veiklos, kuriose paprastai pasisemiame energijos. Žmogus negali produktyviai dirbti po 12 val. 7 dienas per savaitę. Reikia nuo darbo atsitraukti, kad vėliau būtų galima grįžti prie jo „šviežia galva“.

## Šeima ir karjera



Aptarėme, kokią reikšmę gyvenimui ir karjerai turi darbo bei šeimos vaidmenų derinimas, toliau patyrinėsime, kokia yra vyrų ir moterų darbo bei šeimos sričių derinimo specifika, kiek prie šių gyvenimo sričių derinimo gali prisidėti organizacijos, kuriose dirbame, bei valstybė, kurioje gyvename.

## Vyrų ir moterų karjeros ir šeimos derinimo ypatumai



Karjeros ir šeimos derinimo problemos siejasi su diskusijomis apie lyčių lygybę, nes derinti karjerą ir šeimą vis dar sunkiau moterims nei vyrams. Kodėl?

Planuodamos karjerą merginos dažniau nei vaikinai apvarsto jos įtaką šeimyniniam gyvenimui arba atvirkščiai – šeimyninio gyvenimo įtaką karjerai (Žukauskienė, Šakalytė 2003, Petkevičiūtė, 2006).

Vaikinai retai kada savęs klausia: „Jei aš tapsiu statybininku, ar galėsiu sukurti šeimą ir susilaukti vaikų?“ arba „Jei aš turėsiu šeimą ir vaikų, ar galėsiu siekti statybininko karjeros?“ Kitaip yra su merginomis, kurios nusprendžia likti aktyvios darbo rinkoje ir tuo pat metu turėti vaikų. Jos dažniau nei vyrai svarsto apie šeimos ir darbo konfliktą, keldamos šiuos klausimus:

- Kokia bus pertraukos, susijusios su nėštumu, įtaka karjerai?

- Kiek ilgai galėsiu būti išėjusi vaiko priežiūros atostogų?
- Kas prižiūrės mažus vaikus, kai dirbsiu?
- Kaip reikės elgtis, jei vaikas sirgs?
- Ar aš būsiu rami palikusi vaiką prižiūrėti auklei?
- Ką reikės daryti su vaiku, kai turėsiu dirbti viršvalandžius darbo dienomis ir savaitgaliais ar išvykti į komandiruotę?
- Ar aš gerai jausiuosi savo vaikui skirdama mažiau laiko nei darbui?
- Ar vyras dalinsis su manimi vaiko priežiūros ir namų ūkio darbais?

Iš tikrųjų šeimą ir karjerą suderinti yra sunku. Vaikai keičia visą gyvenimą. Yra pastebėta, kad dažniausiai šeima ir vaikų turėjimas neigiamai atsiliepia sėkmingai moterų karjerai ir laimėjimams. Tačiau toks ryšys negalioja vyrams – jie sėkmingai daro karjerą būdami vedę ir turėdami vaikų.

Moterys vis dar dažnai turi pasirinkti karjerą arba šeimą. Rūpinimasis vaikų auklėjimu ir namų ruošos darbai moterims atima daug asmeninio laiko ir energijos, kurie galėtų būti skirti aktyviai profesinei veiklai ar laisvalaikiui. Tipiška moters problema skamba taip: kam daugiausiai reikia mano dėmesio – vyrui, vaikui ar darbui? Šis karjeros ir šeimos konfliktas lemia nelygias moterų karjeros galimybes ir ekonominę priklausomybę nuo savo partnerių.

Tačiau kad ir kaip būtų, ne tik vyrams, bet ir moterims yra naudingi įvairūs socialiniai vaidmenys (moteriai – žmonos, darbuotojos, motinos, dukros, kolegės, keramikos būrelio lankytojos ir t. t., o vyrui – tėvo, darbuotojo, vyro, sūnaus, žvejo, dėdės ir t. t.). Darbo vaidmenys prasmingam moterų gyvenimui yra svarbūs dėl kelių priežasčių (Tipping, 1997; Betz, 2005; Reinker, 2005):

- Visų pirma, kuo daugiau atliekama įvairių gyvenimo sričių vaidmenų, tuo lengviau nesėkmės vienoje srityje gali būti kompensuojamos sėkmėmis kitose srityse. Taip išlaikomas psichologinis balansas gyvenime. Žmonės, kurie išbando įvairius vaidmenis, rečiau patiria depresiją, yra atsparesni stresinėms situacijoms.
- Kita vertus, moterims darbas yra svarbus ir dėl materialinės naudos – papildomos pajamos mažina stresą, užtikrina saugumą, pavyzdžiui, vyrui netekus darbo ar skyrybų atveju.
- Ir nors visavertis šeimyninis gyvenimas teigiamai veikia pasitenkinimą gyvenimu ir karjera, moters atveju taip yra tik jei abu situaciniai dalinasi savo pareigomis namuose. Priešingu atveju moteriai toks gyvenimo modelis sukelia įtampą.

Darbas ir šeimyninis gyvenimas užima didžiąją dalį vedusių dirbančiųjų laiko (Gershuny, 2000). Iki šiol vyravo tradicinis požiūris, kad vyrai beveik visą save turi aukoti darbui, kur kas mažiau laiko skirdami šeimos gy-

# ŠEIMA, LAISVALAIKIS IR KARJERA

venimui. Tuo tarpu nedarbingos moterys visą laiką turi praleisti namuose, užsiimdamos namų ūkio reikalais bei vaikų auklėjimu.

***Šiandien gyvenimas modernizuojamas keičiant darbo ir šeimos santykius, todėl keičiasi ir tradiciniai moterų bei vyrų socialiniai vaidmenys.***



Vis labiau moterims dalyvaujant socialinėje sferoje (už namų ribų), vyrai yra skatinami daugiau dėmesio skirti privačiam (namų) sričiai. Lygios lyčių galimybės reikalauja iš kiekvieno dalintis nemokamą darbą (darbą namuose). Šeimose, kuriose abu sutuoktiniai derina darbą su namų ūkio darbais bei vaikų priežiūra, moters ir vyro gyvenimas supanašėja (Arnlaug, 2006). Tokios šeimos dažniau esti darnesnės, sutuoktiniai lengviau įsijaučia į kito vaidmenį, supranta ir palaiko partnerį, o tai gerina santuokos kokybę, mažina skyrybų skaičių.

Vienas iš būdų paskatinti vyrus labiau įsilieti į šeimos gyvenimą yra vyrų dalyvavimas prižiūrint ir auklėjant vaikus. Tėvystės atostogos jau nuo 2006 metų yra įteisintos Lietuvos teisiniais norminiais aktais. Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos (Sodros) prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos duomenimis, jos vis labiau populiarėja tarp vyrų. Vyrų suvokia, kad, labiau įsitraukdami į privačią (namų) sritį, stiprina ryšį su šeimos nariais, turi galimybę geriau pažinti savo vaikus, daugiau su jais bendrauti, užmegzti glaudesnius emocinius ryšius, aktyviau dalyvauti šeimos veikloje, taip neprarasdami „savo vietos“ šeimos gyvenime ir išvengdami susvetimėjimo (Mackevičiūtė, Reingardė, 2006; Vyrų krizių ir informacijos centras, 2003).

Tačiau Lietuvoje vis dar nemaža vyrų, turinčių teisę į tėvystės atostogas, jomis nesinaudoja. Kodėl? Tai galima aiškinti įvairiai. Vyrų nesirenka tėvystės atostogų dėl (Reingardė, Tereškinas, 2006; Pečiūrienė, 2006):

- neigiamo poveikio šeimos biudžetui;
- informacijos apie vaiko priežiūrą stokos;
- baimės, kad toks sprendimas gali pakenkti karjerai;
- įsitikinimo, kad tai „moterų darbas“;
- nenoro užsisėdėti namie ir riboti savo socialinį gyvenimą.

***Pamažu požiūris, kad moteris turi siekti karjeros ir dar rūpintis vaikais bei namais, sensta ir nebeatitinka šių dienų tikrovės.***



Abiejų lygiaverčių partnerių susitarimu buitės naštos galima išvengti, vaiko priežiūra ir auklėjimu – dalintis, tad laikas, skirtas karjerai ir asmeniui gyvenimui, bus naudojamas daug našiau ir prasmingiau.



## Organizacijų vaidmuo derinant darbo ir šeimos vaidmenis

Akivaizdu, kad darbo ir šeimos gyvenimo sričių derinimo sėkmė labiausiai priklauso nuo mūsų pačių kompetencijų bei gyvenimo prioritetų. Tačiau organizacijos, kuriose dirbame, taip pat gali prisidėti prie savo darbuotojų sėkmės derinant šias gyvenimo sritis. Kaip jos tai gali padaryti ir kodėl asmeninis darbuotojų gyvenimas joms turi rūpėti?

Darbo ir šeimos sričių derinimas vis aktualesnis ne tik Lietuvoje, bet ir visoje Europoje. Tai turi tiesioginės įtakos užimtumo ir gimstamumo didėjimui, darbo našumui ir gyvenimo kokybei. Tačiau yra įvairių problemų, kenkiančių darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrai:

- vaikų priežiūros paslaugų trūkumas;
- finansiniai veiksniai;
- karjeros pertraukos;
- pavojus prarasti reikiamus darbo įgūdžius;
- sunkumai grįžtant į darbo rinką;
- stereotipinis požiūris į vyrų ir moterų socialinius vaidmenis.

Dauguma šių problemų vienaip ar kitaip susijusios ir su darbdavių požiūriu į darbuotojų asmeninio gyvenimo ir darbo vaidmenų derinimą.



### ***Efektyvi darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyra neįmanoma be palankaus darbdavių nusiteikimo.***

Asmeninius darbuotojų poreikius atitinkantis darbo organizavimas yra naudingas ne tik darbuotojui, bet ir pačiam darbdaviui. Šią tiesą šiandien kai kurie darbdaviai jau supranta, todėl siekdami padidinti darbo našumą stengiasi suteikti darbuotojams „protingą“ asmeninį komfortą. Darbo ir asmeninio gyvenimo subalansavimas šiuolaikinei organizacijai naudingas dėl kelių priežasčių:

- *Produktyvumas.* Yra tvirtinama, kad kuo daugiau darbas reiškia žmogaus gyvenime, tuo daugiau energijos darbuotojas jam atiduoda. Pusiausvyros tarp darbinio ir asmeninio gyvenimo nepaisymas tampa įvairių psichinių ir fizinių negalavimų, nereikalingos trinties ir diskomforto tarp dirbančiųjų priežastimi. Kitaip tariant, šios pusiausvyros išlaikymas leidžia tikėtis, kad dirbantieji dirbs produktyviau – kai sumažėja įtampa ir stresas, gerėja darbuotojų darbo našumas.
- *Įmonės patrauklumas darbuotojams.* Darbuotojai iš šiuolaikinių organizacijų tikisi didesnės autonomijos ir didesnio jų asmeninių interesų

# ŠEIMA, LAISVALAIKIS IR KARJERA

paismo. Tos organizacijos, kurios geba atkreipti į tai dėmesį, yra patrauklesnės darbo rinkoje. Jos turi galimybę samdyti darbuotojus, turinčius aukštesnę kvalifikaciją ir labiau išsiugdytas kompetencijas. Be to, įmonės, besistengiančios išlaikyti šią pusiausvyrą, gali tikėtis konkurencinio pranašumo prieš kitas, nes darbuotojai tokiose įmonėse noriau vykdydys savo darbinis įsipareigojimus.

Todėl kiekvienas darbdavys turėtų atsižvelgti į tai, kad ir vyrai, ir moterys turi šeimas ir asmeninius gyvenimus. Savo dėmesį abiejų lyčių šeimyninėms pareigoms ir problemoms darbdaviai galėtų išreikšti įsteigdami vaiko dienos priežiūros kambarius darbovietėse, sutartį su darbuotojais papildydami šeimas palankiomis nuostatomis dėl vaiko priežiūros, remdami darbuotojų vaikų laisvalaikio veiklą ar šeimos šventes darbovietėje, skirdami finansinę paramą vaikams auginantiems darbuotojams ir skatindami tėvus pasinaudoti turima teise į vaiko priežiūros atostogas. Svarbiausia, kad įmonės vadovai suprastų darbuotojų karjeros ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros problemą ir bandytų rasti sprendimų alternatyvas, tenkinančias abi puses.

Tačiau vien gerų norų padėti darbuotojams nepakanka, svarbu, kad organizacijų vadovai turėtų tam reikiamus gebėjimus. Kokių gi gebėjimų tam reikia? Visus vadovų gebėjimus galima suskirstyti į keturias grupes, kurios apima strateginį mąstymą, įsiklausymą į dirbančiųjų darbo ir asmeninio gyvenimo konflikto klausimus, darbuotojų įgūdžių ugdymą ir lanksčios personalo politikos įgyvendinimą (2 lentelė) (Boyett J. H., Boyett J. T., 1998).

**2 lentelė.** Vadovų gebėjimai, siekiant darbuotojams padėti suderinti darbą ir asmeninį gyvenimą

<b>Strateginis mąstymas</b>	Suprasti, kaip darbuotojo darbo ir asmeninio gyvenimo problemos gali būti strategiškai sprendžiamos versle. Valdyti organizacinius pokyčius taip, kad šie neturėtų neigiamos įtakos darbuotojo darbo ir asmeninio gyvenimo derinimui.
<b>Įsiklausymas</b>	Suprasti ir įvertinti darbuotojų asmeninius tikslus ir galimybes. Gerbti kitų požiūrį, įsiklausyti ir reaguoti į jį.
<b>Įgūdžių ugdymas</b>	Raginti darbuotojus kūrybingai eksperimentuoti ir būti savarankiškesnius. Skatinti darbuotojus mąstyti apie asmens ir organizacijos galimybes derinti darbą bei asmeninį gyvenimą. Didinti dirbančiųjų galimybes dirbti lanksčiai, naudojantis įvairiomis informacinėmis technologijomis.
<b>Lanksti personalo politika</b>	Premijuoti už produktyvumą, o ne už darbe praleistą laiką. Nešališkai laikytis efektyvios darbo ir asmeninio gyvenimo politikos ir praktikos.

Šaltinis: Boyett J. H., Boyett J. T. The guru guide: The best ideas of the top management thinkers. New York: John Wiley & Sons, 1998

Novatoriškos pastangos padėti darbuotojams tvarkytis šeimoje ir darbe laikomos dinamišku ir teigiamu atsaku į ekonomikos ir darbo rinkos pokyčius. Tačiau reikėtų nepamiršti, kad siūlomos priemonės nėra pritaikomos visose ekonominio užimtumo srityse.

Kad ir kaip organizacijų vadovai stengtųsi, kad ir kokias kompetencijas turėtų, jie patys vieni darbuotojų problemų neišspręs. Todėl darbuotojai taip pat turi ugdytis gebėjimus, reikalingus karjeros ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrai palaikyti.

Darbuotojų gebėjimai, siekiant suderinti darbą ir asmeninį gyvenimą, apima šias sritis: norai ir vertybės, vaidmenys ir santykiai, planavimas ir vykdymas (3 lentelė) (Boyett J. H., Boyett J. T., 1998).

**3 lentelė.** Darbuotojo gebėjimai, siekiant suderinti darbą ir asmeninį gyvenimą

<b>Norai ir vertybės</b>	Išsiaiškinti asmeninius gyvenimo prioritetus, tikslus ir vertybes. Sprendimus priimti racionaliai ir visada stengtis rasti kompromisą. Pasirinkti tokį kelią, kuris yra vertingas.
<b>Vaidmenys ir santykiai</b>	Išsiaiškinti ribas tarp įvairių socialinių gyvenimo vaidmenų. Išanalizuoti įvairių gyvenimo sričių suderinimo galimybes. Nebijoti išsakyti savo poreikius ir jausmus, o derybų metu stengtis rasti asmeninių ir organizacijos poreikių sutapimus. Stengtis deleguoti daugiau pareigų kitiems ir juos kontroliuoti.
<b>Planavimas ir vykdymas</b>	Planuoti ateitį ir stengtis įvykdyti šį planą. Nereikalauti iš savęs tobulumo, tačiau būti savikritiškam. Stengtis efektyviai planuoti savo veiksmus kiekvienoje gyvenimo srityje.

Šaltinis: Boyett J. H., Boyett J. T. *The guru guide: The best ideas of the top management thinkers*. New York: John Wiley & Sons, 1998

Taigi ugdykite darbo ir šeimos derinimui reikiamus gebėjimus bei nebijokite pasinaudoti organizacijų, kuriose dirbate (ar dirbsite), teikiama pagalba, o svarbiausia, stenkitės šias gyvenimo sritis suderinti – ir jums tikrai pasiseks.



## Politinės šeimos ir darbo derinimo priemonės

Valstybės pareigūnai, suvokę darbo ir asmeninio gyvenimo derinimo problemą, kuria šeimai palankią politiką. Ji turi užtikrinti priemones, kurios kiekvienam darbuotojui padėtų lengviau derinti darbo ir šeimos socia-



# ŠEIMA, LAISVALAIKIS IR KARJERA

linius vaidmenis. Šeimai palanki politika yra įgyvendinama taikant įvairias priemones.

R. Jančaitė (Jančaitė, 2006) atliko išsamią priemonių, užtikrinančių efektyvesnę darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą, analizę. Visas šias priemones galima sugrupuoti į:

- laikiną profesinės veiklos nutraukimą;
- praktinę pagalbą vaikų priežiūrai;
- darbo formų keitimą;
- pinigines išmokas ir paslaugas;
- galimybės mokytis ir paramos teikimą (4 lentelė).

#### 4 lentelė. Darbo ir šeimos derinimo priemonės

Būdas	Poveikis	Priemonė
<i>Profesinės veiklos nutraukimas</i>	Suteikia darbuotojams galimybę rūpintis vaikais	Nėštumo ir gimdymo atostogos Tėvystės atostogos Vaiko priežiūros atostogos Trumpalaikės atostogos
<i>Praktinė pagalba vaikų priežiūrai</i>	Padedą dirbantiems tėvams prižiūrėti vaikus	Vaiko priežiūros paslaugos Darbovietėje ar netoli jos esanti vaiko priežiūros įstaiga Paslaugos mokyklinių atostogų metu Pagalba susirgus vaikui(-ams)
<i>Darbo formų keitimas</i>	Leidžia darbuotojams patiems sudaryti savo darbo grafiką	Sutrumpinta darbo savaitė Darbas ne visą darbo dieną Trumpesnė darbo savaitė Darbo pasidalinimas Lankstus darbo grafikas Lanksti darbo vieta
<i>Piniginės išmokos ir paslaugos</i>	Suteikia šeimoms finansinę apsaugą	Mokesčių lengvatos Socialinė apsauga ir socialinė parama
<i>Informacija, mokymasis ir parama</i>	Ugdo žmonių išteklius	Pagalba grįžtantiems į darbo rinką Įmonėje rengiamas mokymas Seminarai šeimos klausimais

Šaltinis: Jančaitė R. Šeimai palanki politika ir socialinės gerovės valstybė: palyginamoji analizė // (Ne)apmokamas darbas: šeimai palanki darbo aplinka ir lyčių lygybė Europoje. Sud. J. Reingardė. Vilnius: Vytauto Didžiojo universitetas, 2006

Ši priemonių sistema padeda dirbantiems tėvams derinti darbą ir šeimą, neatsisakant karjeros galimybių: moterims teikia daugiau galimybių rūpintis šeima, o vyrams – perimti daugiau šeimos pareigų, pasinaudoti teisėtomis tėvystės atostogomis ir kitomis priemonėmis. Darbo ir šeimos derinimas nėra tik moterų reikalas, reikia atkreipti dėmesį ir į vyrų galimybes prisidėti prie šių sričių suderinimo. Abu tėvai turi būti vertinami vienodai kaip šeimos maitintojai ir globėjai, besidalinantys socialiniais šeimos vaidmenimis.



## Laisvalaikio ir kitų gyvenimo sričių pusiausvyra

Žmogus nėra sukurtas dirbti 15 valandų per parą, kaip, beje, ir miegoti.



***Laisvalaikis yra labai svarbus kiekvieno iš mūsų darbingumui, psichinei pusiausvyrai ir gyvenimo kokybei.***

Laisvalaikis yra mažiausiai reglamentuota žmogaus gyvenimo dalis, kuri suteikia galimybę save tobulinti ir išreikšti, turėti individualų pasirinkimą bei atskleisti savo kūrybingumą ir socialumą. Pirmiausia apibrėžkime, kaip laisvalaikis yra suprantamas.



## Kas yra laisvalaikis?

Laisvalaikio samprata įvairiais laikotarpiais buvo kitokia. *Senovės Graikijoje* laisvalaikis buvo suprantamas kaip atsidavimas kūrybinei veiklai ir buvo įmanomas tik nesant būtinybės dirbti, t. y. aukštesniajam visuomenės sluoksniui. *Romėnai* laisvalaikį suvokė kaip laiką, skirtą pailsėti po darbo veiklos, todėl laisvalaikis nebuvo tik aukštesniojo sluoksnio privilegija. *Viduramžiais laisvalaikio* turėjimas rodė aukštą socialinį statusą, galimybę rinktis ne darbą, o kitą veiklą, atitinkančią pomėgius. Laisvalaikis ėmė sietis su paradomumu, prabanga, švaistymu, malonumų siekimu. *Naujaisiais amžiais* buvo manoma, kad laisvalaikis yra betikslis laiko eikvojimas, o Dievui žmogus gali tarnauti tik darbu, todėl darbas buvo iškeltas į žmogaus gyvenimo centrą. *Industrializacijos epochos* pradžioje darbas ir toliau liko gyvenimo centre, nes buvo svarbus besivystančios gamybos plėtojimui ir produktyvumo didinimui. Laisvalaikis buvo skirtas ilsėjimuisi nuo darbo, pasiruošimui vėl dirbti ir buvo vertinamas kaip neproduktyvus, nekokybiškas laiko leidimas. Laisvalaikis tapdavo naudingas tik jei žmogus jį panaudodavo tobulėjimui, kvalifikacijos kėlimui, kad galėtų geriau atlikti savo darbą. Plėtojantis industrializacijai ir urbanizacijai, trumpėjanti darbo diena ilgino laisvą laiką. Todėl laisvalaikis įgijo vėl naują reikšmę – „ne darbo laikas“, o laisvalaikio turinys tapo vartotojiškas ir individualistinis.

L. Kublickienė (2001) skiria du požiūrius, skirtingai apibūdinančius laisvalaikį šių dienų visuomenėje: socialinį-ekonominį ir socialinį-psichologinį.

# ŠEIMA, LAISVALAIKIS IR KARJERA

*Pirmuoju požiūriu laisvalaikis yra suprantamas kaip laikas, laisvas nuo mokamo darbo, buitinių ir fiziologinių poreikių tenkinimo.*



Pagal šį laisvalaikio apibrėžimą miegas ir valgymas nėra laisvalaikis, nes tai yra gyvybiškai svarbūs fiziologiniai poreikiai. Antruoju – socialiniu-psichologiniu – požiūriu laisvalaikis apibrėžiamas abstrakčiau – kaip tam tikros dvasinės žmogaus būsenos, kurią nusako individualiai suvoktos laisvės, vidinio pasitenkinimo, teigiamų jausmų išgyvenimai, galimybė.

Tiriant laisvalaikį paprastai vadovaujamosi socialine-ekonominė laisvalaikio samprata. Toliau apžvelgsime laisvalaikio svarbą atskleidžiančius tyrimus.

## Laisvalaikio svarba



1999–2001 metais atlikto Europos ir pasaulio vertybių tyrimo (tyrimas buvo atliktas 66 pasaulio šalyse, kuriose gyveno apie 80 proc. visų pasaulio gyventojų) tikslas buvo sužinoti pasaulio gyventojų nuomonę apie tai, kas jiems svarbiausia gyvenime – šeima, draugai, laisvalaikis, politika, darbas ar religija. Tyrimo duomenimis, laisvalaikis labiausiai vertinamas Venesueloje, Švedijoje, Čilėje, Puerto Rike, Olandijoje, Nigerijoje ir Meksikoje, o menkiausiai – Pakistane, Kinijoje, Vietname, Egipte, Tanzanijoje, Albanijoje, Filipinuose ir Lietuvoje.

Lietuviams, šio tyrimo duomenimis, svarbiausia gyvenime yra šeima (67 proc.). Nuo šeimos pagal svarbą nedaug atsilieka ir darbas (60 proc.). Trečioje vietoje pagal svarbumą yra draugai (19 proc.) ir ketvirtoje vietoje – laisvalaikis (15 proc.). Mažiau svarbios už šeimą, darbą, draugus ir laisvalaikį lietuviams yra religija (12 proc.) ir politika (6 proc.) (5 lentelė).

**5 lentelė.** Svarbiausios gyvenimo vertybės Lietuvoje

Vertybės	Svarba (proc.)
Šeima	67
Darbas	60
Draugai	19
Laisvalaikis	15
Religija	12
Politika	6

Šaltinis: Mitrikas A. A. Svarbiausios gyvenimo vertybės šių dienų pasaulyje // Filosofija. Sociologija. 2005, Nr. 2, p. 40–45

Tokios pačios vertybių tendencijos kaip ir Lietuvoje išryškėjo Baltarusijoje, Čekijoje, Estijoje, Latvijoje ir Rusijoje. Reikėtų pažymėti ir tai, kad nė vienoje pasaulio šalyje laisvalaikis nepateko į pirmąjį vertybių trejetuką. Šeima kaip dominuojanti vertybė yra svarbiausia viso pasaulio gyventojams. Tuo tarpu antrąją ir trečiąją vietas pagal svarbumą užėmė darbas, religija ir draugai.



## Kaip lietuviai paskirsto savo paros laiką?

Kaip paskirstysite savo paros laiką, priklauso tik nuo jūsų pačių – jūsų gyvenimo siekių ir prioritetų. Statistikos departamentas prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės atlieka laiko panaudojimo tyrimus, kurių metu domisi, kur ir kiek laiko praleidžia Lietuvos gyventojai. 2003 metų tyrimo duomenimis, darbui, mokymuisi ir namų ūkio bei šeimos priežiūrai miestiečiai per dieną skyrė (neatsižvelgiant į amžių ir savaitės dieną) vidutiniškai 6 valandas 14 minučių, kaimo gyventojai – 7 valandas 28 minutes. Laisvas laikas, skirtas televizijos ir vaizdo įrašų žiūrėjimui, radijo ar muzikos klausymui, skaitymui, pramogoms, kultūrinių ar sporto renginių lankymui, žaidimams, bendravimui ir pan., sudarė 4 valandas 43 minutes mieste ir 4 valandas 3 minutes kaime. Tiek miestiečių, tiek kaimiečių daugiau kaip pusę laisvo laiko sudarė televizijos laidų ir vaizdo įrašų žiūrėjimas (žr. 6 lentelę).

**6 lentelė.** Vidutinis paros laiko panaudojimas

Veikla	Laikas (valandomis ir minutėmis)		
	Vidutiniškai	Mieste	Kaime
Miegas	8:58	9:01	8:53
Valgymas	1:30	1:28	1:34
Asmeninė priežiūra	1:12	1:12	1:12
Darbas	2:41	2:32	2:58
Mokymasis	0:33	0:37	0:26
Namų ūkio ir šeimos priežiūra, pagalba	3:25	3:05	4:04
Televizijos laidų ir vaizdo įrašų žiūrėjimas	2:25	2:26	2:23
Radijo, muzikos klausymas, skaitymas	0:32	0:33	0:29
Pramogos, kultūra, sportas	0:52	0:59	0:37
Tarpusavio santykiai, bendravimas	0:41	0:45	0:34
Kelionės	1:07	1:18	0:46
Neapibrėžta veikla	0:04	0:04	0:04

Šaltinis: Laiko panaudojimas 2003. Vilnius: Lietuvos statistikos departamentas, 2004

# ŠEIMA, LAISVALAIKIS IR KARJERA

Labiausiai laiko panaudojimo struktūra priklauso nuo respondentų užimtumo (7 lentelė). Dirbantys Lietuvos gyventojai vidutiniškai 5 valandas per dieną skyrė darbui (skaičiuojant visoms savaitės dienoms). Jie taip pat mažiau nei kiti miegojo ir turėjo mažiau laisvo laiko. Darbas kartu su namų ūkio ir šeimos priežiūra sudarė trečdalį dirbančių asmenų paros laiko.

**7 lentelė.** Vidutinis paros laiko panaudojimas pagal užimtumą

Veikla	Laikas (valandomis ir minutėmis)			
	Dirbantieji	Mokiniai, studentai	Pensininkai	Kiti
Miegas	8:25	9:49	9:38	9:05
Valgymas	1:29	1:22	1:31	1:43
Asmeninė priežiūra	1:05	1:07	1:38	1:10
Darbas	5:07	0:04	0:07	0:11
Mokymasis	0:03	2:51	0:00	0:03
Namų ūkio ir šeimos priežiūra, pagalba	2:57	1:30	5:10	5:38
Televizijos laidų ir vaizdo įrašų žiūrėjimas	2:09	2:22	2:48	3:01
Radijo, muzikos klausymas, skaitymas	0:24	0:32	0:51	0:34
Pramogos, kultūra, sportas	0:31	2:10	0:40	0:42
Tarpusavio santykiai, bendravimas	0:34	0:57	0:41	0:52
Kelionės	1:13	1:13	0:52	0:57
Neapibrėžta veikla	0:03	0:04	0:04	0:04

Šaltinis: Laiko panaudojimas 2003. Vilnius: Lietuvos statistikos departamentas, 2004

Laiko panaudojimo tyrimai atliekami vidutiniškai kas 10 metų, nes rezultatų pokyčiai nėra tokie ženklūs, kad tyrimas būtų atliekamas dažniau. 1990 metų laiko panaudojimo tyrimo duomenimis, dirbantieji vidutiniškai valanda daugiau laiko skyrė mokamam darbui nei 2003 metais. Skirtumą galima paaiškinti tuo, kad dabar ne visi dirbantieji dirba visą darbo dieną. Taip pat dirbantieji, ypač moterys, mažiau laiko skiria namų ūkio priežiūrai ir vaikų auginimui, todėl turi daugiau laisvo laiko. Laisvalaikiu dirbantieji daug daugiau laiko skiria televizijos laidų žiūrėjimui, mažiau – kultūros ir sporto renginių, muziejų lankymui.

Susipažinome su karjeros, šeimos bei laisvalaikio derinimo svarba, šių gyvenimo sričių pusiausvyrai palaikyti svarbiais veiksniais bei priemonėmis. Kitame skyrelyje aptarsime, kaip susitarti su aplinkiniais, bandant pasiekti karjeros ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą.



## Derybos siekiant karjeros ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros

Ko gero, pastebėjote, kad vieniems žmonėms susitarti su kitais (darbdaviais, partneriais, šeimos nariais, draugais ir t. t.) yra daug lengviau nei kitiems. Kodėl taip yra?



*Vienas iš sėkmingo karjeros, šeimos ir laisvalaikio veiklų derinimo veiksmų yra gebėjimas derėtis, nes derybos yra pagrindinė priemonė ką nors iš kitų gauti.*

Ne veltui sakoma, kad „gyvenimas duoda ne tai, ko nusipelnote, o tai, ką susiderate“ (Jensen, 2006).

Derybos vyksta kasdien – šeimoje, darbe, politikoje ir t. t. – ir daug dažniau, nei manėte lig šiol. Suvokus tai, kad mes deramės kiekviename žingsnyje, pagerėja gyvenimo kokybė. Apie 80 proc. viso žmonių bendravimo galima pavadinti derybomis (Jensen, 2006). Mes deramės su vaikais (kada jiems eiti miegoti vakare ar dėl dienpinigių dydžio), su sutuoktiniu (kur praleisti sekmadienio popietę ar artimiausias atostogas), su darbdaviu (dėl didesnio atlyginimo ar naujų pareigų vykdant projektą), su banko darbuotoju (dėl kredito palūkanų ar sąlygų), su draugais (kur pietausime ar iškylausime) – išties visuose žmonių tarpusavio santykiuose.



*Derybos padidina galimybes daryti įtaką ir valdyti ne tik profesinį, bet ir asmeninį gyvenimą.*

Tai yra neįkainojama priemonė, kuri jums padės derinti darbo, mokymosi, šeimos ir laisvalaikio veiklas.



## Kas yra derybos?

Prieš du dešimtmečius derybininkai buvo suvokiami kaip dvi šalys, turinčios tariamai priešiškus tikslus (Tipler, 2005). Derybų esmė buvo gauti kuo daugiau duodant kuo mažiau. Pagal šį derybų stilių bendri interesai nepripažįstami, kita šalis laikoma priešu, o derybos – kova. Tai trumparegiškas požiūris, nes santykiai tarp besiderančių šalių tokiu atveju bus tik trumpa-

# ŠEIMA, LAISVALAIKIS IR KARJERA

laikiai. Vadovaujantis tokiu požiūriu sunku būtų plėtoti ne tik verslo, bet ir šeimyninius ar draugiškus santykius.

***Šiuolaikinėse derybose siekiama abipusės naudos. Derybos nėra reikalavimas ar sąlygų diktavimas, o abiem pusėms geriausio sprendimo ieškojimas. Tai nėra tarpusavio kova, o bendradarbiavimas, grindžiamas pasitikėjimu ir atviru, nuoširdžiu bendravimu tarp šalių bei noru išgirsti ir suprasti kito reikmes bei vertinimus.***



Derybose nėra pralaimėtojų, tik laimėtojai (derybų metu turi būti pabrėžiamas tikslas ne laimėti, o susitarti). Po derybų niekas neturi jaustis išnaudojamas ar nusivylęs. Jei derybas traktuosite kaip kovą, ją pralaimėjusysis ims keršyti, pasitaikius palankiai progai nutrauks sandėrį ar bendradarbiavimą. Derybų tikslas yra pasiekti tokį sprendimą, kad abi šalys būtų patenkintos.

Derybos yra procesas, reguliuojantis dviejų ar daugiau žmonių bendradarbiavimą ir santykius. Visi profesionalūs derybininkai turi dvejopus interesus: pasiekti tokį susitarimą, kurio turinys atitiktų jų interesus, ir išlaikyti gerus ilgalaikius tarpusavio santykius. Derėtis reikia taip, kad derybų pasekmės netrukdytų tarpusavio santykiams ir deryboms ateityje. Derantis su ilgalaikiais klientais, šeimos nariais, kolegomis ir t. t. tarpusavio santykiai dažnai yra daug svarbesni už atskirus derybų rezultatus.

Derybos asmeniniame gyvenime turi būti grįstos bendradarbiavimu, nes kitaip neišlaikysite draugiškų, ilgalaikių santykių. Derantis gerbiamos ir tenkinamos abiejų šalių reikmės, siekiama optimalių sprendimų, veikimo išvien, norima išvengti konkuravimo, veikiama sąžiningai. Pasitikima vienas kitu ir nesinaudojama oponento atvirumu. Bendradarbiavimas yra kelias, grįstas pasitikėjimu, patikimumu ir dialogu. Iš derybų gaunama nauda lemia palankų ateities bendradarbiavimą. Gerai pavykusios derybos sukuria gerą nuotaiką abiem šalims, skatina partnerystę, ilgalaikius santykius, tolesnį bendradarbiavimą.

Apibendrinant galima išskirti tris deryboms būdingus bruožus:

- derybų metu turi būti pasiektas išmintingas ir abiem šalims naudingas susitarimas;
- derybos turi būti veiksmingos;
- jos turi pagerinti šalių tarpusavio santykius ar bent jau jų negadinti.



## Kad derybos būtų sėkmingos

Sėkmingos derybos su šeimos nariais, darbdaviu, draugais, banko darbuotoju ir kitais asmenimis didins jūsų galimybes pasiekti tai, ko norite, ne tik darbe, bet ir asmeniniame gyvenime. Tačiau čia kaip ir kelyje – jei nežinai kelių eismo taisyklių, toli nenuvažiuosi. Toliau nurodomi pagrindiniai derybų etapai ir patarimai, kaip sėkmingai derėtis (Jensen, 2006; Fisher, Ury, Patton, 2007; Tipler, 2005).

### 1. Kaip atpažinti derybų pradžių?

Svarbiausia yra suprasti, kada prasideda derybos arba kad su jumis deramasi. Kodėl tai yra svarbu, puikiai rodo šis pavyzdys.

*Rytinis pokalbis tarp sutuoktinių:*

- *Mindaugai, mielas, kur šiandien dirbsi – namie ar įstaigoje? – klausia žmona.*
- *Ketinu namie, nes jokių susitikimų neturiu. Šiandien turiu pabaigti ataskaitą, – dėsto savo planus Mindaugas.*
- *Tai puiku! – nudžiunga žmona. – Paruošk vakarienę! Po darbo paimsi vaikus iš darželio ir grįšiu apie 18 val. Geros dienos, brangusis!*

Mindaugas nespėjo susigaudyti, kad su juo deramasi, todėl ir pralaimėjo derybas. Kaip elgtis, jei derybos prasideda netikėtai ar jūs joms nepasirošę? Yra keli būdai:

- padarykite pertrauką arba patylėkite. Tai yra klasikinė taktika priversti priešingą šalį kalbėti, o tada daug lengviau kontroliuoti kritinius derybų momentus;
- atsakinėkite atsargiai, geriausiai į klausimą klausimu – kitaip pralaimėsite derybas, kaip pateiktame pavyzdyje. Išsiaiškinkite, ar su jumis deramasi.

Kaip viskas galėjo pakrypti, jei Mindaugas būtų laiku suvokęs, kad su juo deramasi?

- *Mindaugai, mielas, kur šiandien dirbsi – namie ar įstaigoje? – klausia žmona.*
- *O ką? – smalsauja vyras.*
- *Galvoju, kuris šiandien gamins vakarienę?*
- *Ką siūlai?*
- *Na, jei dirbsi namie, tai protingiausia būtų, jei tu gamintum, – pasiūlo žmona.*
- *Gerai, tik grįždama iš darbo, kai paimsi vaikus iš darželio, užsuk į*



# ŠEIMA, LAISVALAIKIS IR KARJERA

*parduotuvę maisto vakarienei, nes aš turėsiu labai pasistengti, kad šiandien spėčiau pabaigti ataskaitą klientui.*

- *Gerai, sutariam, jei tu po vakarienės suplausi indus? – toliau derasi žmona.*
- *Sutinku! Tu nupirksi maisto ir paimsi vaikus iš darželio, o aš gaminysiu vakarienę ir suplausiu indus. Geros dienos, brangioji!*

Mindaugo pasirinkta dialogo forma „į klausimą klausimu“ leido jam laimėti daugiau laiko ir išsiaiškinti, ar su juo deramasi. To rezultatas – pavykusios derybos. Pokalbio metu pasiektas abipusis susitarimas, abipusė nauda. Tiek vyras, tiek žmona patenkinti sprendimu.

## **2. Kaip pasirengti deryboms?**

Kai suprantama, kad teks derėtis, svarbu tam pasirengti, nes nuo to nemenkai priklauso derybų sėkmė.

Pasirengiamajam etapui itin svarbi išankstinė nuostata. Čia slypi du pavojai.

Pirmas: derybų nepatartina pradėti turint sąmoningą ar nesąmoningą norą keršyti. Derybų esmė yra rasti abipusį susitarimą. Kitaip sakant, abi šalys turi tikėtis sėkmingos derybų baigties, nė viena neturi jaustis išnaudojama ar nuskriausta. Reikia būti pasirengusiam ieškoti kompromiso.

Antrasis pavojus yra susijęs su išankstine nuomone apie kitą šalį, kuri ne visada atitinka tikrovę. Jei ketinate derėtis su nepažįstamu žmogumi, surinkite kuo daugiau informacijos apie jį ir apie situaciją, išsiaiškinkite kitos šalies poreikius ir ketinimus. Užduokite klausimų, klausykitės, dirbkite su hipotezėmis, prašykite kitą šalį siūlyti sprendimus.

Kiti patarimai derybų pradžiai:

- Reikėtų sukurti geras sąlygas deryboms, pagalvoti apie vietą, laiką, aprangą.
- Apgalvoti derybų įžangą, kalbėjimo toną, pasirenkamus žodžius.
- Parengti struktūrinį derybų modelį.
- Surinkti kuo daugiau informacijos apie kitą šalį. Perprasti oponento tikslus ir poreikius. Improvizacija ne visada laiduoja sėkmę.

## **3. Kaip pradėti derybas?**

Derybų pradžioje vertėtų pasikalbėti „apie orą“, sukurti teigiamą atmosferą. Sumanus derybininkas turi mokėti šnekėti apie orą tiek, kiek reikia, ir patylėti tiek, kiek reikia. Kalbėjimas apie orą leidžia derybininkams geriau susipažinti, sukurti pasitikėjimą, atsipalaiduoti ir jaustis patogiai. Derėtų

pasidomėti oponentu, papasakoti ir apie save, pasimėgauti vienas kito draugija.

Toliau reikėtų aptarti, dėl ko vyksta šis susitikimas, ir apibendrinti, kas buvo (jei buvo) aptarta anksčiau. Pradinis derybų etapas svarbus ir tuo, kad galima daug ką sužinoti apie kitos šalies lūkesčius, ketinimus ir elgseną. Būkite santūrūs ir apdairūs, klauskite ir klausykitės.

#### **4. Kaip argumentuoti derybų metu?**

Argumentavimo etapas derybų metu yra derybininkų tvirtumo išbandymas. Niekada negalima ko nors atsakyti, ko nors negavus mainais. Reikšmingos nuolaidos visada turi būti abipusės, o vienpusės – smulkios, ribotos vertės. Prieš patenkinant kitos šalies reikalavimus, jums reikia turėti kuo daugiau informacijos apie juos, kad įvertintumėte:

- Kokias pasekmes tai turės jums ir kitai šaliai?
- Ką galite gauti mainais?
- Kodėl oponentas kelia šiuos reikalavimus?
- Kokią vertę jie jam turi?
- Ar jis turi alternatyvų?
- Dėl kokių punktų galima su juo derėtis?

Tegu kita šalis pateikia jums visus savo reikalavimus. Sužinoję jos reikalavimus, padarykite pertrauką, jei jie jums netikėti. Parenkite savo alternatyvą.

Siekiant bendradarbiavimo nereikėtų derybose susitelkti į tai, ką galite pasiekti, pamirštant, ką dėl to gali prarasti kiti. Įsivaizduokite save kitos šalies vietoje, įsijauskite į jos poreikius. Jei diktuosite sąlygas ir naudosite spaudimą, gali kilti pavojus, kad sugniuždysite kitą šalį ir susitarimą išgausite per prievartą. Jūs džiaugsitės savo pergale, tačiau ji gali būti tik trumpalaikė. Pasikeitus aplinkybėms kita šalis susitarimą gali nutraukti ir gal net bandys atkeršyti. Taigi įsigilindami į kitos šalies poreikius, sukuriate palankesnę situaciją deryboms ir bendradarbiavimui ateityje.

#### **5. Kaip išsiaiškinti derybų galimybes?**

Kokios yra derybų galimybės? Dėl ko galite derėtis? Susidarykite bendrą vaizdą, ko norite jūs ir ko nori oponentas. Nesiorientuokite tik į savo poreikius. Neįsikibkite vieno vienintelio sprendimo, kuris jums atrodo tinkamiausias. Nepamirškite įsiklausyti ir į kitos šalies argumentus, pasiūlymus ir sprendimus. Atsiplėškite nuo iš anksto sugalvoto sprendimo ir išgirskite vienas kitą. Stenkitės priimti naują informaciją, kad galėtumėte įvertinti anksčiau sprendimus iš naujo.

# ŠEIMA, LAISVALAIKIS IR KARJERA

R. Fisher, W. L. Ury ir B. Patton (2007) pataria nesiderėti dėl pozicijų. Ką tai reiškia? Derybos, kai abi šalys stengiasi priversti kitą šalį pakeisti savo poziciją, nėra efektyvios. Kuo labiau įsikimbate savo pozicijos, tuo labiau stengiatės įtikinti kitą šalį, kad pradinės pozicijos pakeisti neįmanoma (ir tuo sunkiau darosi tai padaryti). Kuo labiau ginatė savo požiūrį, tuo labiau įsipareigojate. Atsiranda naujas „reputacijos išsaugojimo“ interesas. Kuo daugiau dėmesio skiriama pozicijoms, tuo mažiau – pagrindiniams šalių interesams.

Pozicinės derybos yra pavojingos tarpusavio santykiams. Tai jau nebe priimtino sprendimo ieškojimas bendromis jėgomis, bet kova. Abi šalys stengiasi palenkti viena kitą, nepaisydamos teisėtų kitos interesų. Todėl kyla pyktis ir apmaudas. Pozicinės derybos kuria įtampą ir griaua tarpusavio santykius, todėl geriau susitelkti ne į pozicijas, o į interesus (Fisher et al., 2007).

Kuo pozicijos skiriasi nuo interesų?

*Pavyzdžiui, susiginčijo du kambario draugai: vienas nori atidaryti langą, kitas – ne. Jiedu ginčijasi, kiek atidaryti langą: tik per plyšelį, pusiau ar visai. Jie negali rasti bendro, abiem tinkamo sprendimo, nes kiekvienas laikosi įsikibęs savo pozicijos. Į kambarį įžengia trečiasis draugas ir stengiasi rasti bendrą sprendimą. Jis gilinasi į interesus, t. y. kodėl vienas jo draugas nori atidaryti langą, o kitas tam prieštarauja, o ne į pozicijas. Pasirodo, pirmasis nori, kad į patalpą įeity gryno oro, o antrasis – nenori skersvėjo. Išsiaiškinus abiejų pusių interesus, nesunkiai randamas visiems tinkamas sprendimas – langas atidaromas kiek tolėliau, kitoje kambario dalyje, kad nesusidarytų skersvėjis, bet įeity gryno oro.*

Kaip matote iš pavyzdžio, pagrindinė derybų problema yra priešingų šalių interesai, troškimai, siekiai, rūpesčiai ir baimės. Todėl derybų metu kelkite klausimus „Kodėl?“, „Kodėl ne?“, kurie padės jums geriau pažinti kitą šalį ir situaciją.

## **6. Kaip užbaigti derybas?**

Derybos nėra baigtos, kol nėra abiejų šalių priimto susitarimo patvirtinimo. Prieš patvirtinant susitarimą ypač svarbu apibendrinti derybų rezultatus, nes yra pavojaus, kad arba jūs, arba kita šalis neteisingai supranta arba interpretuoja derybų rezultatus. Kad to būtų išvengta, reikėtų:

- Paaiškinti kitai šaliai, kaip jūs įsivaizduojate padėtį.
- Suteikti galimybę kitai šaliai pakoreguoti arba patvirtinti derybų baigties „vaizdą“, kurį jūs susidarėte.
- Apibendrinti tai, dėl ko jūsų nuomonės išsiskyrė, ir dėl ko dar reikia susitarti.
- Apibendrinti sprendimus, kuriuos priėmėte.

Kokie yra netinkamos derybų baigties pavojai?

Jeigu viena iš šalių jaučiasi pralaimėjusi, tai kyla pavojus, kad ji neįgyvendins susitarimo kaip numatyta. Pasibaigus deryboms niekas neturi jaustis apgautas, netikras ar vedžiojamas už nosies gudriais taktiniais manevrais. Kodėl? Nes paprastai pralaimėtoji būtinas revanšas. Revanšas gali būti toks:

- susitarimo nevykdymas;
- sunkumų kitai šaliai sudarymas;
- neigiamos informacijos skleidimas (kenkimas prestižui);
- sutarties nutraukimas pasitaikius progai;
- bendradarbiavimo atsisakymas pasibaigus sutarties laikui.

Anksčiau ar vėliau pralaimėjusioji šalis ieškos galimybių atsimokėti tuo pačiu. Todėl bendradarbiavimas ilgai tęstis negali. Nepadarykite žalos asmeniniams santykiams. Anksčiau ar vėliau sutartis pasibaigs ir turės būti pratęsta arba jums reikės pasukti kitu keliu.



## Ką daryti su agresyviais derybininkais?

Esama agresyvių derybininkų, kurie laikosi puolimo metodo, stengdamiesi sukelti įtampą ir jus paralyžiuoti. Tačiau kova derybose nėra geras metodas, nes tokiu būdu nerasite bendro sprendimo, pakenksite geriems santykiams, pakirsite pasitikėjimą, sužadinsite kitos pusės norą kerštauti, o derybos gali atsidurti aklavietėje.

Kaip elgtis susidūrus su agresyviu derybininku? Reikėtų išlikti ramiam, nesileisti būti išprovokuojamam skubotiems, emocijomis grįstiems žingsniams. Jei jaučiama, kad spaudimas tampa per stiprus, patariama padaryti pertrauką. Jei pertrauka ar tylėjimas rezultatų neduoda, tai derybas rekomenduojama vilkinti, mėginant gauti kuo daugiau informacijos. Paprašykite išdėstyti oponento, ko jis pageidauja. Reikėtų stengtis atpažinti ir suprasti savo ir oponento emocijas. Kita šalis, kaip ir jūs, gali turėti asmeninių jausmų, baimių, vilčių ir svajonių. Derėtų leisti kitai šaliai išsakyti, galite papasakoti ir apie savo emocijas. Tai padės ne tik įveikti neigiamas emocijas, bet ir suartins derybininkus. Visais atvejais derybų metu patartina kontroliuoti savo jausmus. Nerekomenduojama reaguoti ir į kitos šalies emocinius protrūkius. Jei jus puola, neatsakykite tuo pačiu. Suardykite puolimo ir gynimosi ratą. Nepulkite kitos šalies pozicijos, o verčiau išsiaiškinkite, kas už jos

# ŠEIMA, LAISVALAIKIS IR KARJERA

slypi. Kitos šalies ataką reikia nukreipti nuo savęs į problemą. Reikėtų gilintis ne į pozicijas, o į interesus.

*Pavyzdžiui, pora ginčijasi, kur praleisti sekmadienio popietę – vienas nori pasivaikščioti, kitas nori į kiną. Užuoat laikęsi savo pozicijų, jie gilinasi į interesus:*

- *Kodėl tu nori eiti į kiną?*
- *Noriu pasižiūrėti kokį linksmą filmą, atsipalaiduoti. O kodėl tu nenori eiti į kino teatrą?*
- *Nes aš noriu pakvėpuoti grynu oru. Visą savaitę dirbu uždaroje patalpoje, tad bent savaitgalį norėčiau pabūti lauke.*
- *Tai gal važiuojam į lauko kiną? Žinai, už miesto yra tokia automobilių aikštelė su didžiuliu ekranu, ten vakarais rodomi filmai. Pabūsime gryname ore ir pažiūrėsime filmą!*
- *Puiki idėja! Važiuojam!*

Mūsų gyvenimas nėra vieno aktoriaus spektaklis, tad norėdami sėkmingai derinti įvairius savo gyvenimo vaidmenis, turime išmokti derėtis su aplinkiniais, mums svarbiais žmonėmis. Aptarėme, kodėl svarbu atpažinti derybų pradžią, kaip pasiręngti deryboms, išsiaiškinti kitos šalies derybų galimybes, kodėl neverta derėtis dėl pozicijų, bet reikia atkreipti dėmesį ir į kitos pusės interesus, troškimus, siekius, rūpesčius ir baimes, kaip tinkamai užbaigti derybas. Tikimės, kad šie pagrindiniai derybų principai padės jums, siekiant pusiausvyros tarp karjeros, šeimos ir laisvalaikio veiklų.

## Santrauka



Darną, laimę ir sėkmę gyvenime lemia menas išlaikyti visų gyvenimo sričių – darbo, mokymosi, šeimos ir laisvalaikio – pusiausvyrą. Kuriai sričiai skirti daugiau laiko – kiekvieno žmogaus pasirinkimo reikalas. Kiekvieno pasirinkimas yra kitoks, bet nė vienas nėra nei blogas, nei geras, o tiesiog tinkamas arba netinkamas konkrečiam asmeniui.

Moterims suderinti šeimą ir karjerą paprastai sunkiau nei vyrams. Tačiau gyvenimas keičiasi, todėl keičiasi ir tradicinių moterų bei vyrų socialinių vaidmenų atlikimas. Požiūris, kad moteris turi siekti karjeros ir dar rūpintis vaikais bei namais, sensta ir nebeatitinka tikrovės. Vis daugiau vyrų šiandien prisiima atsakomybę už vaikų priežiūrą namuose bei buities rūpesčius.

Darbo ir šeimos poreikių derinimas tampa vis aktualesnis ne tik Lietuvoje, bet ir visoje Europoje. Tai turi tiesioginės įtakos užimtumui ir gims-

tamumui, darbo našumui ir gyvenimo kokybei. Tačiau yra įvairių problemų, kenkiančių darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrai: vaikų priežiūros paslaugų trūkumas, finansiniai veiksniai, karjeros pertraukos, pavojus prarasti darbui reikalingus įgūdžius, sunkumai grįžtant į darbo rinką, stereotipinis požiūris į vyrų ir moterų socialinius vaidmenis.

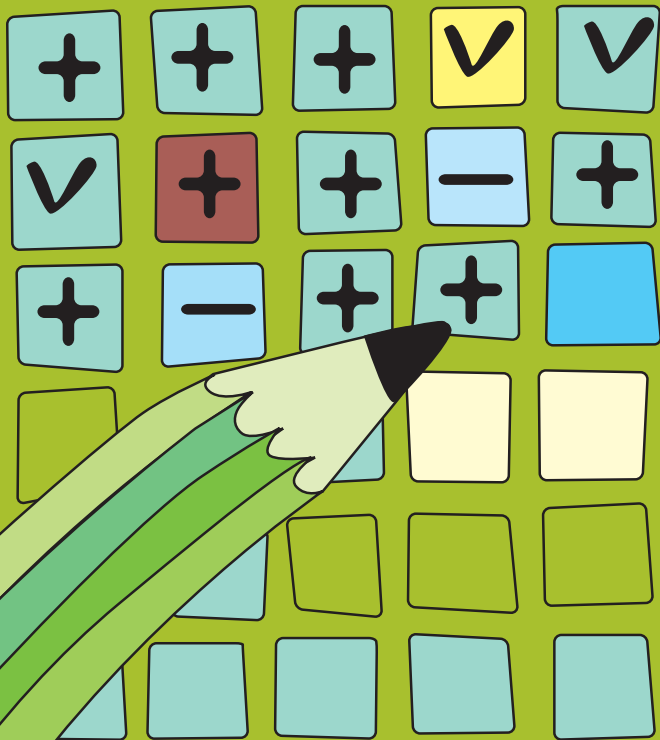
Tačiau efektyvi darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyra neįmanoma ir be palankaus darbdavių nusiteikimo. Asmeninius darbuotojų poreikius atitinkantis darbo organizavimas yra naudingas ne tik darbuotojui, bet ir pačiam darbdaviui. „Protingo“ asmeninio komforto darbuotojams suteikimas didina jų darbo produktyvumą ir pačios įmonės patrauklumą. Svarbiausia, kad įmonės vadovai suprastų darbuotojų karjeros ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros problemą ir stengtųsi rasti sprendimų alternatyvas, tenkinančias abi šalis.

Laisvalaikis yra labai svarbus žmogaus darbingumui, psichologinei pusiausvyrai ir gyvenimo kokybei. Tai mažiausiai reglamentuota žmogaus gyvenimo dalis, kuri teikia galimybę žmogui save tobulinti ir išreikšti, turėti individualų pasirinkimą bei atskleisti savo kūrybingumą ir socialumą.

Vienas iš sėkmingo darbo, šeimos ir laisvalaikio veiklų derinimo veiksnių yra gebėjimas derėtis. Šiuolaikinėse derybose siekiama abipusės naudos. Bendradarbiavimas grindžiamas pasitikėjimu ir atviru, nuoširdžiu šalių bendravimu bei noru išgirsti ir suprasti kito reikmes bei vertinimus. Derybose nėra pralaimėtojų, tik laimėtojai, o po derybų niekas neturi jaustis išnaudojamas ar nusivylęs. Gerai pavykusios derybos sukuria gerą nuotaiką abiem šalims, skatina partnerystę, ilgalaikius santykius, tolesnį bendradarbiavimą.

Svarbu atpažinti derybų pradžią, pasirengti deryboms, išsiaiškinti kitos šalies derybų galimybes, nesiderėti dėl pozicijų, bet atkreipti dėmesį į kitos šalies interesus, troškimus, siekius, rūpesčius ir baimes, mokėti tinkamai užbaigti derybas. Šie pagrindiniai derybų principai padės jums siekti pusiausvyros tarp karjeros, šeimos ir laisvalaikio veiklų.

# ŠEIMA, LAISVALAIKIS IR KARJERA





## III. KARJEROS SPRENDIMAI

# Karjeros sprendimų samprata

*Susipažinę su šia tema Jūs:*



Gebėsite įvardinti  
karjeros sprendimų  
tipus



Suprasite, kodėl gebėjimas  
daryti karjeros sprendimus  
yra būtinas sėkmingai  
karjerai



Suprasite, kad karjeros  
sprendimus būtina derinti  
su mokymosi ir laisvalaikio  
sprendimais



Žinosite, kuo  
pasižymi  
geri karjeros  
sprendimai



Gebėsite  
įvardinti karjeros  
sprendimams  
trukdančius  
veiksnius



Žinosite sprendimų  
priėmimo modelius,  
kurie gali padėti  
daryti geresnius  
karjeros sprendimus

Būdami žmonės turime galimybę rinktis. Mes nesame iš anksto užprogramuoti kaip mechaniniai automatai ir nesame gyvūnai, kurie instinktyviai reaguoja į tai, kas vyksta aplinkoje. Turime galimybę rinktis, kaip elgtis vienomis ar kitomis gyvenimo aplinkybėmis. Netgi galime tam tikru mastu keisti ir formuoti aplinką taip, kaip mums atrodo tinkama.

Galėdami rinktis iš keleto alternatyvų suvokiame, kad esame laisvi, tiesiog gimę laisvei. Būna akimirų, kai trokštame būti visiškai laisvi. Tačiau laisvė rinktis dažnai mus ir gąsdina. Kartais jaučiamės prislėgti mus užgriūvančios atsakomybės, nerimaujame dėl savo sprendimų pasekmių. Ypač neramu, jei tos pasekmės yra ilgalaikės ir susijusios su mums svarbiomis gyvenimo sritimis. Todėl kartais net gali atrodyti, kad daug lengviau atsisakyti rinkimosi laisvės nei spręsti ir atsakyti už savo sprendimus. Tačiau kita vertus, atsisakę spręsti, niekada nebūsime tikrieji savo gyvenimo kūrėjai.

Sprendimus darome nuolat: nuo tos akimirkos, kai ryte prabundame, iki tos, kai vakare užmiegame. Iš daugelio galimybių nuolat turime ką nors pasirinkti – kaip suplanuoti savo dieną, ką vilkėti, ką valgyti, koku keliu važiuoti ir t. t. Kai ką už mus gali nuspręsti kiti, tačiau šimtus kasdienių sprendimų turime priimti patys. Tačiau kuo svarbesnis sprendimas, tuo sunkiau jį priimti. Pavyzdžiui, toliau išvardinti sprendimai yra akivaizdžiai nevienodos reikšmės ir jų pasekmės yra skirtingos:

- Ar keltis šiandien ryte į pirmą paskaitą?
- Kaip apsirengti einant į kolegiją ar universitetą?
- Ką valgyti?
- Ar sakyti tėvams tiesą, ką veikia vakar vakare?
- Gerti vaisvandenius, alų ar ką nors stipresnio?
- Ar vasarą dirbti?
- Kokią knygą skaityti?
- Ar važiuojant automobiliu sustoti prie „Stop“ linijos?
- Ar tikėti Dievą?
- Kokį filmą žiūrėti?
- Su kuo tuoktis?
- Už ką balsuoti per artėjančius rinkimus?
- Kur važiuoti per atostogas?
- Ar viršyti greitį?
- Kurią laidą žiūrėti?
- Ar kritikuoti draugą?
- Kurią specialybę pasirinkti?
- Kur dėti makulatūrą?
- Kur studijuoti?
- Ar ginčytis su tėvais?

# KARJEROS SPRENDIMAI

## Karjeros sprendimų samprata

- Ar imtis atsakingesnio darbo?

Pagalvokite, kurie iš šių sprendimų jums yra svarbiausi, kurie ne tokie svarbūs, o gal ir visai nesvarbūs? Dėl kurių dalykų nusprendžiate patys, o dėl kurių už jus nusprendžia kiti?

Taigi kasdien mes sprendžiame daug skirtingos svarbos dalykų. Tarp jų yra ir karjeros sprendimai.

## Karjeros sprendimų ypatumai



Mūsų karjeros sprendimai yra panašūs į strateginius įmonės sprendimus. Ir įmonė, norėdama išlikti rinkoje, ir mes, siekdami karjeros, sprendžiame dėl to, ko ir kuriomis priemonėmis turėtumėme siekti.

***Karjeros sprendimai – karjeros planų ar strategijų kūrimas, siekiant pasirinktų karjeros tikslų.***



Taigi karjeros sprendimai yra ypatingi, nekasdieniai mūsų gyvenimo sprendimai. Lygindami juos su kitais savo sprendimais, galime išskirti keletą ypatumų:

- Geras karjeros sprendimas turi atitikti mūsų interesus, vertybes, gyvenimo prioritetus, todėl darant karjeros sprendimus būtina gerai pažinti save. Privalome žinoti savo kompetencijas, stipriąsias ir silpnąsias asmenybės ypatybes. Priešingu atveju mūsų pasirinktas karjeros variantas bus mums patiems nepatrauklus arba pernelyg atitolęs nuo mūsų galimybių. Savęs pažinimas susijęs su tuo, kokius save prisimename, kokiais save laikome ir kaip save vertiname. Savęs pažinimą sunkina tai, kad mes nuolat keičiamės: tai, ką savyje atrandame, nuolat kinta. Galbūt dėl vienokios ar kitokios patirties tampame kompetentesni, galbūt labiau pradėdame vertinti vienus, o ne kitus darbo ar bendravimo aspektus, galbūt susidomime kuriais nors mums naujais reiškiniais – visa tai būtina įvertinti darant karjeros sprendimą.
- Renkantis karjeros kelią dažnai tenka derinti įvairiausių požiūrius į savo karjerą ir jos galimybes, kuriuos mes turime patys arba kuriuos turi mumis ir mūsų karjera suinteresuoti asmenys: tėvai, draugai, kiti artimieji, dėstytojai. Pavyzdžiui, norėtumėme rinktis mokytojo, o mūsų tėvams labiau norėtusi, kad pasirinktumėme gydytojo karjerą. Taigi norėdami rasti tokį karjeros sprendimą, kurį būtų galima įgyvendinti, kuris nesugadintų santykių su mums svarbiais žmo-

nėmis, privalome gebėti derinti savo ir kitų požiūrius, įtikinėti ir derėtis.

- Darant karjeros sprendimus tenka derinti įvairiausių asmeninius veiksnius – vertybes, interesus, kompetencijas – ir siekti, kad pasirinktas karjeros kelias maksimaliai atitiktų mūsų asmenybę.
- Renkantis karjeros kelią tenka derinti pagrindines savo gyvenimo sritis: darbą, laisvalaikį, mokymąsi – ir numatyti, kiek laiko ir kitų išteklių norėsime ir galėsime skirti kiekvienai iš jų.
- Darydami karjeros sprendimus turime gebėti apdoroti didžiulius karjeros informacijos kiekius, o tai savaime yra gana sudėtinga užduotis.
- Šiais labai greitai aplinkos pokyčių laikais sunku numatyti savo karjeros sprendimų pasekmes. Sprendimas, pasiteisinęs vakar, nebūtinai pasiteisins ir rytoj.
- Visada egzistuoja bent keletas būdų karjeros sprendimams įgyvendinti, kiekvienas iš jų turi savų pranašumų ir trūkumų. Taigi darant karjeros sprendimus tenka įvertinti ir jų įgyvendinimo galimybes, o dėl to priimti sprendimą dar sudėtingiau, tam reikia daugiau laiko ir pastangų.
- Dėl didelės karjeros sprendimų svarbos jie dažniausiai yra susiję su stipriais emociniais išgyvenimais, kurie kartais mums gali trukdyti tinkamai įvertinti situaciją ir priimti gerą sprendimą.

Dėl visų šių ypatumų tinkamai nuspręsti būna nelengva, tačiau visada svarbu, nes karjeros sprendimai formuoja mūsų gyvenimo kelią bei lemia jo kokybę. Akivaizdu, kad karjeros sprendimai mums turi ilgalaikių pasekmių, kurios mus lydi ilgus metus, jie mums gali suteikti labai daug pranašumų ir perspektyvų ar sukelti nemažai sunkumų ir problemų.

Mokantis daryti gerus karjeros sprendimus svarbu žinoti, kaip mes apskritai priimame sprendimus. Neretai nutinka, kad net ir puikiai pažindami save bei turėdami pakankamai informacijos apie galimas karjeros alternatyvas, galiausiai vis tiek priimame ne patį geriausią, o neretai ir labai prastą sprendimą. Norėdami geriau suprasti savo interesus, vertybes bei kompetencijas, pildome įvairiausių klausimynus ir daug laiko praleidžiame besigilindami į specialias kompiuterių programas bei skaitydami knygas apie karjerą ir jos galimybes, tačiau galiausiai vis tiek nepajėgiame apsispręsti. Taigi pasirodo, kad karjeros sprendimams vien žinių ar informacijos apie save ir savo galimybes nepakanka – reikia žinoti, kaip juos priimti, ir išmokti tinkamai apsispręsti.

## Kaip mokomės priimti karjeros sprendimus?



Mes negimstame mokėdami priimti sprendimus. Kaip ir daugelio kitų dalykų, mes to mokomės ir dažnai tai darome visą gyvenimą.

Kartais daryti tinkamus sprendimus išmokstame bandymų ir klaidų būdu, remdamiesi savo pačių patirtimi. Pajutę neigiamas savo sprendimų pasekmes, stengiamės keisti ir tobulinti tuos sprendimus, o supratę, kad mūsų sprendimas geras, pasiteisinantis, stengiamės ir toliau panašiai elgtis.

Mokomės ir stebėdami, kaip kiti daro sprendimus, analizuojame ir vertiname, kokias pasekmes tie sprendimai turi jų karjerai ir gyvenimui.

Vidurinėje ar aukštojoje mokykloje turbūt niekada neturėjote atskiro dalyko, kuris vadintųsi „sprendimų priėmimas“, tačiau jūsų mokytojai ir dėstytojai pateikdami medžiagą daug dėmesio skyrė tam, kad išmoktumėte kuo sėkmingiau daryti sprendimus. Besimokydami taip pat įgyjate įvairių dalykų žinių, padedančių tolesniuose gyvenimo etapuose priimti geresnius sprendimus. Tarkime, mokydami biologijos, istorijos, geografijos ar ekonomikos galite įgyti supratimą apie šiuos dalykus ir kartu apie aplinkos apsaugos bei ekologijos svarbą, ir juo remdamiesi vėliau priimti atitinkamus sprendimus.

Spręsti karjeros klausimus taip pat dažniausiai niekas sistemingai nemoko. Mes tik nuolat gauname iš įvairių žmonių patarimų apie tai, ką gyvenime reikėtų veikti ir kokia karjera mums būtų tinkamiausia. Tačiau yra labai didelis skirtumas, ar vadovaujamės kieno nors duotu patarimu, ar sprendžiame patys. Pirmuoju atveju už įgyvendintą patarimą dalis atsakomybės tenka tam, kuris jį davė, o antruoju – už savo sprendimą esame atsakingi patys ir niekas daugiau.

Karjeros sprendimai dažnai yra patys svarbiausi mūsų gyvenime, nuo jų vėliau priklauso visi kiti konkretesni sprendimai, susiję su vienomis ar kitomis mūsų gyvenimo sritimis. Todėl, norėdami gerų karjeros sprendimų, turime mokytis juos priimti. O mokymosi pradžia galėtų būti supratimas, kokių apskritai yra karjeros sprendimų tipų.



## Karjeros sprendimų tipai

Svarbu žinoti, kad mūsų sprendimai gali būti kelių svarbiausių tipų. Norėdami geresnio sprendimo galime pasiaiškinti, kurio tipo (žr. 8 lentelę) jis turi būti, ir pagal tai nutarti, kaip konkrečiu atveju derėtų elgtis.

**8 lentelė.** Sprendimų tipai

Klasifikavimo kriterijus	Sprendimų tipas
Sprendimo įprastumas, pasikartojimo dažnumas	Programiniai Neprograminiai
Sprendimo laisvės laipsnis	Priklausomieji sprendimai Nepriklausomieji sprendimai



## Programiniai ir neprograminiai sprendimai



**Programiniai sprendimai – tai kasdieniai sprendimai, priimami remiantis taisykle, įprasta procedūra ar paprasčiausiu įpročiu.**

Jie dažniausiai tinka, kai nėra laiko ar poreikio gilintis į visą situaciją. Programa čia suprantama kaip kokios nors veiklos planas esant tam tikroms aplinkybėms. Tokius mūsų sprendimus gali nulemti aplinkiniai mums reikšmingi asmenys arba mes patys galime savarankiškai nuspręsti, ką daryti. Bet kiekvienu tokiu atveju yra taisyklė, kurios laikomės tam tikroje standartinėje situacijoje. Programinio sprendimo priėmimo procesas pavaizduotas 3 pav.



**3 pav.** Programinio sprendimo priėmimas

Didelis programinių sprendimų pranašumas – jų teikiama galimybė greitai tvarkytis su nelabai reikšmingomis situacijomis ir susitelkti į tai, kas gyvenime yra iš tiesų svarbu.

# KARJEROS SPRENDIMAI

## Karjeros sprendimų samprata

Situacijų, kuriose galimi programiniai sprendimai, gali būti įvairių, pavyzdžiui:

- Eiti į paskaitas ar ne?
- Ką šiandien pasirinkti pietums?
- Kokią sumą išleisti draugo dovanai?
- Kaip šiandien apsivilkti?
- Kada kreiptis į gydytoją?

Be abejonės, ir naudojimasis kitų taisyklėmis, ir savo sukurtų taisyklių taikymas gali tiek teigiamai, tiek neigiamai atsiliepti priimamam sprendimui. Viskas priklauso nuo to, kokias taisykles perimame iš kitų ar sukuriame patys. Pavyzdžiui, jeigu vadovaujamės taisykle, kad iš visų alternatyvų reikia rinktis ne tokią rizikingą, gali būti, kad atmesime labai daug gerų, bet gana rizikingų alternatyvų. Tačiau jeigu vadovaujamės taisykle, kad geriau rinktis ne lengviausiai įgyvendinamą, bet perspektyviausią alternatyvą, gali būti, kad pasirinkime tai, kas iš tikrųjų mums turi didžiausią vertę.

Panagrinėkime vieną programinio karjeros sprendimo pavyzdį.

*Nerijus ilgai svarstė, ar jam verta pagal studentų mainų programą važiuoti pusmečiui studijuoti į vieną iš užsienio šalių universitetų. Apsisprendus važiuoti tektų susidurti su visiškai naujais dalykais: nepažįstamais žmonėmis – studentais ir dėstytojais, naujomis studijų programomis, užsienio kalba ir kultūra bei daugeliu kitų nelabai žinomų ir netikėtų dalykų. Apsisprendęs nevažiuoti studijuoti į užsienį Nerijus ir toliau galėtų gyventi aplinkoje, kurią gerai pažįsta – mokytųsi tame pačiame universitete, bendrautų su savo senais gerais pažįstamais, gyventų kultūrinėje aplinkoje, kurią gerai pažįsta. Nerijus paprastai vadovaujasi taisykle, kad, kai reikia apsispręsti, geresnis yra ne toks rizikingas sprendimas. Jis prisimena, kad taip dažniausiai elgdavosi ir jo tėvai, kai jiems gyvenime tekdavo rinktis. Taigi šiuo atveju Nerijus nusprendė likti savo universitete ir nevažiuoti studijuoti į užsienį.*

Iš pateikto pavyzdžio matyti, kad Nerijus priėmė programinį sprendimą vadovaudamasis taisykle, kurią perėmė iš savo tėvų. Jis pasirinko saugumą, bet ne naują gyvenimo ir karjeros posūkį. Sunku įvertinti, ar šis sprendimas buvo pats geriausias, tačiau viena klaida čia akivaizdi – karjeros sprendimai dažniausiai yra tokie svarbūs, kad vadovautis kokiomis nors taisyklėmis nederėtų. Čia būtina detaliai iširti situaciją. Taigi Nerijus turėjo priimti neprograminį sprendimą.

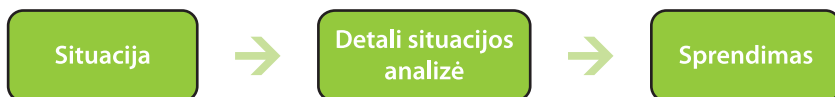
***Neprograminiai sprendimai priimami tada, kai tenka spręsti dėl pačių svarbiausių gyvenimo ar karjeros dalykų, kai sprendimo situaciją sunku palyginti su kuria kita žinoma ar patirta situacija.***



Tokių situacijų, kuriose geresni noprograminiai sprendimai, pavyzdžiai gali būti šie:

- Sprendimas dėl karjeros tikslo.
- Sprendimas dėl profesijos ar studijų krypties.
- Sprendimas dėl įsidarbinimo ar darbo keitimo.
- Sprendimas dėl gyvenimo partnerio pasirinkimo.
- Sprendimas dėl ilgalaikės paskolos.

Šių sprendimų atveju būtina įvertinti kiekvieną unikalios situacijos aspektą. Čia reikšmingesnis pats situacijos ypatingumas nei tos taisyklės, kuriomis vadovaujamės priimdami sprendimus. Ir šiuo atveju galime prisiminti panašias situacijas, į kurias jau esame pakliuvę, ir tai, ką rinktis mums siūlo reikšmingi asmenys, tačiau mūsų sprendimą čia visų pirma lemia mums naujos situacijos vertinimas. Noprograminio sprendimo priėmimo procesas pa-vaizduotas 4 pav.



**4 pav.** Noprograminio sprendimo priėmimas

Taigi galime manyti, kad jeigu Nerijus, užuot skubotai priėmęs programinį sprendimą, būtų įvertinęs visą savo gyvenimo situaciją, jo sprendimas būtų buvęs geresnis.

Priimant noprograminį sprendimą, kaskart reikia viską įvertinti iš naujo, todėl prireikia daugiau laiko ir kitų išteklių. Tačiau noprograminiai sprendimai yra patys svarbiausi mūsų gyvenime, todėl nei laiko, nei pastangų jiems gailėti neverta.

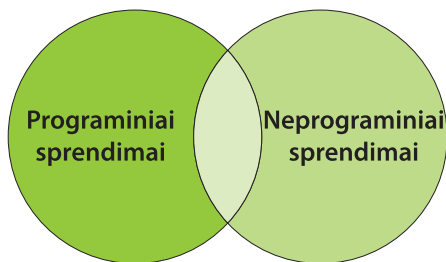
Norint išmokti daryti tinkamus sprendimus, svarbu mokėti atpažinti tas situacijas, kur taisyklės nepadedą ir kur sprendimą reikia tiesiog sukurti. Tada žinosime, kuriuos sprendimus priimsime vadovaudamiesi savo ar kitų sukurtais taisyklėmis, procedūromis ar įpročiais, o kuriuos – pasigilinę į situaciją. Be to, reikia rasti tinkamą pusiausvyrą tarp programinių ir noprograminių sprendimų, kaip parodyta 5 pav.

Tokios pusiausvyros nebuvimas gali lemti įvairias problemas. Tuo atveju, jei vyrauja programiniai sprendimai, kaip parodyta 6 pav., žmogus pernelyg šabloniškai vertina savo gyvenimo ar karjeros situacijas, nors jos iš esmės yra unikalios ir teikiančios daug įvairiausių galimybių, iš kurių rinktis

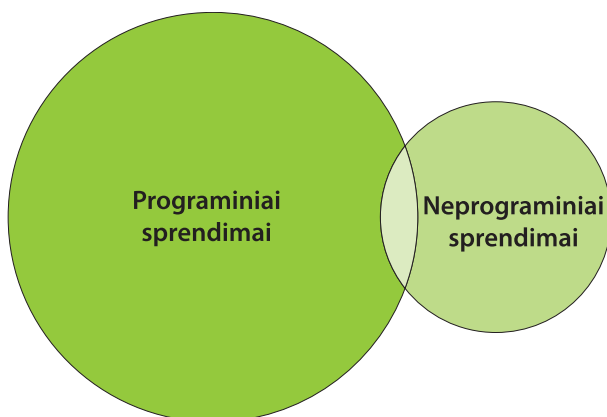


# KARJEROS SPRENDIMAI

## Karjeros sprendimų samprata



**5 pav.** Pusiausvyra tarp programinių ir neprograminių sprendimų

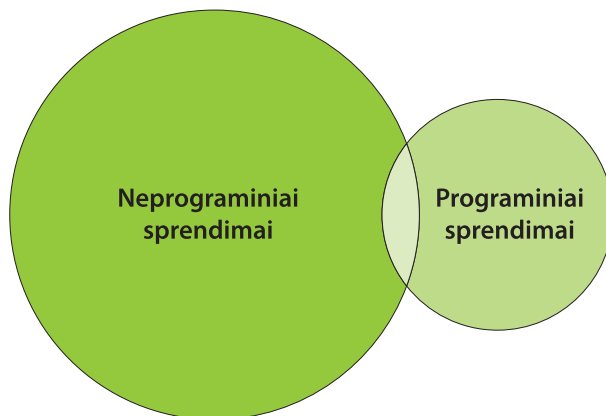


**6 pav.** Atvejis, kai vyrauja programiniai sprendimai

yra gana sudėtinga. Toks pavyzdys gali būti studijų specializacijos pasirinkimas, kai dažniausiai jokia taisyklė negali padėti.

Jei vyrauja neprograminiai sprendimai (7 pav.), žmogus yra labai smulkmeniškasis ir įžvelgia ypatingumą bei išskirtinumą ten, kur iš esmės galima veikti greitai ir daug nesvarstant. Tokiais atvejais laikas ar kiti ištekliai eikvojami nereikšmingiems sprendimams, todėl nukenčia tie dalykai, kurie mūsų karjerai ir gyvenimui yra iš tiesų svarbūs. Pavyzdžiui, jeigu kiekvieną kartą iš naujo spręsimė:

- ar keltis anksti ryte ir eiti į paskaitas, ar ne,
- kuriuo keliu vykti į studijų vietą,
- kuriame prekybos centre apsipirkti,
- kuo užsiimti laisvalaikiu,
- kaip pasisveikinti su pažįstamu žmogumi prasilenkiant,



**7 pav.** Atvejis, kai vyrauja neprograminiai sprendimai

mums neužteks laiko tikrai svarbiems sprendimams. Visais šiais atvejais galime pasinaudoti savo ar kitų sukurtomis taisyklėmis ir jomis vadovautis. Pavyzdžiui, jeigu reikia rinktis, kur apsipirkti, galime laikytis tokios taisyklės – eiti į artimiausią prekybos centrą arba, jei turime daugiau laiko, eiti į prekybos centrą, kuriame pirkiniai mums kainuos pigiausiai.

Taigi gebėti nuspręsti, kada, kiek ir kieno taisyklėmis vadovautis priimant sprendimus, yra labai svarbu, nes visi mūsų sprendimai yra susiję, ir jei daugiau dėmesio skiriame vieniems sprendimams, mažiau jo lieka kitiems.



## Priklausomieji ir nepriklausomieji sprendimai

Pagal sprendimų priėmimo laisvę visus juos galima suskirstyti į nepriklausomuosius ir priklausomuosius.



***Nepriklausomieji sprendimai – tai sprendimai, kurių neveikia nei kiti asmenys, nei praeities, dabarties ar ateities sprendimai ir įsipareigojimai.***



***Priklausomieji sprendimai – tai sprendimai, kuriuos būtina suderinti su tam tikrais asmenimis ar kitais mūsų priimtais ar numatomais priimti sprendimais ir įsipareigojimais.***

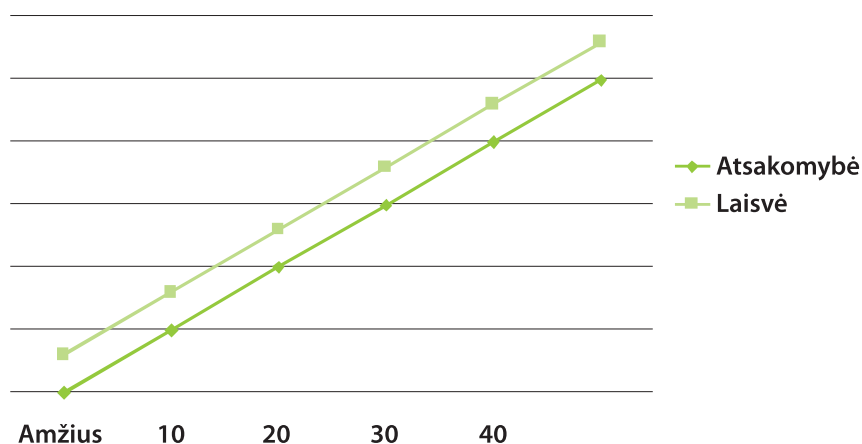
# KARJEROS SPRENDIMAI

## Karjeros sprendimų samprata

Bręsdami, kai didėja mūsų savarankiškumas ir sprendimų laisvė, galime vis daugiau savo sprendimų nederinti su aplinkiniais žmonėmis. Tačiau visuomet tenka juos derinti tarpusavyje. Tai, kaip naujas sprendimas derės su ankstesniaisiais, geriausia numatyti iš anksto, nes priešingu atveju kai kuriuos savo sprendimus tikrai reikės keisti.

Pavyzdžiui, studijų metu nusprendus įsidarbinti visai darbo dienai, gali tekti peržiūrėti ankstesnį sprendimą dėl mokymosi: nutraukti studijas, išeiti akademinį atostogų arba pereiti mokytis į vakarinį ar neakivaizdinį skyrių.

Didėjant sprendimo laisvei didėja ir atsakomybė už savo sprendimus. Pavyzdžiui, būdami 15 metų turime gana ribotą laisvę spręsti ir mūsų atsakomybė už priimtus sprendimus taip pat nėra labai didelė. Tačiau būdami 23 metų galime savarankiškai priimti daug daugiau sprendimų, o mūsų asmeninė atsakomybė už juos yra nepalyginti didesnė. Taigi laisvė spręsti turi derėti su atsakomybe už priimtus sprendimus (8 pav.). Tai reiškia, kad jeigu savarankiškai priimtas sprendimas nepasiteisina, už jo pasekmes atsako pats sprendimo priėmėjas.



**8 pav.** Sprendimų laisvės ir atsakomybės pokyčiai asmens raidos požiriu

Labai dažnai jauni žmonės nesieja sprendimų laisvės ir atsakomybės. Tai reiškia, kad jie orientuojasi tik į laisvę nuo tėvų, suaugusiųjų, kultūros ar kitų ribojančių dalykų. Ši laisvė kartais taip ir vadinama – „laisve nuo“, kai sprendimas priimamas nepriklausomai nuo ko nors, neatsižvelgiant į kieno nors norus, pageidavimus ar reikalavimus. Tačiau šalia „laisvės nuo“ visada yra ir atsakomybė. Čia kalbama apie tai, kad priimant sprendimus būtina tinkamai ir atsakingai naudotis savo turimomis galiomis. Gebėjimas priimti nepriklausomus, bet atsakingus sprendimus yra brandžios asmenybės požymis.

Taigi bet kuriame iš savo raidos etapų mes daugiau ar mažiau priklausime nuo aplinkinių žmonių, nes kiekvienas mūsų sprendimas veikia ir juos. Todėl priimdami sprendimus, ypač reikšmingus gyvenimo ar karjeros sprendimus, turime išsiaiškinti:

- Kokios yra mūsų savarankiškumo ribos šiuo atveju?
- Su kuo būtina suderinti savo sprendimą?
- Su kuo pageidautina suderinti savo sprendimą?
- Kas ir kaip atsakys už sprendimą, jei jis nepasiteisins?

Tik tikrai žinodami, kokius sprendimus ir kiek savarankiškai galime priimti, gebėsime kaip reikiant panaudoti savo sprendimų potencialą ir nepadarysime tokių sprendimų, kuriems dar nesame pribrendę ir už kuriuos negalėsime atsakyti.

Taigi mūsų sprendimai skiriasi: vienus priimame greitai, vadovaudamiesi savo susikurtomis ar perimtomis iš kitų taisyklėmis, o ieškodami kitų gilinamės į situaciją ir netaikome jokių taisyklių, bet atsižvelgiame į skirtingas sąlygas – tikrumo, rizikos ar netikrumo. Šie sprendimai daugiau ar mažiau priklauso nuo išorinių aplinkybių ar veiksmų.

Siekdami tinkamesnių sprendimų turime ne tik žinoti, kokių jų būna, bet ir pasigilinti į sprendimų priėmimo procesą – turime suprasti, kada ir kaip sprendimo priėmimas prasideda ir kuo baigiasi. Perprasti šį procesą mums padės pagrindiniai sprendimų priėmimo modeliai.



## Sprendimų priėmimo modeliai

Spręsti karjeros klausimus galima labai įvairiai – vadovaujantis protu ar nuojauta, sprendimą priimti greičiau ar lėčiau, laukti palankios situacijos ar tiesiog naudotis jau turimomis galimybėmis. Pagal vyraujančią elgseną renkantis sprendimą galima skirti šiuos sprendimų priėmimo modelius:

- racionalųjį;
- riboto racionalumo,
- „politinį“;
- atsitiktinumų.

Nė vienas iš jų negali būti laikomas vieninteliu ir tinkamiausiu, tačiau sprendžiant konkrečius karjeros klausimus reikia mokėti pasinaudoti kiekvienu iš jų.

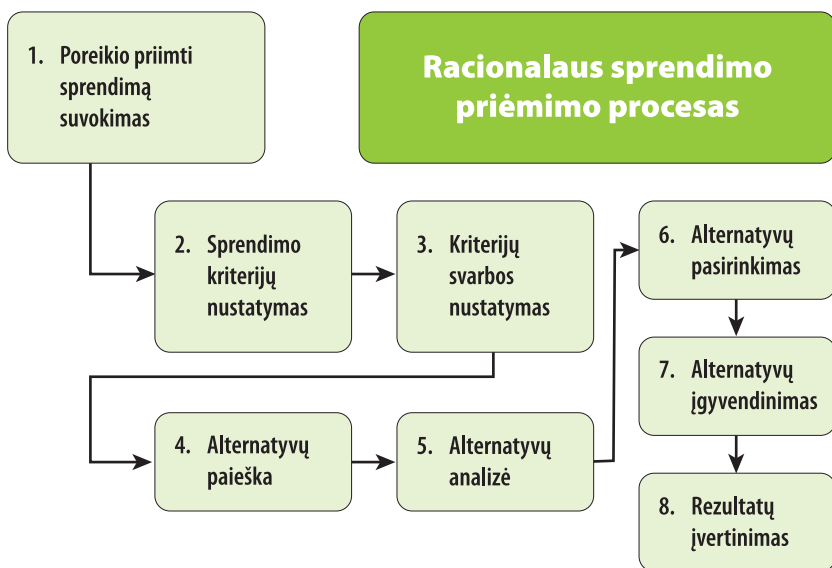
## Racionalusis modelis



Žodis „racionalus“ yra kilęs iš lotynų kalbos žodžio *rationalis*, kuris reiškia „protingas, pagrįstas, apgalvotas, tikslingas, aiškiai suvokiamas ir išreiškiamas“. Pagal racionalųjį modelį sprendimai priimami vadovaujantis protu ir logika. Šiuo atveju daromos kelios svarbios prielaidos:

- priimančiasis sprendimą turi visą reikiamą informaciją arba gali ją gauti;
- priimančiasis sprendimą yra visiškai aiškios ir suprantamos sprendimo priėmimo aplinkybės;
- priimančiasis sprendimą vadovaujasi visiškai aiškiais ir nekintančiais sprendimų priėmimo kriterijais, kurių svarba yra skirtinga, bet irgi jam gerai žinoma;
- priimančiasis sprendimą nekeičia savo prioritetų ir tikslų;
- sprendimo ieškojimas gali trukti tiek, kiek reikia;
- perėjus visus sprendimo priėmimo etapus pasirenkamas pats geriausias sprendimas, kuris yra pats naudingiausias.

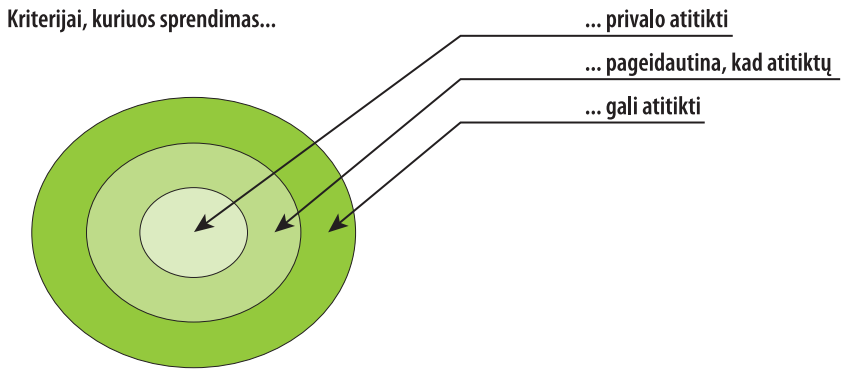
Racionalaus sprendimo priėmimo procesas susideda iš aštuonių etapų, parodytų 9 pav.



9 pav. Racionalusis sprendimų priėmimo modelis

*Poreikio priimti sprendimą suvokimas.* Šiame etape asmuo suvokia, kad nori, gali ar turi priimti sprendimą. Pavyzdžiui, universiteto ketvirto kurso psichologijos studentas žino, kad artėja bakalauro studijų pabaiga ir jis turės nuspręsti, kurios krypties magistrantūros studijas pasirinkti.

*Sprendimo kriterijų nustatymas.* Suprasdamas, kad turi nuspręsti, žmogus turi sau atsakyti į labai svarbų klausimą: kokie bus svarbiausi jo sprendimo kriterijai? Tai yra į ką jis visų pirma atsižvelgs priimdamas sprendimą? Visus sprendimo kriterijus galima suskirstyti į tris grupes, kaip parodyta 10 pav.



**10 pav.** Sprendimo kriterijai

Taigi norint sėkmingai pereiti šį racionalaus sprendimų priėmimo etapą būtina tiksliai išsiaiškinti, kas mums yra ir bus svarbu tada, kai teks rinktis, kuris iš galimų sprendimų yra priimtinausias. Į kriterijų sąrašą galima įtraukti bet ką, ką mes laikome reikšmingu dalyku priimant sprendimą. Tai gali būti tam tikros vertybės, interesai, kompetencijos, kurios turėtų būti įgyvendintos ar panaudotos priėmus vienokį ar kitokį sprendimą. Tai gali būti ir tam tikros išorinės galimybės ar perspektyvos, atsiversiančios pasirinkus vieną ar kitą alternatyvą. Numatytuosius kriterijus pravartu susirašyti į lentelę.

**9 lentelė.** Sprendimo kriterijai

Mano sprendimas privalo atitikti šiuos reikalavimus	Mano sprendimas turėtų atitikti šiuos reikalavimus	Būtų gerai, jei mano sprendimas atitiktų šiuos reikalavimus

# KARJEROS SPRENDIMAI

## Karjeros sprendimų samprata

*Kiekvieno kriterijaus svarbos nustatymas.* Atsirinkus svarbiausius sprendimo kriterijus, būtina nustatyti kiekvieno jų svarbą, t. y. įvertinti, kiek kiekvienas iš jų turės įtakos galutiniam mūsų sprendimui. Šiam tikslui reikia pasirinkti vertinimo sistemą – skalę. Svarbiausia, kad mūsų skalė būtų aiški ir suprantama mums patiems. Pavyzdžiui, galima rinktis skalę nuo 1 iki 10, kur 1 balas būtų suteikiamas mažiausiai svarbiems kriterijams, 10 balų – svarbiausiems, o visi kiti skaičiai nuo 1 iki 10 atitinkamai reikštų kriterijaus lyginamąją svarbą. Taip įvertintus kriterijus galima surašyti į lentelę.

**10 lentelė.** Kriterijų svarbos įvertinimas

Kriterijus	Svarba
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	

Pavyzdžiui, psichologijos specialybės studentas, kuris renkasi magistrantūros studijų specializaciją, gali sudaryti tokį kriterijų sąrašą priskirdamas kiekvienam iš jų atitinkamą svarbą (11 lentelė).

**11 lentelė.** Sprendimo kriterijų sąrašo ir jų svarbos nustatymo pavyzdys

Kriterijus	Svarba
1. Galimybė įgyvendinti pagalbos kitiems vertybes	10
2. Galimybė įgyvendinti profesijos prestižo vertybes	9
3. Galimybė įgyvendinti tobulėjimo savo pasirinktoje karjeros srityje vertybes	9
4. Galimybė tenkinti meninius interesus	7
5. Galimybė tenkinti socialinius interesus	6
6. Darbas srityje, kurios visuomeninė paklausa didėja	6
7. Darbas srityje, kurioje yra geros galimybės tapti geru specialistu dėl mokymosi prieinamumo	6
8. Galimybė būsimą darbą lengvai derinti su laisvalaikiu	3
9. Galimybė panaudoti savo užsienio kalbų žinias	2
10. Galimybė panaudoti savo socialines kompetencijas	1

Taikant racionalųjį modelį kriterijų sąrašas gali būti begalinis. Tačiau reikia suprasti, kad kiekvienam naujam kriterijui įvertinti paprastai reikia papildomų pastangų, laiko ar kitų išteklių.

*Alternatyvų paieška.* Šiame etape būtina atrasti kuo daugiau sprendimo alternatyvų, kurios atitiktų nusistatytuosius kriterijus. Taigi čia ieškoma atsakymo į klausimą, kokie iš viso yra galimi sprendimai. Tas pats psichologijos studentas, besirenkantis magistrantūros studijas, nutaria, kad turi tokias

alternatyvas: netęsti studijų ir tik gavus bakalauro diplomą pradėti dirbti, pasirinkti klinikinės, pedagoginės ar organizacinės psichologijos magistrantūros studijų programą.

*Alternatyvų analizė.* Šiame etape analizuojamos pasirinktos sprendimų alternatyvos. Kiekvienos išskirtos alternatyvos galimybės atitikti numatytuosius sprendimo kriterijus įvertinamos nuo 1 iki 10, kur 1 – visiškai nėra galimybės atitikti kriterijų, 10 – yra visos galimybės atitikti kriterijų, o visos kitos reikšmės yra tarpiniai variantai (12 lentelė).

**12 lentelė.** Alternatyvų analizės pavyzdys

Kriterijus	Svarba (nuo 1 iki 10)	Alternatyvos galimybės atitikti sprendimo kriterijus (nuo 1 – „nėra jokios galimybės“ iki 10 – „yra visos galimybės“)			
		Netęsti studijų	Klinikinės psichologijos studijos	Pedagoginės psichologijos studijos	Organizacinės psichologijos studijos
1. Galimybė įgyvendinti pagalbos kitiems vertybes	10	10	10	9	6
2. Galimybė įgyvendinti profesijos prestižo vertybes	9	5	7	6	9
3. Galimybė įgyvendinti tobulėjimo savo pasirinktoje karjeros srityje vertybes	9	1	8	8	10
4. Galimybė tenkinti meninius interesus	7	6	5	5	2
5. Galimybė tenkinti socialinius interesus	6	5	9	9	7
6. Darbas srityje, kurios visuomeninė paklausa didėja	6	5	9	7	9
7. Darbas srityje, kurioje yra geros galimybės tapti geru specialistu dėl mokymosi prieinamumo	6	1	10	9	7
8. Galimybė būsimą darbą lengvai derinti su laisvalaikiu	3	5	9	9	4



# KARJEROS SPRENDIMAI

## Karjeros sprendimų samprata

9. Galimybė panaudoti savo užsienio kalbų žinias	2	4	7	5	9
10. Galimybė panaudoti savo socialines kompetencijas	1	4	9	9	7

*Tinkamiausios alternatyvos pasirinkimas.* Šiame etape kiekvieno kriterijaus svarbos skaitinė reikšmė dauginama iš kiekvienos alternatyvos galimybės atitikti šį kriterijų skaitinės reikšmės (mūsų pavyzdyje kriterijų svarbos ir alternatyvų galimybės atitikti kriterijus skaitinės reikšmės surašytos 12 lentelėje), o paskui gauti rezultatai susumuojami kiekvienam kriterijui (13 lentelė).

**13 lentelė.** Tinkamiausios alternatyvos nustatymo pavyzdys

Kriterijus	Alternatyva			
	Netęsti studijų	Klinikinės psichologijos studijos	Pedagoginės psichologijos studijos	Organizacinės psichologijos studijos
1. Galimybė įgyvendinti pagalbos kitiems vertybes	10×10	10×10	10×9	10×6
2. Galimybė įgyvendinti profesijos prestižo vertybes	9×5	9×7	9×6	9×9
3. Galimybė įgyvendinti tobulėjimo savo pasirinktoje karjeros srityje vertybes	9×1	9×8	9×8	9×10
4. Galimybė tenkinti meninius interesus	7×6	7×5	7×5	7×2
5. Galimybė tenkinti socialinius interesus	6×5	6×9	6×9	6×7
6. Darbas srityje, kurios visuomeninė paklausa didėja	6×5	6×9	6×7	6×9
7. Darbas srityje, kurioje yra geros galimybės tapti geru specialistu dėl mokymosi prieinamumo	6×1	6×10	6×9	6×7
8. Galimybė būsimą darbą lengvai derinti su laisvalaikiu	3×5	3×9	3×9	3×4
9. Galimybė panaudoti savo užsienio kalbų žinias	2×4	2×7	2×5	2×9
10. Galimybė panaudoti savo socialines kompetencijas	1×4	1×9	1×9	1×7
Galutinis rezultatas	289	488	447	420

Taigi šiame pavyzdyje geriausias sprendimas bus klinikinės psichologijos studijos, nes atlikus elementarius matematinius veiksmus, kurių reikia taikant racionalųjį sprendimų priėmimo modelį, šios alternatyvos balų suma yra didžiausia (488). Antroji pagal tinkamumą alternatyva yra pedagoginė psichologija, trečioji – organizacinė psichologija, o menkiausiai tinkama – studijų netęsimas.

Tad jeigu priimant sprendimą buvo nuosekliai vadovautasi racionaliųjų modelių, geriausias sprendimas ir bus tas, kuris pasirenkamas atlikus išsamią sprendimo alternatyvų atitikties pagrindiniams sprendimo kriterijams analizę.

Tolesnis etapas būtų pasirinktos tinkamiausios *alternatyvos įgyvendinimas*.

*Rezultatų įvertinimas.* Jeigu buvo pasirinkta pati geriausia alternatyva iš visų galimų, jos įgyvendinimo rezultatas bet kuriuo atveju bus pats geriausias: bus didesnė mokymosi, o vėliau ir darbo motyvacija, galiausiai mažiau kils abejonių dėl karjeros pasirinkimo teisingumo.

Tačiau labai dažnai nutinka taip, kad net ir tie, kurie stengiasi būti iki galo racionalūs, priimdami karjeros sprendimus neišvengia klaidų. Todėl visiškai pagrįstai kyla abejonių, ar racionalusis sprendimų priėmimo modelis yra tinkamas sprendžiant labai sudėtingus karjeros klausimus? Ar juo vadovaudamiesi galime vienareikšmiškai pasirinkti savo sprendimų kriterijus, kuriais neabejotumėme, ar turime pakankamai laiko situacijos analizei ir galiausiai ar galime numatyti visus aplinkos pokyčius, kurie bus svarbūs įgyvendinant priimtą sprendimą?



## Riboto racionalumo modelis

Nors spręsdami karjeros klausimus neturime gailėti laiko ir pastangų, reikėtų suprasti, kad ne visada galima visiškai nuosekliai vadovautis racionaliųjų sprendimų priėmimo modeliu. Suprantama, kad mums būtų daug lengviau ir aiškiau, jei būtų išlaikomos visos būtinos racionaliojo modelio sąlygos. Tačiau dažniausiai tikrovė yra visiškai kitokia:

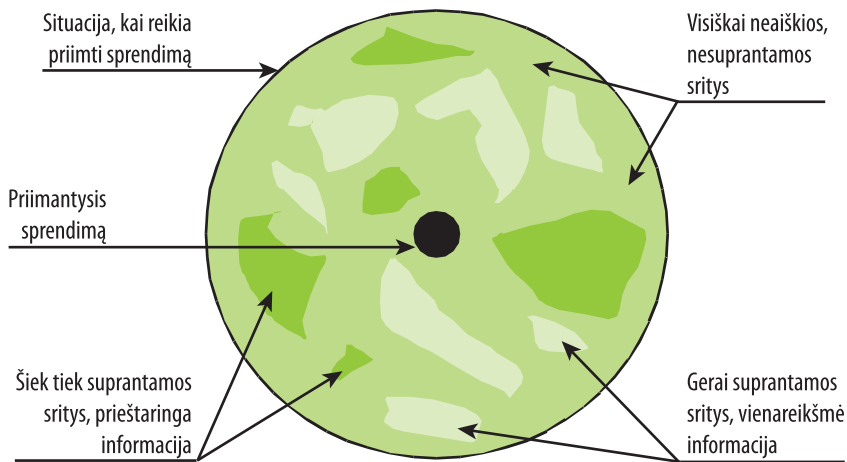
- Siekdami karjeros paprastai turime ne vieną, bet kelis tikslus iš karto, kurie vienas kitam prieštarauja.
- Mūsų vertybės, interesai, kompetencijos ir asmenybės bruožai nuolat keičiasi.
- Aplinkoje vyksta daug ir sunkiai numatomų pokyčių.

# KARJEROS SPRENDIMAI

## Karjeros sprendimų samprata

- Kiekvienos iš sprendimo alternatyvų pasirinkimo pasekmės nėra tiksliai žinomos.
- Sprendimo priėmimo laikas yra ribotas ir visų galimų sprendimo alternatyvų įvertinti iš esmės neįmanoma.

Taigi priimdami karjeros sprendimą dažniausiai atsiduriame situacijoje, panašioje į pavaizduotąją 11 pav.



**11 pav.** Sprendimo priėmimas realiomis sąlygomis

Spręsdami karjeros klausimus, galime turėti tikrai daug patikimos informacijos ir apie savo sprendimo kriterijus, ir apie galimas alternatyvas. Tačiau ši informacija visada bus ribota. Visada bus dalykų, kurie mums bus iki galo neaiškūs arba ir visiškai nesuprantami: galbūt negalėsime tiksliai įvertinti kai kurių sprendimo kriterijų svarbos, galbūt mums pritrūks laiko kai kurių gerų karjeros alternatyvų paieškai.

Tikrovėje taip dažniausiai ir nutinka: žmogus, norintis padaryti gerą karjeros sprendimą, pradeda ieškoti sprendimo kriterijų ir alternatyvų. Tačiau kriterijų sąrašas paprastai būna toli gražu neišsamus, sprendimo alternatyvų sąrašas taip pat nepilnas, pačios alternatyvos dažnai irgi nebūna visiškai aiškios ir pagrįstos.

Kaip tai veikia sprendimų priėmimo procesą? Dažniausiai į pagalbą pasitelkiami geriausiai žinomi kriterijai ir išbandyti bei pasiteisinę sprendimai. Sudaręs ribotą alternatyvų sąrašą – tokį, kurį galima sudaryti per palyginti

trumpą laiką, – sprendimą priimantis žmogus imasi jas analizuoti. Tačiau tokia analizė nebūna išsami – ne visos alternatyvos kruopščiai įvertinamos, ne į visus sprendimo kriterijus atsižvelgiama. Eidamas pažįstamu ir gerai pramintu keliu, sprendimus priimantis žmogus analizuoja alternatyvas tik tol, kol suranda „pakankamai gerą“ – tokią, kuri, jo nuomone, duos priimtinus rezultatus. Suradus pirmąją „pakankamai gerą“ alternatyvą, paieška nutraukiama. Taigi galutinis sprendimas yra priimtinas, o ne pats geriausias ar protingiausias variantas.

Kad ir kaip keista ar netikėta, toks – riboto racionalumo – sprendimų priėmimo modelis dažnai pasiteisina, nes geras sprendimas šiais greitų pokyčių laikais turi atitikti vieną iš svarbiausių reikalavimų – jis turi būti priimtas laiku. Gali būti, kad jis nebus pats geriausias iš visų galimų, gali būti, kad jį priimant kai kur teks vadovautis tik nuojauta ar ankstesne patirtimi, tačiau jis bus priimtas laiku.

Kalbant apie racionalumo ribas priimant sprendimus reikia pabrėžti, kad nors visada būtina siekti, kad karjeros sprendimas būtų kuo protingesnis, kad būtų atsižvelgta į kuo daugiau reikšmingų sprendimo kriterijų ir įvertinta kuo daugiau sprendimo alternatyvų, tačiau neprotinga siekti tobulai racionalaus sprendimo.

*Studijuodamas trečiame kurse Saulius sužinojo, kad turi galimybę atlikti praktiką vienoje iš Vakarų Europos valstybių. Tačiau pateiktame praktikos vietų sąraše tuo kartu nebuvo šalių, kuriose yra kalbama prancūziškai. O prancūzų kalbą Saulius laikė savo pirmąja užsienio kalba ir ją geriausiai mokėjo. Suprantama, kad jis mokėjo ir anglų kalbą, tačiau ne taip gerai kaip prancūzų. Kadangi nė viena iš pasiūlytų praktikos vietų neatitiko gana griežtų Sauliaus sprendimo kriterijų, jis nusprendė nesirinkti praktikos tais metais ir palaukti praktikos pasiūlymų iš šalių, kuriose kalbama prancūziškai. Tačiau ir kitais metais tokių pasiūlymų nebuvo, o visos praktikos vietos jau buvo užimtoms greičiau apsisprendusių studentų.*

Taigi Saulius, norėdamas priimti labai racionalų sprendimą, neįvertino, kad sprendimo reikia esamu metu, ir uždelsė. Todėl galiausiai jis pateko į situaciją, kuri ne tik kad nėra ideali, bet kur kas prastesnė nei ta, kurią galėjo turėti – jis liko be praktikos vietos užsienyje ir be visų jos teikiamų galimybių.

## „Politinis“ karjeros sprendimų priėmimo modelis



Kartais mūsų priimami sprendimai nėra iki galo racionalūs ne tik dėl to, kad nei savęs, nei aplinkos, kurioje norime daryti karjerą, iki galo nepažįstame ir iš principo negalime pažinti, ir ne tik dėl to, kad mums nuolat trūksta laiko ir kitų išteklių geriems sprendimams, bet dar ir dėl vadinamųjų politinių priežasčių.

Kai sprendimų tikslai ir alternatyvos nėra vienareikšmiai, sprendimų priėmimo procedūra gali būti labai panaši į tą, kuri yra taikoma daugelio pasaulio šalių parlamentuose. Nors diskusijose dalyvaujančios šalys (partijų atstovai) deklaruoja, kad siekia paties protingiausio ir geriausio sprendimo, iš tikrųjų jos turi savo interesus, kuriuos per priimamus sprendimus siekia įgyvendinti. Vyksta derybos tarp sprendimu suinteresuotų šalių, sudaromos vienas ar kitus sprendimus palaikančios koalicijos. Sprendimo priėmimo procesas šiuo atveju atrodo taip, kaip pavaizduota 12 pav.



12 pav. Sprendimų priėmimo procesas pagal politinį sprendimų priėmimo modelį

Taip priimtas sprendimas negali būti laikomas pačiu racionaliausiu, nes čia realus sprendimo kokybės kriterijus yra privatūs interesai, o ne sprendimo racionalumas.

Kaip ši politinė sprendimų priėmimo tikrovė yra susijusi su mūsų priimamais karjeros sprendimais? Spręsdami karjeros klausimus dažnai be reikiamo palaikymo negalime daug nuveikti, nors ir kaip protingai ketintume elgtis. Tokia padėtis yra panaši į padėtį parlamente, kai kuri nors partija turi gerų ir protingų idėjų, tačiau jų tiesiog negali įgyvendinti, nes sudaro mažumą. Geros jos idėjos taip ir gali likti neįgyvendintos, jei ši partija nesugebės surasti kitų partijų, kurios palaikytų jos idėjas. Panašiai ir mes negalime kurti karjeros planų, lyg gyventume vakuume, bet privalome numatyti, kokių „koalicijų“ mums reikės, su kuo ir kaip turėsime tartis dėl savo karjeros. „Koalicijų“ partneriai mums gali būti daug kas: tėvai, dėstytojai,

draugai, kiti mums reikšmingi asmenys, kurių palaikymo mums gali prireikti priimant ar įgyvendinant savo sprendimus. Pavyzdžiui, tėvai gali neskirti finansavimo, dėstytojai gali atsisakyti konsultuoti, draugai gali nebenorėti bendrauti, jei karjeros pasirinkimus darysime nepasitarę su jais. Taigi visada protinga pagalvoti, ar sugebėsime suburti „daugumą“, kuri palaikys mūsų sprendimą, ir kokiems karjeros kompromisams esame pasirengę siekdami šios „daugumos“.



## Atsitiktinumai priimant karjeros sprendimus

Sakoma, kad visus įvykius pasaulyje (taigi ir mūsų karjeroje) lemia du svarbiausi veiksniai – dėsningumas ir atsitiktinumas. Iki šiol daugiausiai dėmesio skyrėme tam, ką vadiname dėsningumais, susijusiais su mūsų vidinio pasaulio tikrove ar su tuo, kas vyksta išoriniame pasaulyje. Dažniausiai mes manome, kad daugiau ar mažiau valdome sprendimų priėmimo situaciją ar bent galime kontroliuoti svarbiausius veiksnius, turinčius įtakos mūsų priimamiems sprendimams. Tačiau iš tikrųjų labai dažnai yra kitaip: įvairūs atsitiktiniai ir mūsų nekontroliuojami veiksniai turi didesnės įtakos mūsų karjerai, nei mes manome.

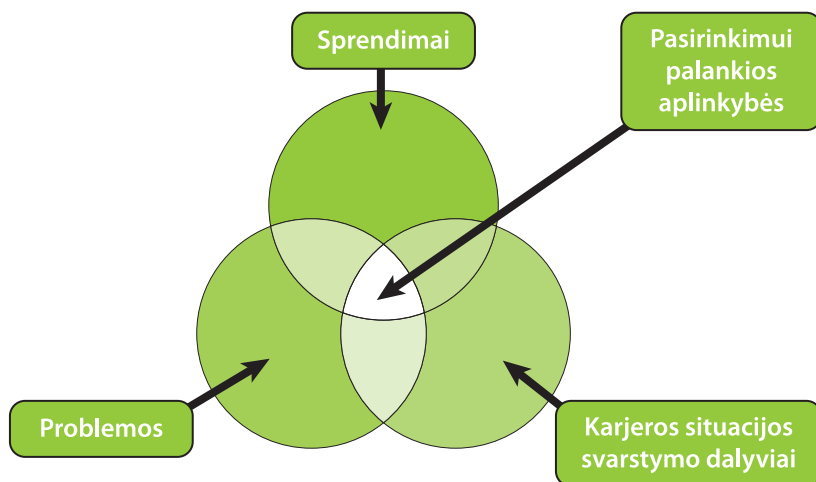
Tai priklauso nuo įvairiausių aplinkybių, kurios svarbios karjeros sprendimams:

- Kartais mes, net patys to nežinodami, būname pasirengę karjeros kelio pokyčiams, nes esame nepatenkinti esama padėtimi.
- Mes dažnai turime beveik parengtų sprendimų ar idėjų, kurias būtų galima įgyvendinti.
- Mes patys įvairiu metu skirtingai suvokiame savo karjeros problemas ir galimus jų sprendimus – tai priklauso nuo mums įtakos turinčių veiksnių.
- Šalia mūsų visada yra žmonių, kurie mano, kad mes turime vienokių ar kitokių karjeros problemų, ir žmonių, kurie mums siūlo įvairiausių sprendimų.
- Kartais mūsų gyvenime pasitaiko situacijų, palankių rinktis. Jos atsiranda tada, kai vienu kartu atsiranda „tinkamas rinkinys“ problemų, sprendimų ir juos siūlančių žmonių (13 pav.).

Todėl geri sprendimai kartais yra priimami be didesnių sąmoningų intelektualinių pastangų, svarstymų, skaičiavimų ar analizės, jei tik tam yra palan-

# KARJEROS SPRENDIMAI

## Karjeros sprendimų samprata



**13 pav.** Sprendimų priėmimas pagal atsitiktinumų modelį

ki proga. Sprendimai gali būti pasiūlyti net ir tada, kai atrodo, kad neturite jokių karjeros problemų ir nieko nenorite keisti nei savo gyvenime, nei karjeroje.

Tačiau gali atsitikti ir taip, kad, norėdami priimti labai svarbų karjeros sprendimą, negalite to padaryti, nepaisant visų tikslingų pastangų. To priežastis gali būti nepalanki jūsų sprendimui situacija ar tai, kad jūsų sprendimo laikas dar neatėjo. Todėl jūsų sprendimas gali būti netinkamas arba likti neįgyvendintas, nors ir būtų priimtas labai racionaliai.

Todėl galima daryti išvadą, kad:

- kartais geri sprendimai gali būti priimti beveik atsitiktinai;
- kartais geri sprendimai nėra nuoseklios loginės karjeros situacijos analizės rezultatas.

*Tomas universitete labai sėkmingai studijuoja sociologijos magistrantūroje ir numato doktorantūros studijas. Šią studijų kryptį pasirinko beveik atsitiktinai, mokydamasis vidurinėje mokykloje niekada apie tai negalvojo. Tiesiog vieną kartą, važiuojant autobusu namo, šalia prisėdo žmogus, kuris dirbo sociologo darbą, ir jie abu ilgai šnekėjosi. Tomas, besiklausydamas pasakojimo, suprato, kad sociologo darbas jam turėtų patikti. Jis pasidomėjo sociologijos studijų galimybėmis ir pradėjo rengtis stojamajam egzaminui. Egzaminą Tomas išlaikė prastokai, tačiau to užteko, kad jis įstotų į pasirinktą specialybę, nes tais metais, kai Tomas laikė stojamuosius egzaminus, vaikams tame fakultete buvo daromos nuolaidos. Priešingu atveju Tomas nebūtų įstojęs.*

Taigi Tomo pasirinkimas, nors ir gali būti laikomas protingu, nebuvo priimtas pačiu racionaliausiu būdu. Kyla klausimas, kodėl sprendimas pasiteisino ir ką iš to svarbaus galime suprasti apie savo karjeros sprendimus.

Atsakymas čia gali būti labai paprastas. Sprendimas pasiteisino todėl, kad Tomas tikrai turėjo visas prielaidas tapti sociologu, nes jo vertybės, interesai ir kitos asmenybės ypatybės buvo kaip tik tinkami šiai profesijai. Tomui šiuo atveju padėjo atsitiktinumas – tinkamu metu sutiktas tinkamas žmogus.

Tokie iš pirmo žvilgsnio atsitiktinimai byloja tik viena – kartais mūsų gyvenime dėl nuo mūsų priklausančių arba nepriklausančių priežasčių susiklosto palankios galimybės geriems sprendimams, apie kurias mes sužinome netikėtai ar visiškai atsitiktinai. Tačiau jomis pasinaudoti verta, nes niekas nežino, ar jos kada nors dar pasikartos.

Palankios karjeros sprendimų galimybės reiškia tai, kad labai didelių pastangų pradėti ar sėkmingai plėtoti karjerą tokiu atveju nereikia. Tai panašu į plaukimą pasroviui. Suprantama, reikia būti visiškai tikram, kad srovė neša norima linkme.



## Modelių derinimas

Karjeros sprendimus siūlytume daryti pagal racionalųjį modelį. Šis modelis moko mus būti protingus: dėti visas pastangas, kad kuo daugiau žinotumėme apie tai, kaip priimame sprendimą, kokie kriterijai mums yra svarbiausi, kokios galimos sprendimų alternatyvos. Racionalusis sprendimų priėmimo modelis ypač pasiteisina tada, kai sprendimui svarbūs asmenybės bei išorinio pasaulio veiksniai yra pakankamai aiškūs, o sprendimų alternatyvų pasekmės karjerai patikimai prognozuojamos.

Tačiau racionalųjį sprendimų priėmimo modelį taikyti įmanoma ne visada, ne kiekvienu atveju galime ir turime siekti tobuliausių sprendimų. Kartais, kai spaudžia laikas, gana geri sprendimai yra geresni nei tobuli sprendimai. Tais atvejais galime savo sprendimams taikyti riboto racionalumo modelį, kuris mus moko laiku priimti pakankamai gerus sprendimus.

„Politinis“ sprendimų priėmimo modelis moko mus tartis dėl savo priimamų sprendimų. Jei spęsimė nesitardami, galime likti „mažuma“ su savo karjeros idėjomis, kurioms aplinkinių palaikymo taip ir nesulauksime.

Ir galiausiai atsitiktinumą modelis moko mus nuolat dairytis į šalis,



# KARJEROS SPRENDIMAI

## Karjeros sprendimų samprata

būti „laiku ir vietoje“, kad galėtumėme pasinaudoti kartkartėmis pasitaikančiomis unikaliomis galimybėmis ar palankiomis progomis padaryti puikų karjeros sprendimą.

Taigi spęsdami karjeros klausimus stenkitės būti protingai racionalūs, išmintingi tarsi politikai ir jautrūs aplinkos įvykiams.

Apžvelgėme pagrindinius sprendimų priėmimo modelius bei detaliau panagrinėjome sprendimų priėmimo procesą. Visa tai yra labiau objektyvi informacija, į kurią galime atsižvelgti ir kuria galime pasinaudoti spęsdami karjeros klausimus. Toliau turime aptarti ir asmenybės veiksnius, turinčius įtakos karjeros sprendimams. Vienas iš svarbiausių tokių veiksnių yra polinkis rinktis tam tikrą sprendimo strategiją.

## Sprendimo priėmimo strategijos



Kadangi daugelį sprendimų žmonės priima esant tam tikrai rizikai ir netikrumui, jie paprastai išmoksta pasirinkti iš keleto galimų alternatyvų. Pagal tai, kiek besirenkantysis yra linkęs rizikuoti, skiriamos keturios sprendimų priėmimo strategijos:

- pageidavimų;
- saugioji;
- pabėgimo;
- derinimo.

Prieš skaitydami kiekvienos iš jų apibūdinimą, atsakykite į klausimą, kaip pasielgtumėte kiekvienoje iš trijų toliau nurodytų situacijų.

### *Pirma situacija*

Įsivaizduokite, kad dalyvaujate žirgų lenktynėse ir turite 100 litų, kuriuos galite išleisti lažindamiesi dėl lenktynių nugalėtojo. Dalyvauja tik trys žirgai, iš kurių turite pasirinkti laimėtoją. Jei jūsų nurodytas žirgas nelaimės, turimus 100 litų prarasite. Kurį variantą pasirinktumėte?

- A variantas. Senoji Žiloji Kumelė, kurios šansas – vienas iš šimto. Jei laimėsite, gausite 10 000 litų.
- B variantas. Greitasis Velnias, kurio šansas – vienas iš dviejų. Jei jis laimės, gausite 200 litų.
- C variantas. Nusprendžiate dėl nieko nesilažinti. Geriau pasilaikysite tuos 100 litų sau.

- D variantas. Juodasis Gražuolis, kurio šansas – vienas iš keturių. Jei laimėsite, gausite 400 litų.

### *Antra situacija*

Įsivaizduokite, kad turite 1000 litų, kuriuos galite investuoti į vieną iš trijų akcinių bendrovių. Kurią iš jų būtumėte linkę pasirinkti?

- A variantas. Ši bendrovė moka labai didelius dividendus, tačiau yra tokia nestabili, kad jūs labai rizikuojate prarasti savo investicijas.
- B variantas. Ši bendrovė moka labai mažus dividendus, tačiau labai mažai tikėtina, kad prarasite savo pinigus.
- C variantas. Nutariate neinvestuoti į jokią bendrovę, nes bijote prarasti savo pinigus.
- D variantas. Ši bendrovė moka vidutinius dividendus ir yra patikimesnė nei A, tačiau ne tokia patikima kaip B.

### *Trečia situacija*

Rinkdamiesi karjeros kryptį, norėtumėte, kad ji užtikrintų dideles pajamas, o jūsų veikla būtų sėkminga. Įsivaizduokite, kad turite tris darbo pasiūlymus. Kurį iš jų pasirinktumėte?

- A variantas. Labai tikėtina, kad šiame darbe jūsų pajamos būtų labai didelės, tačiau tikimybė, kad jūsų veikla bus sėkminga, gana menka.
- B variantas. Šiame darbe galėsite uždirbti gana nedaug, tačiau labai tikėtina, kad jums tai pavyks.
- C variantas. Nusprendžiate nesirinkti nė vieno iš šių pasiūlymų, vildamiesi, kad rasite kitą darbą, kuris leis daug uždirbti ir kuriame bus labai maža rizika patirti nesėkmę.
- D variantas. Šiame darbe galėtumėte gauti vidutinišką atlyginimą, o jūsų sėkmės šansai būtų gana dideli, be to, būtų šiokia tokia tikimybė uždirbti ir daugiau.

Visose trijose situacijose A variantas atspindi pageidavimų strategiją, B variantas pasirenkamas teikiant pirmenybę saugiajai strategijai, C variantas susijęs su pabėgimo strategija, o D variantas dažnas tuomet, kai priimtinausia derinimo strategija. Toliau pateikiame visų keturių sprendimo priėmimo strategijų apibūdinimus.

Pageidavimų strategija susijusi su alternatyvų, galinčių suteikti labiausiai trokštamą rezultatą, pasirinkimu. Ignoruojama rizika, neatsižvelgiama į įvykių tikėtinumą. Taikyti šią strategiją gana paprasta. Jums tereikia sudaryti galimų variantų sąrašą ir iš jo pasirinkti tą alternatyvą, kuri jums atrodo vertingiausia. Tarkime, žirgų lenktynėse jūs lažintumėtės dėl to žirgo, kurio sėkmės

# KARJEROS SPRENDIMAI

## Karjeros sprendimų samprata

atveju jums atitektų didžiausia pinigų suma, tačiau kurio sėkmės tikimybė yra mažiausia. Jeigu jums svarbu daug uždirbti, pageidavimų strategija jus vers rinktis tą bendrovę, kuri jums galės mokėti didžiausius dividendus, arba tą darbą, už kurį gaunamos didžiausios pajamos. Tačiau atkreipkite dėmesį į tai, kad šiuo atveju neatsižvelgiama į galimą riziką bei sėkmės tikimybę.

Taikydami saugiąją strategiją pasirinksite tokią veiksmų kryptį, kuri užtikrins didžiausią sėkmės tikimybę. Kad galėtumėte pasirinkti tokį variantą, turite mokėti įvertinti kiekvienos iš savo alternatyvų sėkmės tikėtinumą. Žirgų lenktynėse lažintumėtės dėl favorito. Saugiausios alternatyvos kitų situacijų atveju yra bendrovė, į kurią investavus tikimybė neprarasti savo pinigų bus didžiausia, ir darbas, kuriame jūs turėsite daugiausiai šansų išsilaikyti.

Taikydami pabėgimo strategiją rinksitės tą variantą, kuris leistų jums išvengti blogiausių pasekmių. Jūs stengiatės išvengti nesėkmės numatydami galimas kiekvienos alternatyvos pasekmes ir bandydami nuspėti, kas galėtų nutikti blogiausio. Jeigu baisiausia galima pasekmė yra pinigų praradimas, tai žirgų lenktynėse nesilažintumėte išvis, kaip ir neinvestuotumėte į jokią bendrovę. Renkantis darbą pabėgimą reiškia atidėliojimas (vengimas priimti sprendimą). Kai kuriose situacijose pabėgimo ir atidėliojimo strategijos yra visai pagrįstos – pavyzdžiui, kai nėra pakankamai gerų ar tenkinančių alternatyvų.

Derinimo strategija reiškia pageidavimų ir saugiosios strategijų derinimą renkantis variantą, kuris užtikrintų labiausiai pageidaujamas pasekmes esant didžiausiai sėkmės tikimybei. Jūs turite šiek tiek pakeisti savo tikslą, atsižvelgdami į vertybes, kurias išreiškia esamos alternatyvos, bei į jų sėkmės tikimybę. Derinimo strategija yra labiausiai pagrįsta, tačiau sunkiausiai pritaikoma. Jūs turite žinoti savo vertybes bei gebėjimus, įvertinti kiekvienos alternatyvos sėkmės tikimybę, nuspėti galimas pasekmes, aiškiai apibrėžti savo tikslus ir įvertinti santykinį kiekvieno varianto pageidaujumą. Nors ir sudėtinga, ši strategija teikia daugiausiai vilties, kad pavyks priimti tinkamą sprendimą, kurio pasekmės suteiks daugiausiai pasitenkinimo. Karjeroje sėkmės lydimi žmonės, numatydami savo veiksmų kryptį, yra linkę rinktis vidutinę riziką, taigi derinimo strategiją.

Dabar, susipažinę su sprendimo priėmimo modeliais, sprendimų tipais ir strategijomis, galime žengti kitą žingsnį – mokytis valdyti savo sprendimų priėmimo procesą. Kaip tai daryti, smulkiau aptarsime kitoje šios knygos temoje.



## Santrauka

Sprendimus mes darome nuolat: nuo tos akimirkos, kai ryte prabundame, iki tos, kai vakare užmiegame, net būna, jog ir naktį sapnuojame, kad ką nors rimtai sprendžiame. Iš daugelio galimybių nuolat turime ką nors rinktis – kaip suplanuoti savo dieną, ką vilkėti, ką valgyti, kuriuo keliu važiuoti ir t. t. Kai ką už mus gali nuspręsti kiti, tačiau šimtus kasdienių savo gyvenimo sprendimų turime priimti patys. Kuo svarbesnis sprendimas, tuo sunkiau jį priimti ir tuo daugiau jam reikia atsakomybės.

Dalis mūsų sprendimų yra karjeros sprendimai, kurie suprantami kaip karjeros planų ar strategijų kūrimas siekiant pasirinktų karjeros tikslų. Mūsų karjeros sprendimai yra panašūs į strateginius įmonės sprendimus. Ir įmonė, norėdama išlikti rinkoje, ir mes, siekdami karjeros, nuolat priimame sprendimus, ko ir kokiomis priemonėmis reikia siekti.

Svarbu žinoti, kad mūsų sprendimai gali būti kelių svarbiausių tipų. Visų pirma galima skirti programinius ir neprograminius sprendimus. Programiniai sprendimai – tai kasdieniai sprendimai, priimami remiantis taisykle, procedūra ar paprasčiausiu įpročiu. Neprograminiai sprendimai priimami tada, kai tenka spręsti dėl pačių svarbiausių gyvenimo ar karjeros dalykų, kai sprendimo situaciją sunku palyginti su kuria kita žinoma ar patirta situacija. Šiuo atveju būtina įvertinti kiekvieną unikalios situacijos aspektą.

Sprendimai taip pat gali būti priklausomi ir nepriklausomi. Nepriklausomi sprendimai – tai sprendimai, kurių neveikia nei kiti asmenys, nei praeities, dabarties ar ateities sprendimai ir įsipareigojimai. Priklausomi sprendimai – tai sprendimai, kuriuos būtina suderinti su tam tikrais asmenimis, aplinkybėmis, įsipareigojimais ar kitais jau priimtais ar numatomais priimti sprendimais.

Siekdami tinkamesnių sprendimų turime ne tik žinoti, kokių jų būna, bet ir suprasti, kada ir kaip sprendimo priėmimas prasideda ir kuo baigiasi. Perprasti šį procesą padeda sprendimų priėmimo modeliai. Sprendžiant karjeros klausimus rekomenduotina dažniausiai vadovautis racionaliuoju modeliu. Jis ypač tinka tada, kai aplinkos pokyčiai yra gana patikimai prognozuojami, o sprendimų įtaka karjerai aiški. Riboto racionalumo modelis mus moko, kad racionalumas turi ribas, ne visur ir visada galime ir turime siekti tobuliausių sprendimų. Kartais gana geri sprendimai yra geresni nei tobuli sprendimai. Riboto racionalumo modelis tinka tada, kai reikia laiku priimti pakankamai gerus sprendimus. „Politinis“ sprendimų priėmimo modelis rekomenduoja tartis dėl savo priimamų sprendimų, kad neliktumėme „mažuma“ su savo kar-

# KARJEROS SPRENDIMAI

## Karjeros sprendimų samprata

jeros idėjomis, kurioms palaikymo taip ir nesulauksime. Atsitiktinumų modelis pataria naudotis palankiomis progomis, kurios kartais pasitaiko mūsų karjeros kelyje ir retai pasikartoja.

Turime žinoti ir tai, kokių yra sprendimų priėmimo strategijų. Skiriamos keturios sprendimų priėmimo strategijos: pageidavimų, saugioji, pabėgimo ir derinimo. Įsivertinę savo sprendimų priėmimo strategiją, suprasi, kiek ji mums konkrečiu atveju padeda ar trukdo daryti gerus karjeros sprendimus.



## III. KARJEROS SPRENDIMAI

# Karjeros sprendimų valdymas

*Susipažinę su šia tema Jūs:*

➔ Išmanysite karjeros  
sprendimų  
valdymo galimybes

➔ Suprasite, kuo yra  
svarbūs asmeniniai  
karjeros sprendimų  
priėmimo kriterijai

➔ Žinosite, kaip priimant  
karjeros sprendimus  
atsižvelgti į sprendimo  
priėmimo sąlygas

➔ Išmanysite įvairius  
sprendimų  
priėmimo stilius

➔ Žinosite, kaip  
stresas ir rizika  
veikia karjeros  
sprendimus

➔ Suprasite, kaip gauti,  
išlaikyti ir naudoti  
aukštos kokybės  
informaciją, reikalingą  
karjeros sprendimams

Norėdami geriau suprasti, kaip valdome sprendimo priėmimo procesą ir iš kokių etapų jis susideda, pasinaudokime analogija iš kompiuterių pasaulio.

Mūsų sprendimų priėmimo procesas yra panašus į procesus, vykstančius kompiuteryje. Dirbdami kompiuteriu visada turime vienokį ar kitokį tikslą, šiam tikslui pasiekti visada disponuojame tam tikra informacija, kurią, naudodamiesi pasirinktomis programomis, apdorojame. Informacija naudojama ir priimant karjeros sprendimus. Tai informacija apie save ir savo karjeros galimybes. Kompiuterinių duomenų apdorojimo programų analogija – mūsų gebėjimai priimti konkrečius karjeros sprendimus. Be informacinių ir elementariųjų programinių blokų, šiuolaikiniuose kompiuteriuose visada yra ir tokių programų, kurios gali kontroliuoti žemesnio lygmens, konkrečius duomenis apdorojančių programų veiklą. Tai programų valdymo programos, kurios pagal tam tikrus kriterijus nusprendžia, kada ir kurias žemesnio lygmens programas pritaikyti ir paleisti atskirais atvejais. Panašias galimybes turime ir mes suvokdami, kad galime priimti konkrečius sprendimus atsižvelgdami tik į tai, ką šiuo metu žinome apie save ir savo galimybes, arba, pavyzdžiui, nuspręsdami kuriam laikui atidėti sprendimo priėmimą ir susirasti trūkstamos informacijos arba nuspręsdami kada, kokiomis sąlygomis, kaip ir su kuo pasitarę turėtumėme priimti sprendimą. Taigi sprendimas dėl karjeros nėra tik elementarus informacijos apie save ir savo galimybes apdorojimas, tačiau apima ir sprendimus apie tai, kaip bus priimtas karjeros sprendimas. Karjeros sprendimų valdymo pavyzdžiai galėtų būti tokie mūsų sprendimai:

- priimti galutinį sprendimą dėl studijų specializacijos tik iki galo išsiaiškinus visas galimybes, kurias teikia kiekviena iš mums tinkamomis atrodančių studijų specializacijų;
- nepriimti sprendimo dėl darbo keitimo, nepasitarus su šeimos nariais;
- priimti sprendimą dėl darbo keitimo tik įvertinus naujausias ekonomikos tendencijas.

Norėdami mokėti naudotis sprendimų valdymo galimybėmis turime pasigilinti į šį procesą, kuris iš esmės susideda iš trijų dalių (Sampson et al., 2004):

- pokalbio su savimi;
- sprendimų priėmimo proceso įsisąmoninimo;
- sprendimų priėmimo proceso kontrolės.

Dabar atskirai aptarsime kiekvieną iš jų.



## Pokalbis su savimi



Norint efektyviai valdyti savo sprendimų priėmimo procesą būtina išmokti apie save galvoti kaip apie asmenį, kuris tai gali daryti. Kalbame apie tam tikrą teigiamą nusiteikimą savo atžvilgiu. Pavyzdžiui, galite sau pasakyti: „Aš moku tinkamai spręsti“, „Jei reikės, galėsiu priimti gerą karjeros sprendimą“. Toks teigiamas mąstymas apie save sukuria teigiamus lūkesčius sprendimų, kuriuos teks priimti, atžvilgiu, o šie yra pirmas tvirtas žingsnis gerų sprendimų link. Tai reiškia, kad jūs pasitikite savimi ir leidžiate sau veikti, o tai ir yra svarbiausia.

Neigiamas mąstymas apie save mums net nepastebint sukelia neigiamų pasekmių ir trukdo priimti gerus sprendimus. Tokio neigiamo mąstymo apie save pavyzdžiai galėtų būti tokie pokalbiai su savimi: „Aš niekada negalėsiu tinkamai pasirinkti“, „Kitų sprendimais pasitikiu labiau nei savo“.

Žinodami pokalbio su savimi įtaką savo sprendimams, galime rinktis, ką ir kaip sau sakyti bei kaip save nuteikti toms situacijoms, kuriose teks priimti svarbius karjeros sprendimus.

## Sprendimų priėmimo proceso įsisąmoninimas



Žmogus, gebantis tinkamai spręsti karjeros klausimus, visada žino, kas su juo vyksta tuo metu, kai jam tenka priimti karjeros sprendimus.

Pavyzdžiui, jeigu žmogus sako: „Jaučiuosi labai sunerimęs tada, kai tenka daryti labai svarbius ir daug įtakos ateityje turėsiančius sprendimus“, vadinasi, jis susitelkia į sprendimų priėmimo procesą, vertina galimas sprendimų pasekmes, stebi tai, kas su juo pačiu vyksta sprendimo priėmimo metu, ir geba tai įvardinti.

Šis savęs stebėjimas priimant sprendimus yra panašus į tai, kas su mumis vyksta tada, kai, pavyzdžiui, mokomės važiuoti dviračiu. Iš pradžių stebime tai, kaip mums sekasi išlaikyti pusiausvyrą, į kurią pusę reikėtų sukti vairą ir kaip teisingai atlikti posūkį, kaip nenukristi nuo dviračio. Vėliau, kai jau gerai važiuojame, galime sau leisti daugiau dėmesio skirti tam, kas vyksta aplinkui: grožėtis gamta, stebėti žmones, galvoti apie tai, kur norėtumėte nuvykti, ir apie tai, kad dviračiu važinėti yra labai sveika. Tačiau bet kuriuo momentu galime sugrįžti prie elementarių dviračio valdymo technikų įsisąmoninimo. Tai

ypač svarbu nekasdienėse situacijoje, pavyzdžiui, tuomet, kai tenka važiuoti sudėtingomis sąlygomis, staigiai stabdyti ar atlikti neįprastą manevrą.

Kasdien priimdami sprendimus taip pat retai galvojame apie tai, kas su mumis vyksta, paprastai labiau domimės šių sprendimų turiniu ir galimomis pasekmėmis. Tačiau norėdami nepadaryti klaidų, kai tenka spręsti ypač svarbius klausimus, turime mokėti įsisąmoninti, kas su mumis vyksta, kad galėtumėme bet kada įsikišti ir sau palankia linkme pakreipti sprendimo priėmimo procesą.



## Sprendimų priėmimo proceso kontrolė

Sprendimų priėmimo proceso kontrolė teikia galimybę aktyviai reguliuoti sprendimo priėmimo procesą. Vienais atvejais, kai, mūsų pačių vertinimu, sprendimo priėmimas vyksta sklandžiai, leidžiame sau žengti pirmyn, kitais atvejais, kai kyla grėsmė padaryti netinkamą sprendimą, priverčiame save sustoti, iš naujo įvertinti situaciją ir tik tada tęsti sprendimo priėmimą arba viską pradėti iš naujo.

*Pavyzdžiui, jeigu suvokiame, kad mums trūksta informacijos arba kad turime per daug nesusistemintos informacijos, ir dėl to jaučiamės sutrikę, galime atidėti sprendimo priėmimą ir nutarti susirasti reikiamos informacijos arba pirmiausia susisteminti turimą informaciją ir tik tada grįžti prie atidėtojo sprendimo.*

Pedantiškumas ir impulsyvumas yra pavyzdžiai to, kai nepavyksta efektyviai stebėti ir kontroliuoti savo priimamų sprendimų. Pirmuoju atveju asmuo labai ilgai svarsto, vertina ir analizuoja situaciją neatlikdamas jokių konkrečių sprendimo priėmimo veiksmų. Pavyzdžiui, renkantis būsimą profesiją nepagailima visų metų ir būtinai norima susipažinti su išsamiais visų 12 000 ir daugiau profesijų aprašais. Tačiau tai nebūtinai padeda priimti gerą sprendimą, o ir laiko tokia išsami informacijos analizė pareikalauja labai daug. Antruoju atveju bandoma nuspręsti pernelyg greitai. Pavyzdžiui, profesija ar studijų specializacija išsirenkama tiesiog žvilgtelėjus į geriausiai mokamų darbų sąrašą ar paklausius draugų rekomendacijų, per daug nesigilinant į šiems darbams atlikti reikalingas žinias ir įgūdžius, pačių profesijų perspektyvas, savo gyvenimo prioritetų atitiktį šiems darbams. Abiem atvejais trūksta sprendimų kontrolės, todėl labai tikėtina, kad tokių karjeros sprendimų rezultatas bus ne pats geriausias.

## Karjeros sprendimų priėmimo kriterijai



Dabar aptarsime veiksnius, į kuriuos reikėtų atsižvelgti priimant karjeros sprendimus. Šie veiksniai paprastai turi daugiau ar mažiau įtakos daugumos žmonių karjeros sprendimams neatsižvelgiant į tai, ką tie žmonės apie juos mano, taigi galima sakyti, kad jie yra objektyvūs karjeros pasirinkimo veiksniai.

Karjeros sprendimų tyrinėtoja Anne Roe (1990) teigia, kad mūsų karjeros (profesijos, mokymosi, darbo) sprendimų priėmimui įtakos turi tokie veiksniai (pagal Reardon et al, 2000):

- Lytis (L)
- Bendra ekonomikos būklė (E)
- Šeima (etninė priklausomybė) (Š)
- Atsitiktinumas (A)
- Draugai (D)
- Vedybinis statusas (V)
- Mokymosi galimybės (M)
- Įgyti specialieji įgūdžiai (I)
- Fizinės ypatybės (F)
- Pažintiniai ir specialūs įgimti gebėjimai (G)
- Temperamentas ir asmenybė (T)
- Interesai ir vertybės (I)

Visi veiksniai veikia kartu, sąveikaudami vieni su kitais. Jų sąveiką galima išreikšti tokia formule (pagal Reardon et al, 2000):

$$\text{Pasirinkimas} = L \times [(eE + \text{šŠ} + aA) + (dD, vV) + (il + jI) + (fF \times gG \times tT \times mM)]$$



Visi veiksniai, kaip matyti iš formulės, gali būti suskirstyti į penkias grupes.

Pirmoji grupė – *lytis*. Šiai grupei priklauso tik vienas, tačiau labai stipriai pasirinkimo situacijoje veikiantis veiksnys.

Antroji grupė – *bendra ekonomikos būklė, šeima (etninė priklausomybė) ir atsitiktinumas*. Tai veiksmų grupė, kuriai didesnės įtakos turėti negalime.

Pirmosioms dviem veiksmų grupėms mūsų įtaka minimali arba iš

viso negalima. Kitos trys grupės – tai veiksniai, kuriuos mes daugiau ar mažiau galime kontroliuoti.

Trečioji grupė – tai *draugai ir vedybinis statusas*. Draugus renkamės patys, taip pat patys sprendžiame ir dėl šeimos kūrimo ar nekūrimo. Todėl šiems veiksniams pirmiausia turime įtakos mes patys, o vėliau jie tampa svarbūs mūsų karjeros sprendimams.

Ketvirtoji grupė – *interesai, vertybės ir įgyti specialieji įgūdžiai*. Jiems mes galime turėti įtakos. Galime rinktis, kuo domėtis ir ką vertinti. Tačiau lavinant specialiuosius įgūdžius didelės įtakos turi mūsų gabumai.

Penktoji grupė – *fizinės ypatybės, pažintiniai ir specialūs įgimti gebėjimai, temperamentas ir asmenybė, mokymosi galimybės*. Šiai grupei priklauso labai skirtingi, vienas su kitu labai susiję veiksniai.

Formulėje kiekvienas veiksnys žymimas atskira raide. Prieš kiekvieną veiksnį (išskyrus lytį) yra ir mažoji raidė, žyminti asmeninę šio veiksnio išraišką.

Kablelis formulėje tarp ženklų reiškia, kad veiksniai tiesiog veikia kartu ir yra gana stipriai susiję. Pateiktoje formulėje tokios sąsajos pavyzdys – draugai ir vedybinis statusas.

Pliusas formulėje reiškia, kad veiksmų poveikis sumuojasi. Pavyzdžiui, sumuojasi ekonomikos būklės, šeimos ir atsitiktinumų poveikis, kitoje grupėje – interesų, vertybių ir specialiųjų įgūdžių poveikis.

Sandauga formulėje reiškia, kad veiksniai ne tik sąveikauja, bet ir sustiprina vienas kitą. Formulėje tai yra fizinės ypatybės, pažintiniai ir specialūs gebėjimai, temperamentas ir asmenybė, mokymosi galimybės.

Kiekvieno asmens karjeros sprendimus veikiančių veiksmų sąveiką išreiškianti formulė bus skirtinga, nes skirsis patys sprendimus veikiančius veiksniai (lytis, amžius, asmeninės ypatybės ir t. t.). Todėl naudodamiesi ja ir visomis žiniomis apie save bei savo galimybes turime pasirinkti, *į ką mums bus svarbu atsižvelgti priimant karjeros sprendimus*, tai yra turime suformuluoti savo asmeninius karjeros sprendimų kriterijus, suprantamus kaip *veiksnius, kurie, mūsų manymu, turi ar turės įtakos mūsų karjeros sprendimams*. Tokių karjeros sprendimų kriterijų gali būti labai įvairių, tačiau svarbu suprasti, kad kiekvienas asmuo šiuo požiūriu yra unikalus: kas vienam yra svarbus asmeninis karjeros sprendimo kriterijus, kitam gali būti tik nereikšmingas veiksnys, neturintis didesnės įtakos jo pasirinkimui. Pavyzdžiui, vienam žmogui galimybė tenkinti savo interesus gali būti svarbus karjeros pasirinkimo kriterijus, o kitam tai neturės jokios svarbos.

# KARJEROS SPRENDIMAI

## Karjeros sprendimų valdymas

Dauguma iš karjeros pasirinkimui įtakos turinčių veiksnių buvo išsamiai aptarti pirmose dviejose knygose „Savęs pažinimo vadovas studentui“ ir „Mokymosi ir karjeros galimybių pažinimo vadovas studentui“. Todėl dabar plačiau aptarsime tai, kaip šie kriterijai veikia mūsų priimamus sprendimus atsižvelgiant į tai, kokie esame sprendimų priėmėjai ir kokiomis išorinėmis sąlygomis priimame karjeros sprendimus.

### Sprendimų priėmėjo ypatumai



### Gebėjimas apsispręsti



Akivaizdu, kad kiekvienas, susidūręs su poreikiu, būtinybe ar galimybe priimti karjeros sprendimą, elgiasi skirtingai. Pagal tai, kaip žmonės priima karjeros sprendimus, juos galima suskirstyti į (Lock, 2005):

- gebančius apsispręsti (tvirtai apsisprendžiančius, iš dalies apsisprendžiančius ir netvirtai apsisprendžiančius);
- nepajėgiančius apsispręsti (kol kas neapsisprendžiančius, raidos požiūriu neapsisprendžiančius, labai neapsisprendžiančius);
- abejojančius.

Skaitydami kiekvieno tipo apibūdinimus, pamėginkite suprasti, kuris iš jų geriausiai apibūdina jus kaip karjeros sprendimų priėmėją.

*Gebantys apsispręsti žmonės*, savarankiškai įvertinę žinias apie save ir apie galimas alternatyvas, pajėgia taip suplanuoti savo karjerą, kad ji teiktų pasitenkinimą ir būtų naudinga tiek jiems patiems, tiek jų karjera suinteresuotiems aplinkiniams, tiek visuomenei. Svarbiausia yra tai, kad prieš priimdami sprendimą tokie žmonės būna susiradę ir apsvarstę visą reikiamą informaciją apie save ir apie galimus pasirinkimo variantus. Kitaip tariant, jie geba apsispręsti būtent todėl, kad tam tikru būdu kontroliuoja ir valdo vidinius sprendimų priėmimo procesus, o ne todėl, kad tiesiog perima kitų žmonių vertinimus, nuomones ar jau parengtus sprendimus.

Nepajėgiantis apsispręsti arba tariamai apsisprendęs asmuo ką nors pasirenka tik kad sumažintų įtampą, kylančią dėl negalėjimo apsispręsti. Pavyzdžiui, studentas, stodamas į aukštąją mokyklą, specialybių sąrašė pirmuoju numeriu gali įrašyti psichologiją vien tam, kad kiti ne-

laikytų jo nepajėgiančiu apsispręsti, nors pats labai abejoja dėl šio savo pasirinkimo.

Gebantys apsispręsti asmenys gali būti skirstomi į tvirtai apsisprendžiančius, iš dalies apsisprendžiančius ir netvirtai apsisprendžiančius.

Esate *tvirtai apsisprendžiantis*, jeigu manote, kad galite pats kontroliuoti savo gyvenimą, jei pajėgiate priimti tinkamus sprendimus ir manote, kad ateityje karjeros sprendimai ir jų pasekmės jums bus svarbios. Aplinkiniai jus laiko pasitikinčiu, gerai nusimanančiu ir žinančiu, kaip priimti svarbiausius sprendimus. Tačiau visuomet tvirtai apsisprendžiantiems svarbu siekti, kad jų tvirtumas nevirstų nelankstumu ar nepakankamu dėmesiu vidiniams ar išoriniams pokyčiams.

Jei esate *iš dalies apsisprendžiantis*, jums paprastai kyla šiek tiek abejonių dėl savo karjeros sprendimų, kuriuos galbūt esate priėmę veikiami tėvų, draugų ar kitų jums reikšmingų asmenų. Abejonės, kurių turi iš dalies apsisprendžiantys žmonės, iš tikrųjų gali būti naudingos, nes jos skatina sprendimams ieškoti papildomos informacijos. Tokie žmonės yra labiau nerimastingi nei tvirtai apsisprendžiantieji, tačiau kad ir koks būtų patiriamas nerimas, jis galėtų sumažėti pasikalbėjus su karjeros konsultantu ir gavus patikimos informacijos, patvirtinančios pasirinktą karjeros sprendimą arba padedančios nustatyti naują sprendimo alternatyvą.

Jeigu esate *netvirtai apsisprendžiantis* ir dėl savo karjeros tikslų bei vertybių dažnai išgyvenate netikrumą, svyravimus, jums būdingas didesnis nepastovumas. Išskirtinė šio tipo ypatybė yra ta, jog jam būdingas didesnis negu pirmosioms dviem grupėms nerimas bei nepasitikėjimas savo gebėjimu priimti sprendimus. Yra nustatyta, kad netvirtai apsisprendžiantiems asmenims būdingas ilgalaikis susirūpinimas ir nerimas, jausmas, kad jie yra kontroliuojami kitų, menkas pasitenkinimas savo karjeros sprendimais.

Kita karjeros sprendimų priėmėjų grupė – *nepajėgiantys apsispręsti žmonės*. Jie nesugeba pasirinkti karjeros, įsipareigoti kuriai nors karjeros kryptčiai ar profesijai. Dalis neapsisprendžiančių žmonių gali svarstyti įvairias galimybes, tačiau dėl tam tikrų priežasčių jiems yra patogiu neapsistoti ties kuria nors viena alternatyva ar bent keliomis pagrindinėmis alternatyvomis. Kitai daliai svarbu jaustis visai tikriems dėl savo karjeros pasirinkimo: jie mano, kad jiems vis dar trūksta informacijos apie tam tikras darbo bei mokymosi galimybes. Dar kiti nepajėgia apsispręsti, nes turi daug interesų, įgūdžių bei gebėjimų, dėl kurių gausos bei įvairumo tiesiog nepajėgia įsipareigoti kuriam nors vienam pasirinkimui.

Nepajėgiantys apsispręsti asmenys skirstomi į kol kas neapsi-

# KARJEROS SPRENDIMAI

## Karjeros sprendimų valdymas

sprendžiančius, raidos požiūriu neapsisprendžiančius, labai neapsisprendžiančius.

Jeigu esate *kol kas neapsisprendžiantis*, dar nesate pasirengęs įsipareigoti karjeros sprendimui ir vis dar jaučiate poreikį toliau gilintis į įvairias profesines galimybes, kad geriau išsiaiškintumėte, koks turėtų būti jūsų sprendimas. Kol kas neapsisprendę asmenys apibūdinami kaip gana gerai prisitaikę, sprendimus priimančius intuityviai ir manantys, kad, kai jie bus pasirengę apsispręsti, sprendimas bus kaip tik toks, kokio reikia. Kartais kol kas neapsisprendę asmenys gali bijoti įsipareigoti kuriai nors konkrečiai karjeros kryptčiai ar profesijai, todėl vengia priimti karjeros sprendimą.

Jeigu esate *raidos požiūriu neapsisprendžiantis*, tai reiškia, kad galbūt turite geras nuostatas karjeros atžvilgiu, tačiau palankiausias laikas priimti karjeros sprendimą dar nėra atėjęs. Daugeliui žmonių tai yra normalus pereinamasis laikotarpis, kai jie toliau lavina reikiamus įgūdžius, kurie vėliau padės pasirengti įsipareigoti tam tikram karjeros pasirinkimui. Šiuo atveju sprendimo atidėjimas yra naudingas ir netgi reikalingas.

Jeigu esate *labai neapsisprendžiantis*, tai, susidūręs su būtinybe priimti karjeros sprendimą, dėl visiško negalėjimo apsispręsti patiriate tokį stiprų nerimą, jog jaučiatės išsekęs, išsisėmęs ir netekęs jėgų. Nepajėgiančius apsispręsti asmenis dažnai kankina menkas savęs vertinimas, jiems atrodo, kad jų gyvenimą kontroliuoja kiti žmonės arba atsitiktinumai, be to, dažnai jie pasižymi labai menkomis žiniomis apie karjeros ir mokymosi galimybes. Kai kurie iš jų yra linkę ieškoti autoriteto, kuris jiems pasakytų „teisingą sprendimą“. Kai kurie iš jų pradeda ieškoti tobulumo, nori priimti labai gerą karjeros sprendimą, tačiau negali netgi elementariai pasirinkti. Kitus gniuždo tai, kad nors jie ir nori apsispręsti, galiausiai jiems kas nors vis sutrukdo priimti sprendimą. Šio tipo žmonėms gali reikėti daug intensyvesnio konsultavimo, nes prieš pradėdami gilintis į su karjera susijusius dalykus būtina spręsti asmeninius jų sunkumus.

Dar didesnis nerimas, kurį net sunku kontroliuoti, dideli svyravimai ir neapsisprendimas, manymas, kad jie yra kontroliuojami kitų, būdingas nuolatoto *abejojantiems*. Abejojantys žmonės dažniausiai nepajėgia priimti karjeros sprendimo ir dėl to gyvenime patiria daug įtampos. Dažnai jiems būna sunku iš karto planuoti daugelį savo gyvenimo sričių. Priimdami sprendimus jie paprastai susitelkia tik ties išoriniais įvykiais ar kitais žmonėmis. Kartais abejojančioms žmonėms būna sunku įvertinti savo galimybes dėl per didelio nerimastingumo: jie vis atideda sprendimo priėmimą neribotam laikui, perkelia atsakomybę už sprendimus kam nors kitam arba pervertina įvairių alternatyvų pranašumus bei trūkumus, apie kuriuos jiems papasakoja kas

nors iš aplinkinių. Ilgos ir nevaisingos abejonės akivaizdžiai yra susijusios su nesugebėjimu savarankiškai priimti sprendimus. Taip nutinka tada, kai vaikystėje kas nors iš mums reikšmingų artimų žmonių už mus priiminėja per daug sprendimų, kuriuos mes pagal savo amžių galėtumėme priimti patys.

Jeigu esate nuolatos abejojantis, jus nuolat lydi stiprus nerimas, esate labai susirūpinęs bei jaučiatės netekęs drąsos, kada bandote numatyti galimas karjeros alternatyvas. Mokslininkai nuolatos abejojančių asmenų būseną dar apibūdina tokiomis sąvokomis: visa apimantis betiksliskumo ir netikrumo jausmas, motyvacijos išsiaiškinti savo vertybes bei tikslus stoka, baimė įsipareigoti, menkavertiškumo jausmas. Kol nebus sprendžiamos esminės nuolat abejojančio žmogaus asmenybės problemos, tokios kaip perdėta priklausomybė nuo aplinkinių, nepasitikėjimas savimi ir kitos, bet kokios karjeros planavimo pastangos bus bevaisės.

*Darius mama sprendavo už jį visus klausimus, kuriuos pagal savo amžių turėjo spręsti pats Darius. Ji nusprendavo, kuo Darius privalo domėtis, kaip turi leisti laiką po pamokų, parinko, kur jam stoti mokytis. Darius iš pradžių bandė priešintis, tačiau ilgainiui su tuo susitaikė ir pradėjo manyti, kad toks mamos elgesys – tai jos meilės ir rūpinimosi savo sūnumi išraiška. Tačiau studijuodamas aukštojoje mokykloje, atėjus laikui nuspręsti dėl studijų specializacijos, Darius suvokė, kad to padaryti negali, jam tiesiog sunku pačiam priimti sprendimą, jis norėtų kuo ilgiau jį atidėti, norėtų, kad kas nors jam pasakytų, ką rinktis.*

Darius yra tipiškas abejojančio žmogaus, kuriam kyla sunkumų dėl nesugebėjimo laiku priimti tinkamus karjeros sprendimus, pavyzdys.

Vis dėlto gyvenime retai būna, kad žmogus idealiai atitiktų kurio nors vieno iš minėtų tipų apibūdinimą. Dažniausiai kiekvienas turime visų tipų bruožų, kurių raiška priklauso nuo situacijos.

Pavyzdžiui, būdami visiškai apsisprendę dėl savo profesijos, galime labai abejoti tuomet, kai reikia rinktis studijų specializaciją. Arba ilgai neapsispręsdami dėl savo studijų, galime visiškai neabėjoti dėl darbo, kurį norėtumėsi dirbti, pasirinkimo.

Tad jeigu ir galima suskirstyti žmones pagal tai, kaip jie priima sprendimus, reikia suprasti, kad patys žmonės keičiasi, o jų sprendimai dažnai priklauso nuo situacijos. Tačiau vienas dalykas yra labai svarbus – karjeros sprendimams reikalingas ryžtas, todėl jei pastebite, kad pernelyg ilgai negalite apsispręsti, abejojate, norite atidėti reikšmingiausias sprendimus, būtina nuodugniau panagrinėti to priežastis. Dažnai sunkiai priimantiesiems sprendimus būtina mokytis susirasti sprendimams reikiamą informaciją,



# KARJEROS SPRENDIMAI

## Karjeros sprendimų valdymas

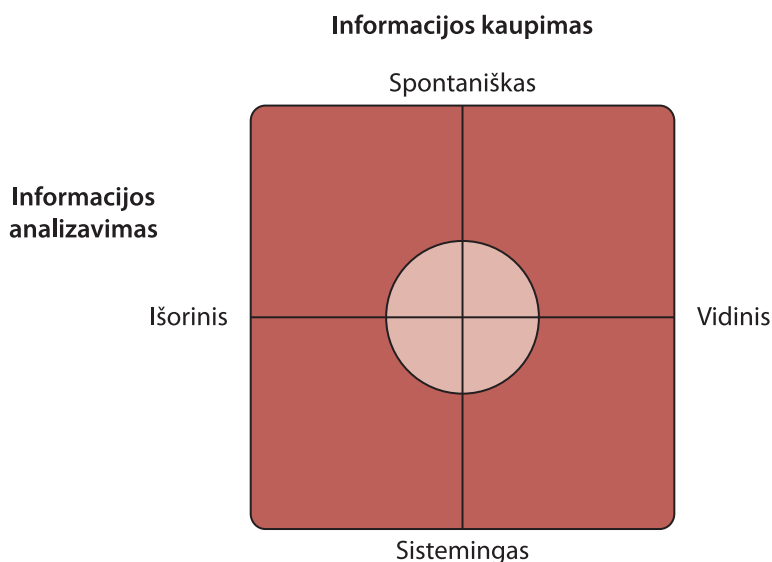
o abejojantiems – mokytis savarankiškumo. Ir vienu, ir kitu atveju reikia mokytis pasinaudoti parama priimant sprendimus.

Vis dėlto tai, kokie esame karjeros sprendimų priėmėjai, lemia daug, bet ne viską. Daug priklauso ir nuo mūsų sprendimų priėmimo stiliaus, tai yra polinkio skirtingai kaupti ir apdoroti sprendimams reikalingą informaciją.

### Sprendimo priėmimo stiliai



Bendraudami su draugais turbūt pastebėjote, kad skirtingi žmonės skirtingai renka ir apdoroja karjeros sprendimams reikalingą informaciją. Pagal informacijos (duomenų) rinkimo būdą galima skirti spontaniškąjį ir sistemingąjį sprendimų priėmimo stilius, pagal informacijos (duomenų) analizės būdą – vidinį ir išorinį sprendimų priėmimo stilius (14 pav.).



**14 pav.** Sprendimų priėmimo stiliai (pagal Reardon et al, 2000)

Žmonės, kuriems būdingas *spontaniškasis sprendimo priėmimo stilius*, ieškodami reikiamos informacijos į įvykius ar žmones paprastai reaguoja „globaliai“ – arba jie ką nors mėgsta, arba ne. Jie yra linkę pasikliauti įspūdiu, įžvalga ar intuicija. Jiems nesvarbios smulkmenos, būdingas stiprus asmeninis entuziazmas. Tokių žmonių tikslai paprastai yra daugialypiai, lankstūs ir

tarsi sujungti į vieną grandinę. Šie žmonės greitai pereina nuo vieno tikslo prie kito.

Žmonės, kuriems būdingas sistemingas sprendimų priėmimo stilius, pasižymi organizuotumu, pasirengimu, informuotumu, atidžiu išankstiniu apgalvojimu bei atsakomybe už sprendimo pasekmes. Daugelis populiariausių idėjų, kaip „geriausia“ daryti karjeros sprendimus ir spręsti su tuo susijusius klausimus, remiasi būtent šiuo stiliumi. Priimdami sprendimus tokie žmonės dažniausiai remiasi detalėmis. Be to, kam nors įsipareigodami jie yra daug apdairesni negu spontaniškojo tipo žmonės. Jie planingai siekia savo tikslų, vienu metu paprastai susitelkdami tik ties vienu iš jų, mėgsta turėti ilgalaikių tikslų ir sistemingai jų siekti.

Analizuodami informaciją žmonės paprastai labiau susitelkia arba ties vidiniais, arba ties išoriniais dalykais.

Tie, kurie informaciją labiau linkę apdoroti išoriškai, paprastai savo svarstymus „įgarsina“, nesvarbu, ar jie sprendimus priima vieni, ar tariasi su kuo nors. Svarstydami visus „už“ ir „prieš“, jie dažniausiai „galvoja balsu“.

Žmonės, kuriems būdingas „vidinis“ stilius, prieš ką nors kalbėdami, tai apgalvoja. Galimas alternatyvas jie apsvarsto tyliai. Tokie žmonės gali būti tokie pat kalbūs kaip ir orientuotieji į išorę, tačiau jie prabyla tik tada, kai viduje būna atidžiai apsvarstę dalykus, apie kuriuos rengiasi kalbėti.

Daugumai žmonių nėra būdingas tik kuris nors vienas iš aptartų sprendimo priėmimo stilių. Skirtingose situacijose tam tikra dalimi gali pasireikšti kiekvienas iš keturių stilių. Nustatyta, kad studentai, kuriems būdingas sistemingas išorinis stilius, karjeros požiūriu yra brandesni, spręsdami karjeros problemas jie labiau pasitiki savimi (pagal Reardon et al, 2000). Tačiau kalbant apskritai, gerą ir efektyvų sprendimų priėmimo stilių 14 pav. turėtume pažymėti apie vidurį, o ne ties kuriuo nors iš kraštinių įvertinimų (tai 14 pav. centre pavaizduotas skritulys). Bet kuris kraštinis įvertinimas šioje schemoje gali rodyti, kad sprendimų priėmimui būdingas nelankstumas, pusiausvyros bei integracijos stoka.

Naudodamiesi 14 pav. panagrinėkite savo sprendimų priėmimo stilių:

- Pagalvokite, kaip jūs priimate svarbius savo gyvenimo sprendimus.
- Ar ne tokius svarbius sprendimus priimate kitaip nei svarbiausius?
- Ar pasitaiko, kad spręsdami norėtumėte būti spontaniškesni?
- Ar pasitaiko, kad spręsdami norėtumėte veikti sistemingiau?
- Kokiu būdu ir kokiomis aplinkybėmis į savo sprendimų priėmimo procesą įtraukiate kitus žmones?

# KARJEROS SPRENDIMAI

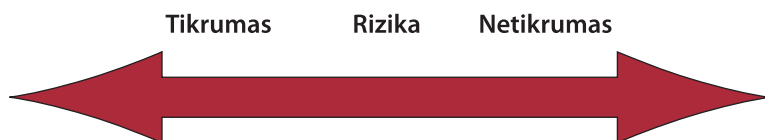
## Karjeros sprendimų valdymas

- Ar žinojimas apie savo sprendimų priėmimo stilių gali padėti jums efektyviau valdyti savo sprendimų priėmimo procesą ir galiausiai priimti geresnius sprendimus?

## Sprendimų priėmimo sąlygos



Labai svarbu gebėti tinkamai įvertinti ir sprendimo priėmimo sąlygas. Šiuo požiūriu visi sprendimai skirstomi į tikrumo, rizikos ir netikrumo sąlygomis priimamus sprendimus (15 pav.).



**15 pav.** Sprendimų priėmimo sąlygos

Tikrumo sąlygos reiškia tai, kad žinome, ko siekiame, turime visas galimas sprendimų alternatyvas bei įvertinamą ir patikimą informaciją apie visų svarstomų alternatyvų pasekmes. Pavyzdžiui, bebaigdami studijas ieškome darbo viešajame sektoriuje ir tiksliai žinome, kaip nustatomi atlyginimai tam tikras pareigas einantiems pareigūnams. Šios informacijos pagrindu galime priimti visiškai pagrįstą sprendimą dėl darbo, jeigu atlyginimas mums yra pagrindinis sprendimo vertinimo kriterijus.

Rizikos sąlygos reiškia, kad negalime tiksliai numatyti visų sprendimo priėmimo alternatyvų ir jų rezultatų, bet turime pakankamai informacijos nuspėti galimos padėties tikimybę. Pavyzdžiui, mums tenka rinktis studijų specializaciją ir žinome, kokie konkursai buvo praėjusiais metais į tas specializacijos sritis, kurias pageidautumėme studijuoti. Galime manyti, kad yra tam tikra tikimybė, jog šie konkursai bus panašūs ir šiais metais. Šiuo pagrindu, tinkamai įvertinus savo galimybes, galima spręsti, kurią studijų specializaciją rinktis. Tačiau šis sprendimas yra rizikingesnis, nes bus priimtas vadovaujantis ne tikromis žiniomis apie tai, kaip yra dabar, bet tuo, kas buvo anksčiau.

Esant netikrumo sąlygoms mažai žinome apie sprendimo alternatyvas ar jų pasekmes. Taip gali atsitikti ir dėl to, kad kai kurių aplinkos sąlygų kontroliuoti iš viso neįmanoma, ir dėl to, kad šioms sąlygoms pažinti buvo įdėta per mažai pastangų. Pavyzdžiui, bebaigiančiam vidurinę mokyklą mokinui labai sunku prognozuoti, kurios specialybės bus paklausios po 4–6 metų,

kai jis baigs aukštąją mokyklą. Šis netikrumas gali būti susijęs su gana didele profesijų paklausos kaita šių dienų darbo pasaulyje ir su tuo, kad šis mokynys per mažai domisi darbo pasaulio pokyčiais. Pirmuoju atveju netikrumo paveikti iš esmės neįmanoma, antruoju – galima jį mažinti.

Suprantama, kad patys svarbiausi gyvenimo ir karjeros sprendimai yra priimami rizikos ar netikrumo sąlygomis ir tik labai retai galima tiksliai įvertinti alternatyvas, iš kurių tenka rinktis. Vis dėlto, priimant sprendimus, visada reikia atkreipti dėmesį į tai, kokiomis sąlygomis tai daroma, kokios yra galimybės mažinti riziką ar netikrumą ir kiek tai priklauso būtent nuo mūsų.

Vis dažniau kalbama apie tai, kad šiais laikais streso – arba psichinės bei emocinės įtampos ir nerimo – būsena kamuoja vis daugiau žmonių. Stresas beveik visada susijęs su tuo, kas mums svarbu, ar siektume ko nors vertingo, ar norėtume užmegzti ir palaikyti gerus santykius su žmonėmis, kuriuos mylime ir kurių draugystė mums labai svarbi. Mes patiriame stresą visada, kai tik kas nors sutrikdo įprastą mūsų veiklą. Todėl sprendimo priėmimas, reiškiantis nenuspėjamą ateitį, lengvai gali tapti stresine situacija. Tai ypač būdinga karjeros sprendimams: jie dažniausiai yra susiję su rizika, o jų pasekmes sunku numatyti.

Aptarėme karjeros sprendimų valdymo galimybes bei pagrindinius jiems įtakos turinčius vidinius bei išorinius veiksnius. Dabar detaliau patyrinėsimė pagrindinius sprendimų priėmimo sunkumus bei jų įveikimo būdus.



## Sprendimų priėmimo sunkumai

Visus karjeros sprendimų priėmimo sunkumus galima suskirstyti į 3 grupes:

- asmeniniai;
- susiję su šeima;
- susiję su visuomene.

### Asmeniniai sprendimų priėmimo sunkumai



Norint priimti tinkamus sprendimus, labai svarbu būti puikios fizinės ir psichinės būklės. Ketindami dalyvauti sporto varžybose visada norime būti kuo geresnės formos ir tinkamai pasiruošę, kad pasirodytumėme kuo geriau ir turėtumėme maksimalų šansą laimėti. Sprendimų priėmimas tam tikra prasme yra panašus į dalyvavimą varžybose. Jei esame pavargę, išsekę, jaučiamės įsitempę ir nerimastingi, tai nepajėgiame sutelkti dėmesio į jokią veiklą, todėl tikimybė, kad mums pavyks tinkamai apsispręsti, labai sumažėja. Gali skambėti banaliai, tačiau karjeros konsultantai pastebi, kad žmonės, kuriems sunkiai sekasi daryti karjeros sprendimus, paprastai būna per prastos fizinės ar psichinės būklės. Taigi sprendimų priėmimui reikia tinkamai pasiręngti. Be to, pats sprendimų priėmimas yra neatsiejamas nuo to, kaip mes tvarkome savo gyvenimą ir kaip bendraujame. Sunku įsivaizduoti, kad visiškai chaotiškai gyvenantis žmogus galėtų priimti gerą ilgalaikį karjeros sprendimą, nebent mokėtų pasinaudoti visomis jam pasitaikiusiomis atsitiktinėmis galimybėmis ir progomis. Todėl sakoma, kad bendra gyvenimo įgūdžių stoka labai menkina sprendimų priėmimo efektyvumą.

### Su šeima susiję sprendimų priėmimo sunkumai



Ar žmogus jaunas, ar senas, jo šeimos nariai ir kiti jam svarbūs asmenys gali padėti arba trukdyti tinkamai apsispręsti. Jaunesniems žmonėms gali kilti sunkumų bendraujant su tėvais, vyresniems – su sutuoktiniais, partneriais, vaikais. Žmonėms, kurie yra pernelyg artimai susiję su kitais šeimos nariais, gali būti labai sunku nuo jų psichologiškai atsiriboti, kada tenka priimti asmeninius sprendimus. Pavyzdžiui, jeigu žmona nepajėgia atskirti, kokiam darbe dirbti norėtų ji pati, o kokiam darbe ją pageidautų matyti jos vyras (jai svarbus asmuo), jai gali būti labai sunku nuspręsti dėl savo darbo. Jeigu šeimoje stokojama sutarimo dėl tokių dalykų kaip pareigos, pinigai, atsakomybė, kaltė, vertybės ir pan., šeimos nariams gali būti sunku priimti tam tikrus asmeninius sprendimus. (Beje, kai kuriose šalyse laikomasi nuostatos, kad vyresnieji šeimos nariai turėtų dalyvauti jaunesniųjų apsisprendimo procese).



## Su visuomene susiję sprendimų priėmimo sunkumai

Yra ir socialinių, ekonominių, istorinių bei kultūrinių dalykų, kurie gali trukdyti tinkamai pasirinkti. Šalies ekonominis nuosmukis, lytinė ar etninė diskriminacija, išankstinės neigiamos nuostatos amžiaus atžvilgiu gali sunkinti sprendimus, susijusius su mokymosi ar darbo pasirinkimu. Pavyzdžiui, augant ekonomikai gali būti sunku apsispręsti, ką rinktis, dėl atsivėrusių galimybių gausos, o visuomenėje vyraujant stipriems lyčių stereotipams ir išankstiniam neigiamam nusistatymui į „nevyriškuosius“ ar „nemoteriškuosius“ darbus gali būti sunku rinktis lyties stereotipų neatitinkančią profesiją.



## Karjeros sprendimų kokybės gerinimo būdai



## Kaip įveikti sprendimo priėmimo stresą?

Neabejotina, kad turėdami priimti svarbų sprendimą patiriame vidinių konfliktų ir streso. Kaip mes susidorojame su įtampa, kylančia galvojant apie įsipareigojimą, sąnaudas, riziką, būdingą svarbiam sprendimui? Janis ir Mann nurodo penkis tokios įtampos įveikos būdus (pagal Lock, 2005):

- Atkaklus savo sprendimo laikymasis nepaisant neigiamo grįžtamojo ryšio ir gresiančių nemalonumų.
- Išsisukinėjimas ir atsakomybės vengimas.
- Atidėliojimas iki tol, kol galutinio termino keliamo įtampa priverčia vienaip ar kitaip apsispręsti.
- Staigus ir neapgalvotas tikslų keitimas.
- Kruopštus ir apdairus sprendimų priėmimas tinkamai pasirengus, turint pakankamai informacijos.

Toliau trumpai aptarsime kiekvieną iš šių būdų. Susipažindami su tais būdais pamėginkite atsakyti į klausimą, kuris iš jų šiuo metu labiausiai

# KARJEROS SPRENDIMAI

## Karjeros sprendimų valdymas

tinka jums, kuriuo naudojotės dažniausiai norėdami įveikti su sprendimų priėmimu susijusį nerimą.

***Atkaklus savo sprendimo laikymasis nepaisant neigiamo grįžtamojo ryšio ir gresiančių nemalonumų yra toks streso, susijusio su sprendimų priėmimu, valdymo būdas, kai laikomasi jau priimto karjeros sprendimo, kad ir kas atsitiktų.***



Žmogus laikosi tos pačios veiksmų krypties, nepaisydamas įspėjančių signalų, kad tai gali būti pražūtinga. Toks elgesys gali būti nusakomas taip: „Aš jau esu apsisprendęs, nekvaršinkite man galvos dėl to, kas vyksta“. Dalyvaudami karjeros planavimo programose šie žmonės niekada neleidžia sau rimtai pagalvoti apie kitokias karjeros ar profesines alternatyvas. Šiam tipui paprastai būdinga apatija, abejingumas, pasitenkinimas tuo, kas vyksta, nepakankamas dėmesys pavojaus signalams, rodantiems, kad karjeros pokyčiai yra būtini. Žmonės, kuriems būdingas šis streso įveikimo būdas, neigia bet kokią riziką, susijusią su pasirinkta profesija.

***Dainius, 23 m., studijuoja lengvąją pramonę. Jis žino, kad dabartiniu metu lengvoji pramonė Lietuvoje išgyvena ne pačius geriausius laikus ir labai tikėtina, kad baigęs studijas jis negaus darbo pagal šią specialybę. Tačiau Dainius yra įsitikinęs, kad dėl savo specialybės yra apsisprendęs, ir jos keisti neketina. Tuo labiau kad iki pirmosios pakopos studijų pabaigos jam yra likę tik metai. Taigi jis mano, kad dabar svarbiausia yra įgyti aukštąjį išsilavinimą, o paskui bus matyti.***

Dainius – tai „apsisprendusio“ žmogaus pavyzdys. Nors jis galėtų ir galbūt turėtų keisti savo karjeros kryptį atsižvelgdamas į neigiamą informaciją apie karjeros perspektyvas pasirinktoje srityje, tačiau tai padaryti jam trukdo turimos nuostatos dėl karjeros sprendimų keitimo. Jis tiesiog mano, kad sprendimų kaitalioi neverta, nepaisant kokios nors neigiamos informacijos apie galimas savo sprendimų laikymosi pasekmes. Suprantama, kad nekeičiant sprendimų išgyvenama ir mažiau nerimo, susijusio su sprendimų keitimu: nereikia iš naujo gilintis į situaciją.

***Išsisukinėjimas ir atsakomybės vengimas pasireiškia tuo, kad žmogus išsisukinėja nuo bet kokio svarstymo apie sprendimo priėmimą ir neigia esant problemą, į kurią būtina reaguoti priimant sprendimą.***



Šis būdas yra šiek tiek panašus į jau aprašytą sprendimų streso valdymo būdą – atkaklų sprendimų laikymąsi. Neigimas padeda žmogui sumenkinti vidinį konfliktą, kurį aštrina būtinybė priimti sprendimą. Asmuo bando švelninti įtampą atidėliodamas, suversdamas atsakomybę kam nors kitam arba perdėdamas teigiamus savo pasirinkimo aspektus ir sumenkindamas

neigiamas jo pasekmes. Taigi išsisukinėjimo ir atsakomybės vengimo atveju žmogus yra geriau įsigilinęs į situaciją ir geriau supranta būtinybę priimti sprendimą nei „tvirtu apsisprendimo“ atveju. Gynybiškas vengimas labai panašus į pasakymą: „Dabar manęs netrukdykite, tiltą pereisiu vėliau“. Kadangi bet kokie mūsų veiksmai yra susiję su rizika, žmogus lengvai pasiduoda pagundai nedaryti nieko. Tinkamas sprendimas tokiu atveju negalimas.

*Antanas, 25 m., dirba notaro padėjėju, tačiau nejaučia jokio pasitenkinimo atliekamu darbu. Jis supranta, kad šioje srityje daryti karjerą ir pačiam tapti notaru yra gana sudėtinga, nes tai priklauso ne tiek nuo asmens pastangų, kiek nuo galimybių, kurias gali suteikti ar nesuteikti įvairiausios administracinės institucijos. Antanas taip pat suvokia, kad darbą su technika vertintų kur kas labiau nei notaro padėjėjo darbą. Notaro padėjėju jis pradėjo dirbti baigęs teisės studijas, kurioms jį paskatino tėvai ir dėdė, dirbantis teisininku. Jam nuo pat vaikystės buvo teigiama, kad svarbiausias dalykas gyvenime – pasirinkti sritį, kurioje būtų galima daug uždirbti. Būdamas paauglys Antanas nepakankamai atsižvelgė į savo vertybes bei interesus iri priėmė sprendimą dėl specialybės vadovaudamasis kitų nuomone. Tačiau kai pagalvoja apie tai, kad reiktų keisti savo karjeros kryptį ir galbūt specialybę, vėl iš naujo mokytis, Antanas išgyvena stiprius nerimo jausmus. Tada jam pradeda atrodyti, kad jokie pokyčiai nereikalingi ir neįmanomi, nes jeigu jie prasidėtų, Antanui būtų per sunku. Antanas net atsisakė apie galimybes keisti karjeros kryptį kalbėtis su draugais. Jis jiems tiesiog atsakė, kad anksčiau ir dabar yra visiškai tvirtai apsisprendęs dėl to, ką turi ir nori veikti savo gyvenime, o sprendimus kaitaloti esą neprotinga.*

Kaip matome, Antanas yra tipiškas „atsakomybės vengiantis“ žmogus. Nors ir nujausdamas, kad labai daug kas yra negerai su jo karjera – ir aiškesnių perspektyvų nėra, ir tai, ką jis daro, jam nėra įdomu, – jis ir toliau laikosi tos pačios veiksmų krypties, vengia spręsti akivaizdžią karjeros problemą ir bijo prisiimti atsakomybę už jos sprendimą.



***Atidėliojimas iki tol, kol galutinio termino keliamo įtampa priverčia vienaip ar kitaip apsispręsti – tai sprendimų streso valdymo būdas, kai svarbūs sprendimai atidėliojami tol, kol beveik nebelieka laiko kokybiškam sprendimui.***

Tokiu atveju žmogui gresia dideli nuostoliai, jeigu pasirinkdamas jis padarys klaidą. Vis artėjant sprendimo priėmimo terminui, dėl stipraus nerimo ir streso žmogų gali apimti panika. Jo mąstymo procesai tampa tarsi suparalyžiuoti, tad mažai tikėtina, kad pavyks tinkamai apsispręsti.

Pavyzdžiui, artėja mokyklos baigimo diena, o mokinys dar neturi



# KARJEROS SPRENDIMAI

## Karjeros sprendimų valdymas

jokių planų, ką veiks baigęs. Išorinis spaudimas rinktis profesiją vis stiprėja, nebėra pakankamai laiko tinkamų alternatyvų ir nuodugnios informacijos paieškai bei analizei. Dėl visa to mokinyš išgyvena vis didesnį stresą, kuris trukdo atidžiai apmąstyti esamą situaciją, tad daug mažiau tikėtina, kad pavyks priimti gerą sprendimą. Kitas pavyzdys galėtų būti žmogus, kuris yra privers-tas keisti profesiją, nes dėl nedarbo mažėja jo profesijos paklausa. Jeigu jis gynybiškai vengdamas vis atidėlios sprendimą, susijusį su nauja karjeros kryptimi, jo bedarbio pašalpa ir turimos santaupos gali išsekti. Padėtis, kai neatidėliotinai reikalingos pajamos, jam ima kelti didžiulę įtampą. Tikimybė, kad tokiomis aplinkybėmis pavyks priimti tinkamą profesinį sprendimą, vėlgai yra daug mažesnė.

Nors šis sprendimų streso valdymo būdas yra neveiksmingas, jis labai dažnas. Turbūt kiekvienas pažįstame tokių asmenų, kurie svarbius darbus yra linkę atidėlioti paskutinei minutei, valandai ar dienai. Tokie asmenys ne patys sąmoningai valdo ir kontroliuoja sprendimo priėmimą, bet pasitelkia į pagalbą išorės (sprendimo termino) spaudimą, kuris nors šiek tiek ir suaktyvina sprendimų priėmimo procesą, tačiau kokybiškas sprendimas būna vargiai įmanomas dėl laiko stokos.

***Staugis ir neapgalvotas tikslų keitimas – tai mėginimas įveikti sprendimų priėmimo stresą nuolat keičiant profesinius tikslus ir per daug nesirūpinant dėl pakitusios veiksmų krypties.***



Iš pradžių susižavima viena veikla, tačiau po kurio laiko pereinama prie kitos, tada dar prie kitos ir t. t. Alternatyvos nėra nuodugnai tyrinėjamos, o gauta informacija nėra tinkamai apdorojama. Šį elgesį galėtume nusakyti taip: „Prieš šokdamas, nesidairyk aplink“. Tokio tipo žmogus neretai gali įžvelgti daug pavojų dabartinėje savo veikloje, tačiau nemato jokių neigiamų naujos veiklos padarinių. Kaip jau aptartais sprendimų streso valdymo atvejais, staigiam ir neapgalvotam savo tikslų keitimui būdingas streso valdymas apeinant sprendimo priėmimo situaciją. Tačiau čia nerimo išvengiama šiek tiek kitaip: užuot gilinusis į sprendimą, kurį reikia priimti, daug nesvarstant pasirenkama kokia nors gana lengvai pasiekama sprendimo alternatyva ar tikslas.

***Marius, 22 m., šiuo metu studijuoja filosofiją. Jis nepatenkintas savo studijomis. Prieš metus jis pakeitė savo studijų kryptį, nes pakalbėjęs su draugais suprato, kad jo pasirinktos teisės studijos jam nelabai įdomios ir, jo vertinimu, nelabai perspektyvios. Prieš įstodamas į universitetines teisės studijas, jis kolegijoje studijavo verslo vadybą.***

Mariaus atveju akivaizdu viena – dažnas ir neapgalvotas sprendimų keitimas negali duoti gerų rezultatų. Bet kuriam geram sprendimui reikia

laiko ir pakankamo gilinimosi į situaciją (savo norus, interesus, vertybes ir karjeros galimybes).



***Kruopštus ir apdairus sprendimų priėmimas tinkamai pasirengus, turint pakankamai informacijos – tai sprendimų streso valdymo būdas, kai sprendimus priimantis žmogus yra pakankamai imlus ir atidus naujai informacijai, dėmesingas detalėms, lankstus, sąžiningas, atsargus ir apdairus.***

Tokiu atveju asmuo:

- sudaro išsamų karjeros ir profesinių alternatyvų sąrašą ir daugelį iš jų nuodugniai patikrina;
- surenka ir išstudijuoja informaciją apie kiekvieną profesiją, kruopščiai ją apsversto bei įvertina savo tikslus ir vertybes, susijusias su šiomis profesijomis;
- atidžiai įvertina sąnaudas, riziką, taip pat neigiamąsias ir teigiamąsias kiekvienos profesijos perspektyvas;
- ieško naujos informacijos, kad ir toliau galėtų tinkamai vertinti kiekvieną alternatyvą;
- atsižvelgia į naują informaciją ar kompetentingų žmonių nuomonę, net jei jie ir neparemia jam labiau priimtinių karjeros galimybių;
- prieš priimdamas galutinį karjeros sprendimą, iš naujo įvertina teigiamąsias ir neigiamąsias visų kitų alternatyvų pasekmes;
- priėmęs karjeros sprendimą, parengia išsamų planą, kaip įgyvendins šį pasirinkimą, ir numato papildomą veiksmų kryptį, jeigu įgyvendinant šį pasirinkimą iškiltų pernelyg didelė rizika.

Žmonės, kurie laikosi šios streso įveikos strategijos, suvokia, kad tokios problemos kaip nepasitenkinimas savo studijomis ar darbu ir poreikis ieškoti alternatyvų yra tam tikras iššūkis. Suprasdami, kad rizika taps didesnė, jeigu jie nepakeis savo elgesio, jie apgalvoja ir įvertina galimas alternatyvas, surinkę apie jas informaciją. Jie ieško naujos veiksmų krypties ir laikosi jos, nepaisydami galimų tam tikrų sunkumų. Jie lieka ištikimi savo sprendimui keistis bent jau tol, kol dėl jo patiriami sunkumai nesukelia pernelyg stipraus nepasitenkinimo.

Pagalvokite, kuris sprendimų priėmimo metu kylančio streso valdymo būdas labiausiai būdingas jums? Visada turėkite omenyje, kad nė vienas iš jų nėra ir negali būti tinkamas visais sprendimų priėmimo atvejais. Stenkitės atsižvelgti į sprendimo priėmimo situaciją ir rinktis veiksmingiausią jai karjeros sprendimų keliamo streso valdymo būdą.

## Karjeros sprendimų informacija



Veiksmingai spręsti karjeros klausimus padeda gebėjimas ne tik įveikti sprendimo būtinybės keliamą stresą, bet ir tinkamai naudotis karjeros sprendimams reikalinga informacija.

Svarbu žinoti, kokie veiksniai veikia mūsų sprendimus, kaip mes juos galime keisti, pasinaudoti jais ar valdyti juos. Taigi informacija apie karjeros sprendimų veiksnius mums yra būtina. Tačiau kartais mes gaunamą informaciją sąmoningai ar nesąmoningai iškraipome, kartais negauname išsamios ir visapusiškos informacijos dėl gana objektyvių priežasčių. Todėl savo sprendimams dažnai naudojame ne pačią tiksliausią informaciją. Be to, mūsų turima informacija nėra statiška, ji nuolat kinta.

## Žinios apie save



Labai didelę reikšmę veiksmingiems karjeros sprendimams turi mūsų žinios apie save. Būtina suprasti, kad gerą karjeros sprendimą gali užtikrinti tik:

- teigiamas ir nepriklausomas požiūris į tai, ką žinome apie save;
- informacijos apie save kokybės gerinimas.

## Kas padeda išlaikyti teigiamą ir nepriklausomą požiūrį į save?



Kad ir kokios būtų mūsų vertybės, interesai, kompetencijos ar kitos asmenybės ypatybės, būtina jas kuo geriau pažinti ir išmokti mąstyti apie save teigiamai ir nepriklausomai.

Pirmas dalykas, kuris mums čia galėtų padėti, yra mokymasis išvengti įvairiausių neigiamų apibendrinimų, susijusių su mūsų neigiamomis praeities patirtimis. Kiekvienam iš mūsų gyvenime yra tekę patirti visko: ir gero, ir blogo, ir šilto, ir šalto. Neigiamos gyvenimo patirtys yra neišvengiamos, ir tai visai natūralu. Tačiau labai dažnai atsitinka taip, kad imame vengti visko, kas mums primena situacijas, kuriose kada nors esame jautęsi nemaloniai ar nepatogiai.

Pavyzdžiui, jeigu kartą nepavyko išspręsti matematikos uždavinio ir mokytojas jus įvertino neigiamai, be to, dar ir pranešė apie tai jūsų tėvams, labai tikėtina, kad panašių situacijų pradėsite vengti, galbūt net pamansite, kad nesate gabus matematikai. Arba jeigu per muzikos pamoką draugai pasišaipė iš jūsų dainavimo, gali būti, kad dėl tų nemalonių išgyvenimų, kurių nenorite prisiminti, su muzika nebenorėsite turėti nieko bendro.

Aišku, ne visi esame vienodai jautrūs aplinkinių nuomonei apie save, tačiau akivaizdu tai, kad ji mus vienaip ar kitaip veikia. Jei esame linkę spręsti apie save iš to, kaip mums sekėsi vienoje ar kitoje situacijoje, tai neabejotinai turi įtakos mūsų dabar priimamiems karjeros sprendimams. Tai reiškia, kad galvodami apie savo ateitį mes daug nesvarstydami atmesime viską, kas yra susiję su matematika ar muzika, nes esame įsitikinę, kad nesame gabūs šiose srityse. Tačiau šiuo atveju blogai yra tai, kad savo gabumus vertiname kurio nors vieno, galbūt atsitiktinio įvykio požiūriu. Kai spręsdami karjeros klausimus pastebime, kad atmetame įvairias savo karjeros alternatyvas, kurios mums primena neigiamą mūsų praeities patirtį, turime būti pakankamai kritiški ir stengtis dar kartą kuo objektyviau įvertinti save, suprasdami tai, kas vyko praeityje, ir stengdamiesi nedaryti apie save labai apibendrinančių išvadų.

Antras dalykas, kurio taip pat būtina mokytis – akiai nepasitikėti tuo, ką aplinkiniai mano apie jūsų vertybes, interesus, kompetencijas ar kitas asmenybės ypatybes, ir tuo, kaip jie vertina jūsų karjeros perspektyvas. Gali būti, kad aplinkiniai mato mumyse gydytoją, teisininką ar kunigą turėdami pačius geriausius ketinimus, tačiau, nors ir kaip gerai jie mus pažintų, tik mes patys geriausiai žinome, kuo iš tikrųjų domimės, ką vertiname, ką gebame, kokie esame ir kokie sprendimai mums tinkamiausi. Čia nenorime pasakyti, kad aplinkinių nuomonė nėra svarbi, tačiau reikia suprasti, kad tie, kurie mus vertina ir vienaip ar kitaip pataria, niekada negalės atsakyti už mūsų sprendimus. Taigi sprendimo centras esame mes patys.

Trečias svarbus dalykas yra supratimas, kad karjeros sprendimų daryti negalima, kai esame sudėtingose emocinėse situacijose, kai mūsų gyvenime vyksta tikrai labai svarbūs įvykiai, išgyvename labai stiprius jausmus. Tokiu atveju mes esame priversti daugiau galvoti apie tai, kaip susidoroti su tuo, kas tuo metu aktualu, ir gero karjeros sprendimo galimybės sumažėja.

Ketvirtas dalykas, į kurį turėtumėme atsižvelgti, yra būtinybė naudotis tinkamais savęs vertinimo instrumentais ir mokytis tinkamai suprasti jų rezultatus. Pavyzdžiui, gali atsitikti taip, kad užpildę kokį nors mums visiškai atsitiktinai pakliuvusį testą mes pakeičiame požiūrį į save, nusiviliame savimi, nes pagal šį testą pakliūname į kokią nors sau menkai priimtina kategoriją.

# KARJEROS SPRENDIMAI

## Karjeros sprendimų valdymas

Todėl turime būti labai kritiški – nors įvairiausių savęs pažinimo instrumentų informacija neretai yra naudinga, būtina tiksliai žinoti, kiek mūsų naudojami testai yra patikimi, ką jie iš tikrųjų matuoja ir kaip turėtumėme vertinti jų teikiamą informaciją. Jeigu paties turimų testo rezultato interpretavimo įgūdžių neužtenka, būtina kreiptis į karjeros konsultantą, kuris čia mums galėtų padėti.

Penktas dalykas, kurį turėtumėme įgyvendinti norėdami teigiamiau ir savarankiškiau apie save mąstyti bei turėti pakankamą ir gerą informaciją karjeros sprendimams – siekti įgyti įvairesnės su darbu susijusios patirties, kad žinotumėme, kaip jaučiamės ar reaguojame dirbdami vienokius ar kitokius darbus. Kiekviena darbinė patirtis mums gali padėti geriau pažinti savo vertybes, interesus, kompetencijas ar kitas asmenybės ypatybes. Tai gali būti ir įvairiausi savanoriški, nemokami darbai ar darbai ne visą darbo dieną. Kartais gali atrodyti, kad jų neverta imtis, tačiau labai dažnai paaiškėja, kad būtent šios pirmosios, kartais net ir atsitiktinės mūsų su darbu susijusios patirtys mums labai daug pasako ir padeda, kai tenka spręsti svarbius karjeros klausimus.

## Nuo ko priklauso informacijos apie save kokybė?



Tikrai geram karjeros sprendimui būtina ir kokybiška informacija apie save. Todėl svarbu suprasti, nuo ko gali priklausyti tos informacijos kokybė.

Informacija, kurią mes turime apie save, nuolat kinta. Ta kaita priklauso net nuo to, ką mes su turima informacija veikiame. Čia kalbame apie tai, kad jeigu ką nors žinome apie save, jei esame ką nors svarbaus patyrę, turime tai aptarti su žmonėmis, kuriais pasitikime. Savo interesų, vertybių, kompetencijų, kitų asmenybės ypatybių ar patirčių aptarimas įgalina mus susidaryti objektyvesnį požiūrį į save, suvokti, kaip visos tos ypatybės susijusios viena su kita ir kokią įtaką tai gali daryti mūsų karjeros sprendimui.

Kita vertus, mes visą gyvenimą atnaujiname žinias apie save. Net jei iš pradžių manome, kad kokia nors neigiama patirtis mums nieko gero nedavė, galiausiai pasirodo, kad vis dėlto mes daug ko išmokome ir dar geriau pažinome save. Sakoma, kad didžiausios gyvenimo pamokos yra susijusios su patirtimis, kurias mes iš pradžių laikėme nesėkmėmis, – nes po kurio laiko suprantame, kad tai yra ne tiek nesėkmės, kiek neišvengiamos ir galimybės save

pažinti sudarančios patirtys. Taigi informacijos apie save negalima vertinti mechaniškai, turime būti atidūs, įžvalgūs ir gebantys pasinaudoti įvairiausiai jos aspektais.



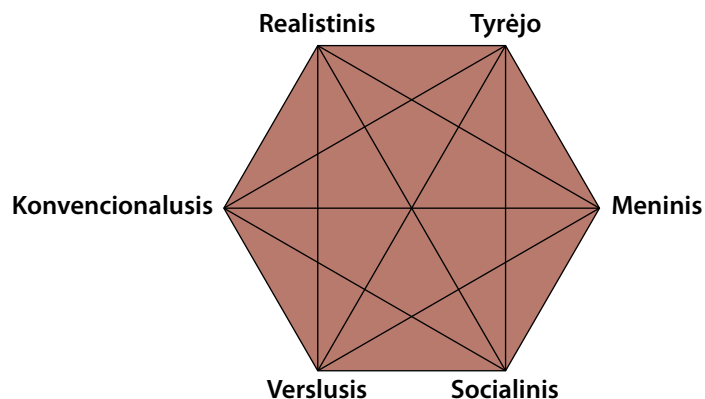
## Žinios apie savo galimybes

Norėdami priimti geresnius karjeros sprendimus turime ne tik mokyti teigiamai ir nepriklausomai mąstyti apie save bei gerinti informacijos apie save kokybę, bet ir mokyti teigiamai ir konkrečiai mąstyti apie savo profesines, mokymosi ir laisvalaikio galimybes bei nuolat gerinti informacijos apie jas kokybę. Būtina išvengti stereotipinio ar paviršutiniško mąstymo ar informacijos apdorojimo bei mokyti sieti galimybes, kurias svarstome.



## Teigiamas ir konkretus mąstymas apie savo galimybes

Pirmas dalykas, kuris padės teigiamai ir konkrečiai mąstyti apie savo profesines, mokymosi ir laisvalaikio galimybes, – tai naudojimas geromis struktūromis, schemomis, įgalinančiomis mus sistemingai vertinti savo galimybes bet kurioje iš gyvenimo sričių. Pavyzdžiui, J. Hollando (1997) pasiūlyta profesinių interesų klasifikacija, pagal kurią skiriami 6 profesinių interesų tipai (16 pav.), įgalina mus priimti pagrįstą sprendimą atsižvelgiant į tai, kaip,



16 pav. Asmenybės tipai pagal interesus

# KARJEROS SPRENDIMAI

## Karjeros sprendimų valdymas

pasirinkę vieną ar kitą profesiją ar specializaciją, patenkinsime pagrindinius savo interesus.

Galbūt vadovaudamiesi šia schema mes nuspręsimė kuriuos nors mums svarbius interesus tenkinti ne per profesinę veiklą, bet laisvalaikio metu, arba sieksime dar geriau pažinti mums įdomias sritis ir tenkinsime interesus per mokymosi veiklas. Taigi schemas ir struktūros yra naudingos ir gali teikti daug aiškumo bei konkretumo, tačiau būtina mokėti atskirti tas, kurios yra tikrai pagrįstos, nes naudodamiesi schema ar struktūra, kuri neturi nieko bendro su tikrove, mes daug greičiau pasiklysimė savo rinkimosi galimybių pasaulyje nei atrasime aiškų ir tikrą kelią.

Kitas svarbus dalykas, kurio turėtumėmė vengti norėdami pozityviau ir konkrečiau mąstyti apie savo galimybes – rėmimasis kokiais nors išskirtiniais ar vieninteliais kriterijais arba standartais vertinant ir atrenkant alternatyvas. Pavyzdžiui, jeigu savo profesines alternatyvas vertinsite tik pagal tai, kaip greitai ir kiek daug pinigų būtų galima uždirbti pasirinkus kurias nors iš jų, tai labai susiaurinsite savo rinkimosi galimybes neįvertindami daugelio profesijai labai reikšmingų dalykų. Todėl kai kurios alternatyvos visiškai nepagrįstai bus įvertintos neigiamai.

Trečias dalykas, kurį reikia atlikti – siekti susiformuoti aiškią ir esminiais faktais pagrįstą nuomonę apie tai, kuo skiriasi jūsų svarstomos alternatyvos. Pavyzdžiui, jei galvojate apie profesijas, susijusias su slaugymu, ir profesijas, susijusias su pradiniu švietimu, tai faktas, koks procentas vyrų ir moterų renkasi vienas ir kitas profesijas, nebus toks svarbus kaip supratimas, kuo skiriasi vertybės, interesai ir kompetencijos, kurių reikia jūsų svarstomoms alternatyvoms.

Ketvirta, savo svarstomas profesines, mokymosi ir laisvalaikio alternatyvas laikykite susijusiomis. Labai dažnai nutinka taip, kad renkantis vienas tenka rinktis ir kitas, o atsisakant vieno – atsisakyti ir kitų.

Penkta, visą informaciją, kurią turite apie savo galimybes, vertinkite kritiškai ir ne paviršutiniškai. Pavyzdžiui, jokia būdu negalima spręsti apie profesiją tik pagal darbo pasiūlos skelbimų informaciją. Tokia informacija gali būti netiksli jau vien todėl, kad, norint prisivilioti gerų darbuotojų, darbo užduotys ar darbo sąlygos gali būti sąmoningai apibūdinamos iškreiptai.



## Informacijos apie savo rinkimosi galimybes kokybės gerinimas

Norėdami turėti aukštos kokybės informacijos apie savo rinkimosi galimybes turime laikytis keleto taisyklių.

Visų pirma savo karjeros galimybes ir alternatyvas būtinai turime išsamiai ištirti naudodamiesi visais savo kaip tyrėjų įgūdžiais ir visomis prieinamomis priemonėmis: katalogais, bibliotekomis, elektroninėmis laikmenomis ar kt.

Antra, karjeros ir gyvenimo alternatyvoms tirti negailėkite laiko. Nereikia tikėtis, kad rasti ir gauti patikimos informacijos apie profesines, mokymosi ar laisvalaikio galimybes bus labai lengva ir kad tai bus galima padaryti labai greitai. Tačiau sugaištas laikas vėliau tikrai atsipirks jus tenkinančia karjera ir gyvenimo kokybe.

Trečia, turite nuspręsti, kokiais metodais ieškosite informacijos. Tokių metodų yra įvairių:

- Skaitymas (įvairiausių informacinių šaltinių analizė).
- Klausymas (pranešimų ar paskaitų, kuriose kalbama apie jus dominančių sričių specialistų darbą, lankymas).
- Stebėjimas (galimybė stebėti žmonių, dirbančių jus dominančiose srityse, darbą).
- Rašymas (klausimai raštu tam tikrų sričių specialistams ar specialistus vienijančioms organizacijoms).
- Vizitai (į jus dominančių sričių organizacijas).
- Pokalbis (diskusijos su tam tikrų sričių specialistais apie jų atliekamą darbą ir kitus su jų pasirinkimu susijusius aspektus).

Informacijos, gaunamos kiekvienu iš šių metodų, pobūdis šiek tiek skiriasi, todėl norint turėti visapusišką informaciją būtina ją rinkti bent keliais metodais nagrinėjant kiekvieną iš karjeros alternatyvų.

Ketvirta, kasdien bendraudami su pažįstamais (giminėmis, draugais) ar atsitiktinai sutiktais žmonėmis (tais, kurie, pavyzdžiui, atsisėda į šalia esančią vietą autobuse, traukinyje ar lėktuve) domėkitės tuo, ką jie veikia, ką dirba gyvenime ir kaip jiems tai patinka, kaip jie tai vertina. Tam paprastai daug pastangų nereikia, bet gauta informacija gali būti labai naudinga, pagrįsta realia patirtimi.

Penkta, norėdami gauti jums reikalingos informacijos apie karje-



# KARJEROS SPRENDIMAI

## Karjeros sprendimų valdymas

ros alternatyvas nebijokite konsultuotis su tais, kurie tos informacijos galėtų pateikti. Tai gali būti bibliotekininkai, kurie gerai nusimano, kaip klasifikuojama ir kur laikoma jus dominanti informacija, tai gali būti karjeros konsultantai, kurie ne tik žino, kur gauti jums reikiamos informacijos, bet ir gali padėti jums ją suprasti ar pasiaiškinti.

Taigi naudokimės karjeros sprendimams reikalinga informacija, gerinkime jos kokybę, ir patys mūsų sprendimai taps geresni.

## Sprendimo priėmimo proceso organizavimas



Iki šiol plačiai kalbėjome apie konkrečius karjeros sprendimo priėmimo elementus ir detales. Dabar norėtumėme pabrėžti tai, kas svarbiausia, ir atsakyti į pagrindinį klausimą: kaip organizuoti karjeros sprendimo priėmimą? Šis procesas susideda iš keleto pagrindinių etapų, kuriuos galima suskirstyti į dvi stadijas – bendrąją ir konkrečiąją (17 pav.).

Gerų karjeros sprendimų priėmimo procesas prasideda nuo suvokimo, kad gyvenime iš esmės esame laisvi priimti bet kokį sprendimą. Gyvename laisvoje šalyje tarp 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 ir 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 sprendimo priėmimo proceso etapas yra labai konkretus įsisaugoninimas, kad savo sprendimus, įskaitant karjeros sprendimus, galime valdyti: savo nuožiūra priimti vienokius ar kitokius sprendimus, mokytis iš padarytų klaidų, keisti ir tobulinti savo sprendimus. Prie veiksmingo sprendimų valdymo prisideda tinkamas pokalbis su savimi, mūsų dėmesys sprendimų priėmimo procesui ir galimybių kontroliuoti savo sprendimus įsisaugoninimas.

Suvokę, kad patys galime valdyti savo sprendimus, turime suprasti, kad karjeros sprendimai mūsų gyvenime yra ypatingi ir išskirtiniai: jie yra labai svarbūs, juos priimant reikia atsižvelgti į viską, kas mums gyvenime yra svarbiausia, jais yra suinteresuoti ir mūsų artimieji bei draugai.



17 pav. Sprendimo priėmimo proceso stadijos ir etapai

# KARJEROS SPRENDIMAI

## Karjeros sprendimų valdymas

Aiškindamiesi sprendimų priėmimo proceso etapus privalome stabilėti ir ties savimi kaip priimančiuoju sprendimus. Turime pažinti save ir atsakyti į tokius svarbiausius klausimus:

- Kaip mes paprastai apsisprendžiame, ar mums sunku tai daryti, ar tai vyksta gana lengvai?
- Koks mūsų sprendimų priėmimo stilius, ar esame linkę sprendimus priimti labiau spontaniškai, ar sistemingai, kaip analizuojame sprendimams reikalingą informaciją, ar labiau pasitikime savimi, ar išoriniais informacijos šaltiniais?
- Kaip įveikiame sprendimų priėmimo stresą?
- Kaip numatome ir sprendžiame savo sprendimų priėmimo sunkumus?

Toliau žengiamo prie konkrečių karjeros sprendimų, kuriuos galime ar turime priimti. Dabar 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. Čia svarbu suprasti, ar teks labai rizikuoti, ar sprendimo priėmimo aplinka yra 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.

Išsiaiškinę karjeros sprendimui įtakos turinčius veiksmus ir asmeninius sprendimo kriterijus, pereiname prie esminės informacijos, reikalingos mūsų sprendimui, paieškų 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 maksimaliai protingai, jeigu karjeros sprendimui turime pakankamai laiko ir kitų išteklių. Riboto racionalumo modelis moko mus būti pakankamai lanksčius ir sprendimą priimti laiku arba per tam tikrą ribotą laiką. „Politinis“ sprendimų priėmimo modelis moko mus tartis dėl savo priimamų sprendimų. Jei elgsimės nesitardami, galime likti „mažuma“ su savo protinomis karjeros idėjomis, kurioms aplinkinių palaikymo taip ir nesulauksime.

Ir galiausiai atsitiktinumų modelis moko mus nuolat ieškoti atsiveriančių galimybių, pasistengti būti „laiku ir vietoje“, kad galėtumėme 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, atsiradus naujoms galimybėms vėl teks ieškoti dar geresnio ar tiesiog kito sprendimo. Taigi karjeros sprendimų priėmimas – tai nuolatinis procesas, kuriame turime žengti nuo vieno etapo prie kito, o kartais grįžti net į pačią proceso pradžią, siekiant vis labiau mus tenkinančios karjeros.



## Santrauka

Norėdami naudotis sprendimų valdymo galimybėmis turime pasigilinti į šį procesą, kuris susideda iš trijų dalių: pokalbio su savimi, sprendimų priėmimo proceso įsisąmoninimo ir sprendimų kontrolės.

Siekiant gero karjeros sprendimo nepakanka žinoti, kas sudaro sprendimo priėmimo procesą, reikia gebėti nustatyti sprendimams įtaką darančius vidaus ir išorės veiksnius. Anne Roe (1990) teigia, kad karjeros sprendimams įtakos turi: lytis, bendra ekonomikos būklė, šeima (etninė priklausomybė), atsitiktinumas, draugai, vedybinis statusas, mokymosi galimybės, įgyti specialieji įgūdžiai, fizinės ypatybės, pažintiniai ir įgimti specialūs gebėjimai, temperamentas ir asmenybė, interesai ir vertybės.

Analizuodami karjeros sprendimų veiksnius ir naudodamiesi visomis žiniomis apie save bei savo galimybes turime pasirinkti, į ką mums bus svarbu atsižvelgti priimant karjeros sprendimus, tai yra turime suformuluoti savo asmeninius karjeros sprendimų kriterijus, kuriuos suprantame kaip veiksnius, kurie, mūsų manymu, turi ar turės įtakos mūsų karjeros sprendimams. Tokių karjeros sprendimų kriterijų gali būti labai įvairių, tačiau svarbu suprasti, kad kiekvienas asmuo šiuo požiūriu yra unikalus: kas vienam yra svarbus asmeninis karjeros sprendimo kriterijus, kitam gali būti tik nereikšmingas veiksnys, neturintis didesnės įtakos jo pasirinkimui.

Norint gebėti priimti geresnius karjeros sprendimus būtina suprasti, kaip mūsų sprendimus veikia gebėjimas apsispręsti sprendimų priėmimo situacijose, kokie gali būti sprendimų priėmimo stiliai bei sprendimų priėmimo streso įveikos būdai.

# KARJEROS SPRENDIMAI

## Karjeros sprendimų valdymas

Sprendimai gali būti priimami skirtingomis sąlygomis – tikrumo, rizikos ir netikrumo. Esant tikrumo sąlygoms, žinome savo tikslą, turime tikslą, įvertinamą ir patikimą informaciją apie galimas visų svarstomų alternatyvų pasekmes. Rizikos sąlygos reiškia, kad negalime tiksliai numatyti alternatyvų rezultato, bet turime pakankamai informacijos nuspėti norimos padėties tikimybę. Esant netikrumo sąlygoms mažai žinome apie sprendimo alternatyvas ar jų pasekmes. Taip gali atsitikti ir dėl to, kad kai kurių aplinkos sąlygų kontroliuoti iš viso neįmanoma, ir dėl to, kad šioms sąlygoms pažinti buvo įdėta per mažai pastangų.

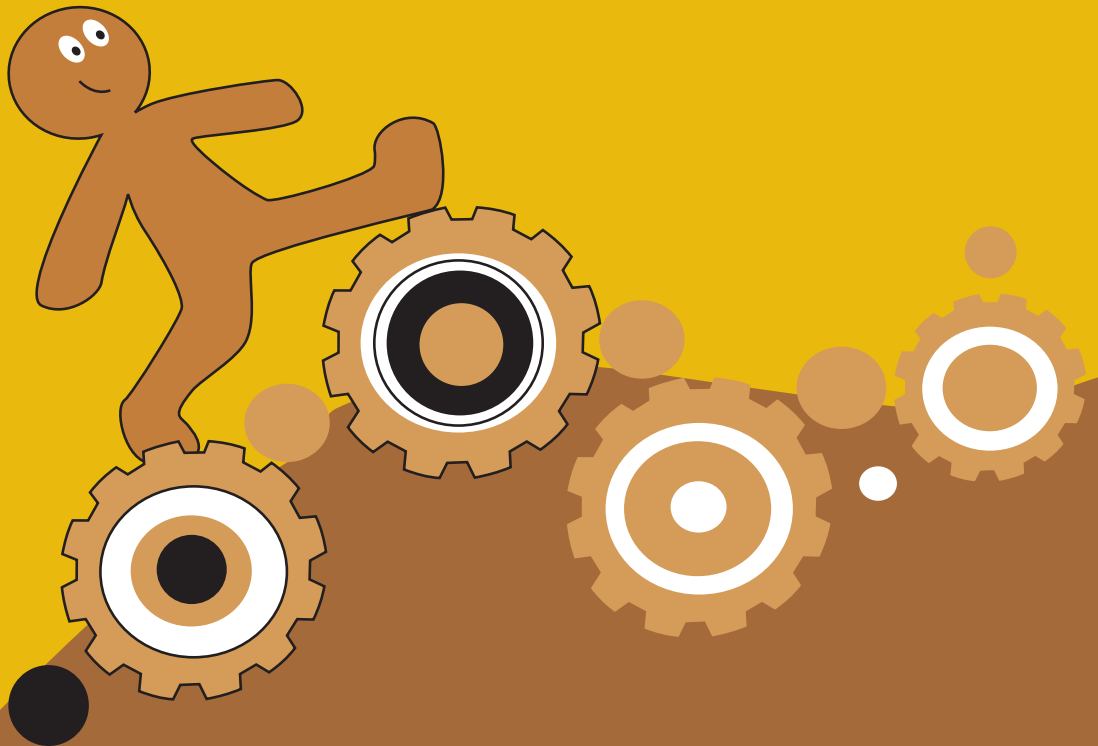
Kartais nutinka taip, kad net įdėję visas pastangas negalime priimti mus tenkinančių sprendimų. Kodėl mūsų sprendimai kartais būna prasti ir kas lemia tokį rezultatą? Atsakant į šį klausimą galima išskirti kai kuriuos sprendimų priėmimo sunkumus, kurie dažniausiai yra: asmeniniai, susiję su šeima, susiję su visuomene.

Rizika ir stresas priimant karjeros sprendimus yra neišvengiami, todėl svarbu išsiaiškinti, kaip įveikiame sunkumus, patiriamus priimant sprendimus. Galima skirti penkis sprendimo priėmimo metu kylančio streso įveikos būdus:

- atkaklus savo sprendimo laikymasis, nepaisant neigiamo grįžtamojo ryšio ir gresiančių nemalonumų;
- išsisukinėjimas ir atsakomybės vengimas;
- atidėliojimas iki tol, kol galutinio termino keliama įtampa priverčia vienaip ar kitaip apsispręsti;
- staigus ir neapgalvotas tikslų keitimas;
- kruopštus ir apdairus sprendimų priėmimas tinkamai pasirengus, turint pakankamai informacijos.

Norint priimti gerus karjeros sprendimus, būtina disponuoti gera ir patikima informacija. Tačiau kartais mes gaunamą informaciją sąmoningai ar nesąmoningai iškraipome, kartais negauname išsamios ir visapusiškos informacijos dėl gana objektyvių priežasčių.


Todėl siekiant gerų karjeros sprendimų būtina nuolat gerinti informacijos apie save bei karjeros galimybes kokybę bei, aišku, ugdytis gebėjimus veiksmingai naudotis šia informacija.





## IV. KARJEROS POKYČIAI


# Karjeros pokyčių valdymas


*Susipažinę su šia tema Jūs:*


 Žinosite, kas lemia karjeros pokyčius

 Suprasite, kokie gali būti karjeros pokyčiai

 Išmanysite, kaip atpažinti, kad atėjo metas keisti savo karjerą

 Įsitikinsite, kaip svarbu gebėti spręsti karjeros problemas

 Žinosite, kaip išgyventi pereinamąjį pokyčių laikotarpį

 Suprasite, kaip įvertinti pokyčių rezultatus ir naują situaciją

Ankstesniuose šios knygos skyriuose perskaitėte apie tai, kaip priimti sprendimus įvairiose gyvenimo ir darbo situacijose, kokios yra skirtingos sprendimo priėmimo strategijos ir kas veikia sprendimo priėmimą. Taip pat sužinojote, kaip svarbu priimant sprendimus derinti darbinį ir asmeninį gyvenimą, supratote, kaip skiriasi vyrų ir moterų atliekami socialiniai vaidmenys, kaip tai veikia mūsų karjeros pasirinkimus. Skaitydami šį skyrį sužinosite, kaip visas šias žinias pritaikyti susidūrus su karjeros pokyčiais.

Akimirkai sustokite ir apsidairykite aplink, pagalvokite, kaip viskas aplinkui keičiasi. Keičiasi metų laikai, diena keičia naktį, žmonės į jūsų gyvenimą ateina ir išeina. Viskas aplink ir jūs patys esate nenutrūkstama kaita. Ar pastebite šį neišvengiamą procesą? Pokyčiai, nuolatinis judėjimas iš vienos būsenos į kitą yra mūsų prigimtis. Pokyčiai gali būti ne tokie pastebimi ar tokie stiprūs, jog supurto mus iš esmės. Pokyčiai gali būti planuoti ir numanomi ar užgriūti netikėtai.

Kiek galime valdyti pokyčius ir kas yra mūsų rankose, kai susiduriame su jais darbe? Kaip jaučiamės ir kaip elgiamės susidūrę su neišvengiamais karjeros pokyčiais? Kodėl dažnai norime pasilikti ten, kur esame, ir taip sunku pajudėti iš saugios, gerai žinomos aplinkos? Tai tik keletas svarbiausių klausimų, į kuriuos ir ieškosime atsakymų šiame skyriuje.



## Karjeros pokyčiai? Kas tai?

Kaip jau minėjome, pokyčiai vyksta nuolat, ir jie neišvengiami. Žmogus metams bėgant keičiasi pats, ir šie pokyčiai veikia jo karjeros sprendimus. Be vidinių pokyčių, svarbi ir aplinkos kaita, kuri mus verčia keistis ir iš vidaus. Tai tarsi nenutrūkstamas pokyčių ratas. Be abejo, vieni pokyčiai turi mažesnę įtaką mums, kiti pakeičia mūsų gyvenimą iš esmės. Mūsų tikslas – suprasti, kaip valdyti karjeros pokyčius, ir išmokti juos valdyti. Iš pradžių išsiaiškinsime, kas yra tie karjeros pokyčiai ir kodėl svarbu juos valdyti.

*Arūnas, baigęs studijas, 10 metų dirbo vienoje iš didžiausių šalies pramonės įmonių. Pradėjęs dirbti jaunesniuoju inžinieriumi, po kurio laiko buvo paskirtas vieno iš padalinių vadovu, vėliau tapo kompanijos valdybos nariu. Arūnas buvo be galo patenkintas savo darbu, negailėjo savęs ir savo laiko, visą save atiduodamas kompanijai. Jis buvo tikras dėl savo ateities dar daugeliui metų į priekį. Tačiau vieną dieną atėjęs į darbą jis buvo sulaikytas apsaugos ir negalėjo patekti į savo kabinetą, o kitą dienos dalį praleido policijos komisariate bendraudamas su advokatais ir prokuroru, dalyvaudamas apklausose. Arūnas sužinojo, kad įmonės vadovybė kaltinama sukčiavimu,*



# KARJEROS POKYČIAI

## Karjeros pokyčių valdymas

*korupcija, lėšų švaistymu. Sužinojo, kad kompanijai, kuriai jis atidavė tiek savo jėgų, gresia bankrotas, o jis su visais kitais vadovais yra nušalintas nuo pareigų. Jam grėšė net teisminė atsakomybė. Laimei, Arūnui pavyko įrodyti, kad jis neturi nieko bendra su vykdytais finansiniais nusikaltimais. Tačiau jis liko be darbo, be ateities, dar keletą savaičių negalėjo atsigauti nuo patirto streso ir patikėti, kad tai, kas vyksta, nėra tik blogas sapnas, kuris baigsis rytui išaušus. Tai nebuvo sapnas, tai buvo tikrovė. Nežinia, ką daryti toliau, kur eiti, ką veikti, už ko „kabintis“, – visa tai buvo tikrovė.*

O štai dar viena istorija.

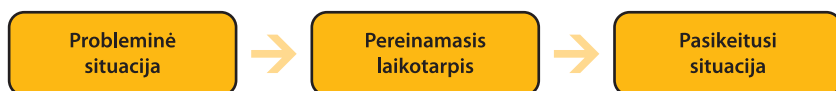
*Agnė studijavo finansus pirmame magistrantūros kurse. Taip pat ji dirbo pusę darbo dienos vienoje iš finansų maklerio kompanijų. Finansų konsultantės darbas jai nei labai patiko, nei buvo didelė kančia. Tai buvo tiesiog puiki proga įgyti patirties ir užsidirbti šiek tiek pinigų susimokėti už mokslus. Dirbdama šį darbą Agnė žinojo, kad tai tik laikina, kad progai pasiūlymus ji pereis dirbti kitur. Ji ilgai svarstė, kas jai būtų labiausiai prie širdies. Studijuodama ji labiau atkreipė dėmesį į tai, kas ją domina ir ką ji norėtų veikti, kokių žinių jai trūksta ir į kurias temas reikėtų dar pasigilinti. Taip pat ji aktyviai ieškojo informacijos apie verslo įmonėse siūlomas pareigas finansininkams. Klausinėjo draugų ir pažįstamų, dirbančių finansininkais, apie galimas laisvas darbo vietas ir rinkos tendencijas šioje srityje. Taigi ji studijavo universitete ir dirbo „dairydamasi“, kas vyksta aplink. Antrame magistrantūros kurse Agnė galutinai apsisprendė, kad norėtų dirbti finansininke banke. Ji pradėjo siuntinėti savo motyvacinius laiškus ir gyvenimo aprašymus pagal skelbimus, pati skambino į bankus, kuriuose norėjo dirbti, ir klausinėjo apie įsidarbinimo galimybes. Tiksliai žinodama, ko nori, ir turėdama visą reikiamą informaciją, ji be jokios baimės ir įtampos dalyvavo darbo atrankos pokalbiuose ir, dar neturėdama magistro diplomo, jau buvo gavusi keletą darbo pasiūlymų, iš kurių net sunku buvo rinktis. Vienas pasiūlymas buvo geresnis už kitą. Kad ir kaip buvo sunku apsispręsti, ji priėmė sprendimą ir niekada dėl to nesigailėjo, nes tai buvo net geriau už pačias drąsiausias svajones. Darbas, darbo sąlygos, atlyginimas, kolektyvas, vadovybė ją džiugino nuo pirmosios darbo dienos.*

Šie du karjeros pokyčių pavyzdžiai yra labai skirtingi. Skirtinga pokyčių kilmė, eiga ir rezultatas. Arūno karjeros pokyčiai nelaukti, neplanuoti, nulemti išorinės aplinkos. Arūnas šiame savo gyvenimo etape yra tarsi išmestas per laivo bortą vidury vandenyno, jis turi plaukti ir ieškoti kokios salos ar kito laivo, nors visai nėra tam pasiruošęs. Tačiau jis neturi kitos išeities, tiesiog turi reaguoti į susidariusią situaciją. Tuo tarpu Agnė savo karjeros pokyčius planavo porą metų, jiems ruošėsi, jie buvo nulemti jos vidinio apsi-

sprendimo ir įdėtų pastangų. Šioje situacijoje laivo vairas yra jos rankose ir ji, kaip laivo kapitonė, valdo situaciją. Skaitydami šias istorijas tikriausiai jau supratote, kaip svarbu „neužmigti“ savo poste, kad ir kaip būtumėte tikri dėl savo ateities. Kai karjeros pokyčiai yra valdomi, nekyla tiek įtampos, nežinios, yra galimybė priimti geriausius karjeros sprendimus.

Skaitydami pirmąjį pavyzdį galėjote suprasti, kad karjeros pokyčiai neretai yra neatsiejami nuo karjeros srities problemų.. Aišku, karjerą galima keisti ir ne dėl problemos, o norint įgyvendinti iš anksto numatytus tikslus arba suvokus, kad gali būti dar geriau. Vis dėlto toliau nagrinėsime karjeros pokyčius kaip probleminės situacijos sprendimą, nes tai dažniau pasitaikantis atvejis.

Tik suvokus, kad egzistuoja problema, galima imtis veiksmų jai spręsti. Problemos analizė, sprendimų priėmimas, veiksmai, kurių imamės, kad pakeistume esamą situaciją, ir yra pokyčio pradžia bei eiga, o pasikeitusi situacija yra pokyčio rezultatas. Kad būtų aiškiau, galime nusibrėžti pokyčio proceso schemą (18 pav.)



**18 pav.** Pokyčio proceso schema

Kaip matote schemoje, visas pokyčio procesas susideda iš trijų pagrindinių etapų: 1) probleminės situacijos; 2) pereinamojo laikotarpio ir 3) pasikeitusios situacijos.



***Karjeros pokytį galime apibrėžti kaip tam tikros probleminės situacijos suvokimą (1), sprendimų, susijusių su probleminės situacijos sprendimu, priėmimą ir veiksmų tai problemai spręsti seką (2), nulemiančią tai, kad situacija pasikeičia (3).***

Šiame skyriuje nagrinėdami karjeros pokyčius laikysimės būtent šios schemos. Pirmiausia aptarsime, kas yra probleminė karjeros situacija ir kaip atpažinti, kad jau metas pokyčiams. Tada nemenkai dėmesio skirsime pereinamajam laikotarpiui. Ir galiausiai panagrinėsime, ar pokyčiai kada nors baigiasi ir kaip įvertinti savo pasirinktų sprendimų įgyvendinimo kokybę.

### Kas yra karjeros problema?



Karjeros pokytį apibrėžiame kaip neatsiejamą nuo problemų (ne visada neigiama prasme), todėl svarbu panagrinėti pokyčių ir problemų sąsajas. Problemos atpažinimas, tinkamų sprendimų priėmimas, veiksmų plano sudarymas ir įgyvendinimas – visa to jums labai prireiks sėkmingai įgyvendinant pokyčius karjeros srityje. Toliau aptarsime karjeros problemas ir jų sprendimą.

Problemą galime apibūdinti kaip neatitikimą tarp esamos ir trokštamos būklės (situacijos). Tai neatitikimas tarp to, kur esate, ir to, kur norėtumėte būti. Esamos ir norimos būklės skirtumo suvokimas nulemia tai, kad problema įsisąmoninama, numatomos priemonės jai išspręsti ir imamasi konkrečių veiksmų. Problemos supratimas nulemia ir motyvaciją ją spręsti, nes argi imtumėtės kokių veiksmų, jei net nežinotumėte, kad susidūrėte su problema? Žodis „problema“ skamba kaip kažkas neigiama, tačiau problema gali iškilti ir labai teigiamose situacijose, pavyzdžiui, prirėikus pasirinkti vieną iš vienodai puikių darbo pasiūlymų.

***Karjeros problema – tai neatitikimas tarp esamos ir trokštamos karjeros situacijos.***



Nors karjeros problemos turi panašumų su bet kuriomis kitomis problemomis gyvenime, jos turi ir savų ypatumų. Aptarsime dalykus, kurie būdingi karjeros problemoms:

- Karjeros problemos suvokimas priklauso nuo mūsų praeities įvykių ir darbo patirties. Sunkumų atsiranda dėl to, kad praeities atsiminimai ir jų reikšmė gali keistis, nes keičiasi mūsų mintys ir vidinė būsena.
- Planuojant savo karjerą, neretai gali kilti sunkumų apsisprendžiant, kas asmeniškai mums yra geriausia, nes visuomet mums daro įtaką šeimos, draugų, aplinkinių, svarbių mums žmonių nuomonė.
- Neretai mes ne stokojame karjerai reikalingos informacijos, bet sutrinkame dėl jos gausos. Internetas, žiniasklaida, knygos, mokyimo įstaigos, mūsų socialinio rato žmonės, įdarbinimo organizacijos, organizacijos, ieškančios darbuotojų – tai šaltiniai, kurie teikia karjeros sprendimams reikalingą informaciją, o jų gausa karjeros problemų sprendimą daro itin sudėtingą.
- Aplinka, kurioje gyvename ir veikiame, nuolat kinta, nuolatiniai kuo toliau, tuo greičiau vykstantys visuomenės ir ekonomikos pokyčiai apsunkina sprendimų priėmimą, o ir nusprendus sunkiau įvertinti,

kokios bus priimtų sprendimų pasekmės. Kas buvo aktualu vakar, nebūtinai aktualu šiandien ir dar labiau tikėtina, kad nebus aktualu rytoj.

- Spręsdami karjeros problemas dažnai turime ne vieną, o keletą alternatyvių galimybių, todėl svarbu sugebėti tiksliai jas įvertinti.
- Pasirinkti dažnai yra sudėtinga dėl to, kad karjeros problema yra daugialypė, paprastai yra ne vienas ir ne du aspektai, į kuriuos reikia atsižvelgti prieš priimant sprendimą. Pavyzdžiui, svarstydami du lygiaverčius darbo pasiūlymus, tikriausiai įvertinsite keletą veiksnių: darbo sąlygas, atlyginimą, organizacijos įvaizdį, tobulėjimo bei mokymosi galimybes, paaukštinimo galimybes, darbo laiką, socialines garantijas ir pan.



## Kaip spręsti karjeros problemas?

O dabar pats laikas panagrinėti problemų sprendimą. Šios knygos trečiajame skyriuje skaitėte apie sprendimų priėmimą. Svarbu suprasti, kad problemų sprendimas ir sprendimų priėmimas yra skirtingi dalykai, nors ir skamba panašiai.

Problemų sprendimas yra mąstymo ir informacijos apdorojimo procesas, kuris apima:

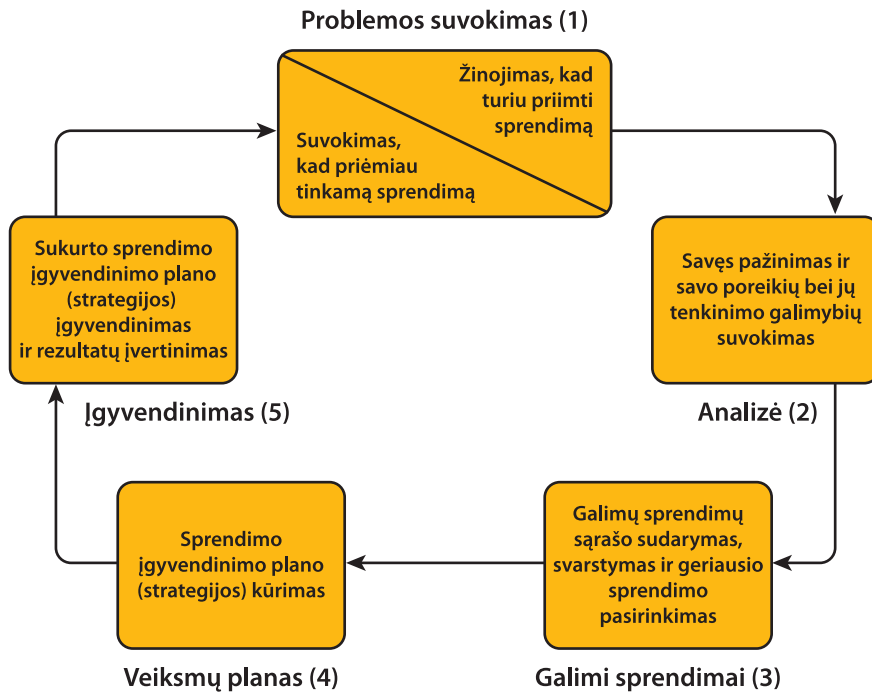
- 1) neatitikimo tarp esamos ir trokšamos karjeros situacijos atpažinimą;
- 2) probleminės situacijos priežasčių analizę;
- 3) alternatyvų, kaip pašalinti neatitikimą, numatymą;
- 4) tinkamiausio būdo neatitikimui pašalinti pasirinkimą ir veiksmų plano kūrimą.

Sprendimo priėmimas apibrėžiamas plačiau, jis apima visus keturis išvardintus problemų sprendimo etapus ir dar vieną, penktąjį – plano ar strategijos įgyvendinimą bei rezultatų įvertinimą. Kad visai nesusipainiotumėte tarp šių panašių sąvokų, nubraižysime probleminės situacijos sprendimų priėmimo proceso schemą (19 pav.).

Neaptarsime kiekvieno iš šių etapų atskirai, nes praeitame skyriuje jau pakankamai skaitėte apie sprendimo priėmimo modelius, strategijas, jiems įtakos turinčius veiksnius. Mums svarbiau išsiaiškinti, kaip pokyčiai, problemų sprendimas ir sprendimų priėmimas susiję tarpusavyje. Jei palyginsite pokyčių proceso schemą (18 pav.) ir sprendimų priėmimo esant prob-

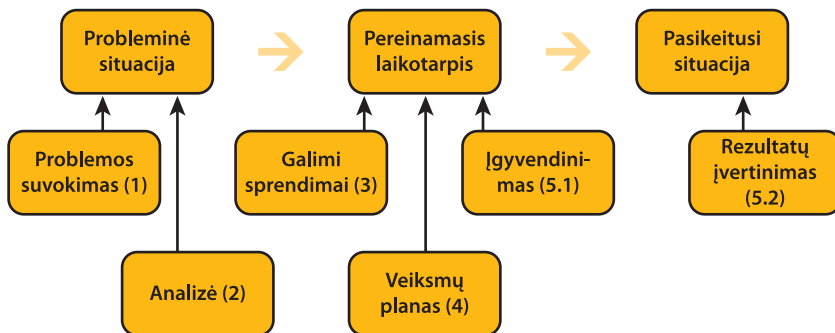
# KARJEROS POKYČIAI

## Karjeros pokyčių valdymas



**19 pav.** Sprendimų priėmimas esant probleminei situacijai (Peterson et al., 1991)

leminei situacijai schemą (19 pav.), pamatysite, kad pirmasis pokyčių etapas „probleminė situacija“ apima problemos suvokimą ir analizę, antrasis etapas „pereinamasis laikotarpis“ apima sprendimo galimybių svarstymą, geriausio sprendimo pasirinkimą ir įgyvendinimą, o trečiasis etapas „pasikeitusi situacija“ – plano įgyvendinimo kokybės ir naujos situacijos įvertinimą (20 pav.).



**20 pav.** Integruota pokyčių proceso ir sprendimo priėmimo schema

Pokyčius ir tai, ką svarbu apie juos žinoti, aptarsime pagal tris pokyčių proceso etapus, nepamiršdami, kokias sprendimų priėmimo fazes šie etapai apima. Svarbu, kad toliau skaitydami nepamirštumėte šios schemos, o pirmiršę visada galite vėl ją atsiversti ir pasitikrinti, apie kurį pokyčių etapą skaitote.



## Ar jau metas pokyčiams?

Tikriausiai tokie klausimai, kaip šio skyrelio pavadinimas, dažnai net nekyla. Jei neteko patirti situacijų, kuriose karjeros pokyčiai akivaizdūs, galite dar kartą paskaityti Arūno karjeros istorijos fragmentą. Tačiau mes daugiau kalbėsime apie tuos pokyčius, kurie neišrinka kaip perkūnas iš giedro dangaus, bet kurie yra planuojami ir kuriuos savo pastangomis galime valdyti. Tai nereiškia, kad netikėtų pokyčių jūsų karjeros kelyje nepasitaikys, mes tiesiog manome, jog yra priemonių, kuriomis galima sumažinti šių netikėtumų tikimybę. Viena iš tokių priemonių yra karjeros planas (apie jį sužinosite paskutiniame šios knygos skyriuje), o dabar nenukrypkiame nuo šio skyrelio temos.

Pagalvokite, ar jums kada nors buvo taip: iš šalies žiūrint atrodo, kad turite viską, ko galima trokšti, bet patys gerai nesijaučiate. Jūs jaučiate, kad kažkas ne taip, nors negalite įvardinti kas. Jei niekada jums taip nebuvo, prisiminkite, kada paskutinį kartą darėte ką nors vardan kitų, nors tai jums visai nepatiko. Pagalvokite, ar esate patenkinti tuo, kas esate, ką darote, kuo kasdien užsiimate, kokie žmonės jus supa. O gal jau metas ką nors keisti?

Net jei šiuo metu jums viskas kuo geriausiai sekasi ir jūs puikiai jaučiatės, tą akimirka, kai atkreipiate dėmesį, kad kažkas negerai, jau prasideda pokyčio procesas. Ne veltui karjeros valdymo kompetencijų ugdymą pradėdame nuo savęs pažinimo. Įsiklausyti į savo jausmus, pajusti savo fizinę ir psichologinę būklę – tai pirmas žingsnis, norint valdyti karjeros pokyčius.

Mūsų gyvenime viskas susiję: įtampa darbe po kurio laiko gali pasireikšti kaip galvos, skrandžio skausmai ar kiti sveikatos sutrikimai. Asmeninio gyvenimo sunkumai, tarkim, išsiskyrimas su mylimu žmogumi, gali sukelti liūdesį, nusivylimą, nepasitikėjimą savimi ir kitais, pyktį, o galiausiai konfliktus su kolegomis, pavaldiniais ar klientais.

Mūsų savijauta, kilusios emocijos yra labai svarbus informacijos šaltinis, veikiant ir prisitaikant prie aplinkos. Tai, kad reikia pokyčių, kad atsirado problema ir reikia ką nors keisti, mums gali signalizuoti: 1) mūsų kūno

# KARJEROS POKYČIAI

## Karjeros pokyčių valdymas

pojūčiai ir įvairūs sveikatos sutrikimai, 2) emocinė būseną, 3) mūsų elgesys. Smulkiai išvardinsime šiuos trejopus signalus.

Fiziologiniai signalai:

- nemiga;
- nuolatinis fizinis nuovargis;
- nuolatinis mieguistumas;
- padidėjęs apetitas;
- sumažėjęs apetitas;
- skrandžio skausmai;
- virškinimo sistemos veiklos sutrikimai;
- galvos skausmai;
- padidėjęs kraujospūdis;
- širdies skausmai;
- nugaros skausmai;
- dažnas persišaldymas ir kt.

Emociniai signalai:

- nuolatinės įtampos jausmas;
- vienišumo, izoliacijos jausmas;
- pesimistinis mąstymas;
- jautri reakcija į kitų kritiką;
- jausmas, kad mūsų niekas nesupranta;
- sunkumai priimant sprendimus;
- dažnas pyktis sutuoktiniui, partneriui;
- dažnas nerimas (didesnis nei paprastai);
- varginančios mintys dėl tolimų, nepasiekiamų tikslų;
- dažnas liūdesys;
- nesugebėjimas džiaugtis anksčiau buvusia malonia veikla ir kt.

Elgesio pokyčiai:

- tarpasmeninių santykių pablogėjimas;
- kolegų, draugų, šeimos šalinimasis;
- dažni nesutarimai, konfliktai su aukštesnį statusą turinčiais asmenimis;
- užduočių bei atsakomybės vengimas;
- vėlavimas į darbą;
- nesirūpinimas savo išvaizda, asmenine higiena;
- dažnas svarbios informacijos, įsipareigojimų užmiršimas;
- ekstremalus elgesys (perdėtas linksminimasis ir pan.) ir kt.

Svarbu ne tik žinoti ir atpažinti šiuos problemą pranašaujančius signalus, bet ir gebėti įvardinti, su kuo tai susiję, kokios gali būti jų priežastys.

Šalinami vien simptomus mažai kuo galėsime sau padėti. Veikti reikia iš esmės šalinant tų simptomų priežastis. Į tai ir turi būti nukreipti pokyčiai.



*Pirmą žingsnį žengiame, kai pastebime konkretų simptomą, jį detaliau suuojame ir gerai suvokiame, o tolesnį – kai išsiaiškiname, su kuo šis simptomas susijęs.*



## Kaip atpažinti karjeros problemas?

Tiksliai nustatyti, su kuo susiję problemą signalizuojantys simptomai, ne visada paprasta. Pasiaiškinsime, kodėl taip yra. Remsimės Lars Skyttner (2005) požiūriu bei jo aprašyta sistemų teorija.

Pagal sistemų teoriją, viskas (visata, gamta, žmogus, socialiniai reiškiniai ir pan.) yra tarpusavyje susiję, panašūs vienetai sudaro sistemas, kurie skiriasi nuo kitų sistemų, tačiau pagal bendrus dėsnius mažesnes sistemas galima priskirti platesnėms sistemoms, šias – dar platesnėms. Sistemų struktūra tam tikra prasme yra hierarchinė, sudėtingumas didėja didėjant sistemai. Pavyzdžiui, atomai sudaro molekules, molekulės ląsteles, ląstelės organus ir audinius, organų ir audinių sistema sudaro žmogaus organizmą. Žmogų galime vadinti sudėtinga fiziologine sistema, tačiau žmogus nėra vien organų rinkinys, tai jaučiantis ir mąstantis bei skirtingai besielgiantis organizmas. Taigi jau kitu požiūriu galime skirti kitas žmogų kaip sistemą sudarančias posistemės. Pavyzdžiui, tos posistemės gali būti tokios: fiziologinė, psichologinė ir elgesio sistema. Aišku, tai sąlygiškai išskirtos žmogaus sistemą sudarančios posistemės, jų gali būti daugiau ar mažiau, jos gali būti kitaip pavadintos – tai priklauso nuo tyrėjo požiūrio į žmogų. Svarbu tai, kad žmogus, pats būdamas įvairių lygių sistema, yra kitų sistemų dalis, pavyzdžiui, jis gali priklausyti skirtingoms mažesnėms ar didesnėms socialinėms grupėms (sistemoms).

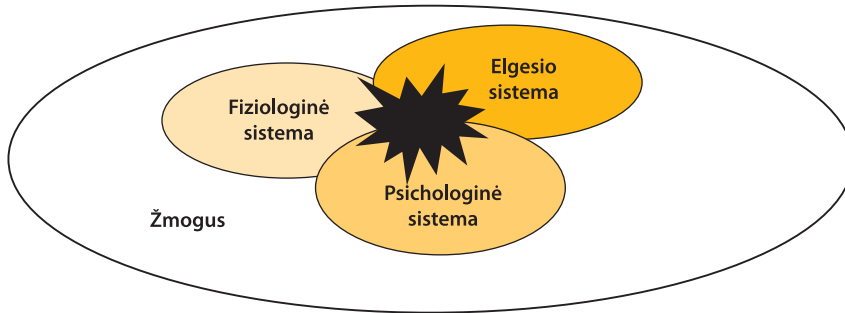
Dar viena svarbi sistemų teorijos idėja ta, jog tarpusavyje susijusios sistemos veikia viena kitą. Poveikis vienai sistemai perduodamas ir su ja susijusioms sistemoms. Kad būtų lengviau suprasti, kaip tai vyksta, pavaizduosime tai paprastą schemą (21 pav.) ir pateiksime pavydžių.

Iš pateiktos schemos matyti, kad žmogus veikia kaip sudėtinga sistema. Trys sudedamosios tos sistemos dalys yra fiziologinė, psichologinė ir elgesio sistemos. 21 pav. pavaizduota, kad tam tikras poveikis psichologinei sistemai išplinta ir į ir kitas sistemas.



# KARJEROS POKYČIAI

## Karjeros pokyčių valdymas

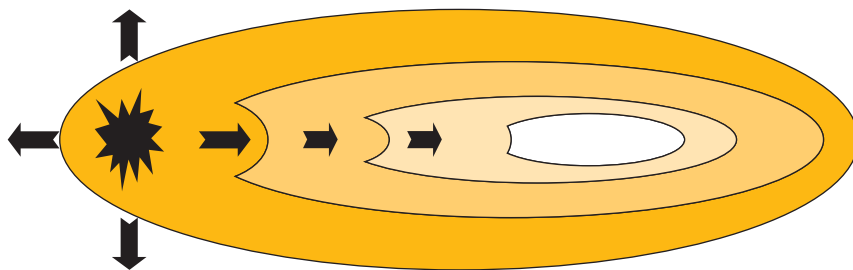


**21 pav.** Poveikio (simptomo) perdavimas iš vienos sistemos į kitas

*Pavyzdžiui, įsivaizduokite, kad darbe kyla konfliktas su kolega. Jums pikta, kad ramiai negalėjote išsakyti savo nuomonės, nes kolega visai nepagrįstai jus agresyviai užsipuolė, o jūs atsakėte tuo pačiu. Jūs galvojate, kaip toliau elgsitės su šiuo kolega. Tarkim, nenorite jo matyti akyse, todėl pietauti iš viso neinate, kad jo nesutiktumėte, be to, ir apetito neturite, taip pat nebendraujate su jo komandos nariais ir apskritai stengiatės laikytis toliau nuo visų ir darbą atliekate vienas pats. Konfliktui užsitęsus keletą savaičių jaučiate, kad nebenorite eiti į darbą, jaučiatės išsekęs nuo nuolatinės įtampos, galiausiai peršalate ir gydotės namuose džiaugdamosis, kad nereikia matyti žmogaus, kuris jums kelia vien rūpesčius. Jei šiuo metu susimąstote, kad kažkas negerai, kad reikia kažką keisti, matant daugybę nerimą keliančių simptomų nelabai aišku, kas su kuo susiję ir kur visa ko priežastys. Tačiau geriau paanalizavę paskutinių savaičių įvykius galite prisiminti, kad jūsų emocinė būseną pasikeitė po konflikto, kad nuo tada pradėjo keistis ir jūsų elgesys, galiausiai atsirado sveikatos sutrikimų. Labai puiku, jei šiuo momentu nusprendžiate keisti situaciją iš esmės. Tačiau pagalvokite, kas būtų, jei vis dar nežvelgtumėte problemos, tikriausiai simptomai stiprintų vieni kitus ir sklįstų į sistemas dar giliau ir plačiau.*

Jei nesustojate ir nenorite pripažinti problemos, tai reiškia, kad simptomų traukinys važiuoja toliau įgydamas vis didesnį pagreitį. Tad kuo anksčiau suvokiami problemos simptomai, tuo greičiau galime imtis priemonių jiems pašalinti, o kuo ilgiau laukiama, tuo situacija darosi sudėtingesnė. Jei supratote, kaip mažos problemos gali virsti sudėtingomis ir kaip svarbu laiku susiimti, puiku. Galime plėtoti šią temą toliau.

Kaip jau minėjome, žmogus, pats būdamas sudėtinga sistema, yra maža kitų sistemų sudedamoji dalis. Viena iš sistemų, kurios dalis esame, yra visuomeninė-socialinė sistema. Kadangi karjeros pokyčiai ir dauguma kitų pokyčių mūsų gyvenime priklauso nuo kitų žmonių, panagrinėsime, kaip



**22 pav.** Poveikio sklidimas sistemomis iš išorės į vidų

mus veikia šios sistemos pokyčiai. 22 pav. pavaizduota, kaip tam tikras poveikis, atsiradęs platesnėje sistemoje, paveikia visas ją sudarančias sistemas ir plinta tolyn.

Išsiaiškinome, kaip įvairios žmogaus sistemos sąveikauja tarpusavyje. Tačiau žmogus nėra uždara sistema, jis veikia kitas sistemas ir pats yra veikiamas išorinių sistemų. Todėl norint suprasti signalus, pranašaujančius pokyčius, svarbu nustatyti, ar tų signalų priežastis viduje, ar išorėje. Pateiksime išorės poveikio pavyzdį.

*Tarkim, jūs dirbate tarptautinėje kompanijoje, tiksliau, viename iš keliasdešimties jos padalinių, kuris atsakingas už visos kompanijos logistiką ir prekybą. Jūs atsakingas, kad Kinijos gamykloje pagamintos prekės sėkmingai pasiektų Europos šalių sandėlius, o iš ten ir prekybos centrus. Vieną dieną per susirinkimą iš savo vadovo sužinote, kad kompanija, įgyvendindama restruktūrizaciją, ruošiasi uždaryti gamyklą Kinijoje, tai reiškia, jog dėl to ir jūs netenkate savo dabartinio darbo. Jums siūlomos kitos pareigos, tačiau norint jas atlikti jums reikės išvykti porai savaitių mokytis į kitą šalį. Gamyklos uždarymas kažkur Kinijoje galbūt jūsų visai nejaudintų, tačiau kadangi tai jūsų kompanijai priklausanti gamykla, jos uždarymas turi poveikį visai organizacijai, kiekvienam jos skyriui, ir žmonėms, kurie buvo susiję su šios gamyklos darbo užtikrinimu.*

Tai tik vienas iš daugelio pavyzdžių, kai tam tikras poveikis, ar tai būtų vyriausybės išleistas naujas įstatymas, ar stichinė nelaimė, paliečia mus asmeniškai ir priverčia keistis.

Esant išoriniam poveikiui, skatinančiam karjeros pokyčius, svarbu įvertinti, kiek mes esame už tai atsakingi ir kiek pajėgūs pakeisti situaciją. Skiriami du būdai reaguoti į išorės skatinamus pokyčius:

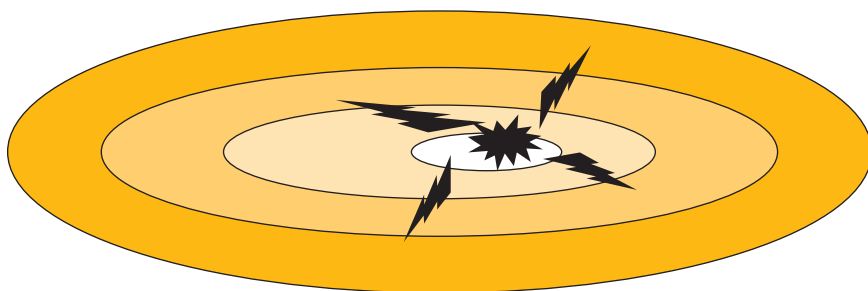
- galima keisti aplinką, situacijos veiksnius arba
- galima keistis patiems, keisti savo požiūrį, mokytis naujų įgūdžių.

# KARJEROS POKYČIAI

## Karjeros pokyčių valdymas

Tačiau tai, ko griebtis, kai ateina metas pokyčiams, aptarsime šiek tiek vėliau.

Kitas galimas atvejis, kai pats žmogus yra poveikio šaltinis ir sklaidėjas. Kartais mes nesusimąstome, kaip labai veikiame kitus. Atkreipkite dėmesį į tai, kaip šalia esantys žmonės jaučiasi, kai jūs esate ramus, veikiate pasitikėdamas, nusiteikę entuziastingai ir optimistiškai, – pabuvę kartu su jumis greičiausiai ir kiti panašiai jausis ir patikės, kad kartu galite nuversti kalnus. O kaip jūs jaučiatės, kai pamatote kolegą, kuris yra įsitempęs, baimės ir nerimo perkreiptu veidu, – net nereikia laukti, kad jis pradėtų verkšlenti apie ištikusias nelaimes, kai ir jūs jau sunerimstate. Ar ne tiesa? Aiškumo dėlei nubrėšime dar vieną schemą (23 pav.).



**23 pav.** Poveikio sklaidimas sistemomis iš vidaus į išorę

Vėl panagrinėkime realaus gyvenimo pavyzdį.

*Tarkim, organizacijos generalinis direktorius naktį nesudėjo bluos-to dėl to, kad krepšinio austruoliai kaimynystėje šventė Lietuvos rinktinės pergalę. Direktorius ateina ryte į darbą pajuodusiais paakiais ir skaudama galva, galvodamas, kiek visko reikia nuveikti ir kaip reikės skubėti. Per susirinkimą jis be reikalo apšaukia padalinių vadovus, o šie, susinervinę grįžę į skyrius, išlieja apmaudą ant nieku dėtų pavaldinių.*

Greičiausiai ir patys galite papasakoti ne vieną atvejį, kai buvote nepelnytai apšaukti, nukentėjote dėl to, kad žmogus, kuris išlieja ant jūsų pyktį, prieš tai nukentėjo pats. Taigi visada verta pagalvoti apie tai, kaip mūsų emocinė būseną ir elgesys veikia kitus, taip pat ir atpažinti, kada esame pasirenkami kaip kitų žmonių „išskrovos objektai“.

Taigi karjeros pokyčiai susiję su probleminėmis situacijomis. Pokyčius valdyti galime tik jei atpažįstame apie problemą pranešančius signalus (simptomus), juos detalizuojame ir išsiaiškiname, kokia tikroji jų priežastis.

Nustatant, kokios yra probleminės situacijos simptomų priežastys, svarbu atsižvelgti į mus veikiančius aplinkos veiksnius, taip pat nepamiršti, kad ir mes patys veikiame savo aplinką. Tikimės, kad mūsų pateiktos schemos ir pavyzdžiai padėjo jums geriau perprasti svarbiausius dalykus, tačiau nereikia pamiršti, kad gyvenime viskas yra daug sudėtingiau. Tuo patys įsitikinsite, kai susidursite su karjeros problema ir pradėsite ją spręsti.

Išsiaiškinome, kaip suprasti, kad jau metas pokyčiams, kaip atpažinti probleminės situacijos požymius ir kaip atsekti jų priežastis. Tolesnis pokyčių proceso etapas yra galimų sprendimų numatymas, geriausio iš jų pasirinkimas ir įgyvendinimas. Taigi toliau kalbėsime apie pereinamąjį pokyčių laikotarpį. Tačiau prieš tai paanalizuosime, kodėl daugelis žmonių pasilieka problemos svokimo stadijoje ir toliau nepasijudina, nors supranta, kad pokyčiai būtini.



## Kodėl mes priešinamės pokyčiams?

Pagalvokite, ką darote kasdien tik prabudę – lipate iš lovos, įsijungiate televizorių, einate į dušą, rengiatės, pusryčiaujate, atsisveikinate su šeima ar kambario draugais, važiuojate į darbą ar mokslus iš tos pačios stotelės kaip ir visada, tuo pačiu maršrutiniu autobusu ar troleibusu. Ateiniate į savo darbo ar mokslų vietą nustatytu laiku, šiandien taip pat kaip ir vakar. Atsisėdate į savo vietą. Jei studijuojate ir jums paskaita vyksta kelių šimtų sėdimų vietų auditorijoje, ar pastebėjote, kad visada sėdatės į tą pačią vietą, šalia tų pačių žmonių? Pokyčių mums nereikia. Mums reikia savo šiltų, saugių, gerai pažįstamų vietų. Kai atsitinka kas netikėta, prisiminkite, kaip jaučiatės? Kaip jaučiatės, kai kas nors stovėjimo aikštelėje užima „jūsų“ vietą, užima „jūsų“ vietą auditorijoje? Mažų mažiausiai pikta. Kalbėjome apie tai, kad pokyčiai yra natūralūs, kad viskam, taip pat ir žmogui, būdinga kaita, tačiau labai dažnai mes iš visų jėgų laikomės įsikibę to, kas mums įprasta.

Tiesa, yra ir tokių žmonių, kurie lyg nenustygsta vietoje, jie tikri nuotykių ieškotojai, galintys viską mesti ir išvažiuoti net į Afriką, staiga ir ten viską mesti ir važiuoti kur nors kitur, – rodos, jie negali gyventi be pokyčių. Kiti tuo tarpu taip prisirišę prie savo namų, darbo, savo stalo, savo puodelio, savęs tokių, kokie jie yra, jog net menkiausi pasikeitimai išmuša juos iš vėžių.

Tai, ar žmogus labiau, ar menčiau linkęs į pokyčius, priklauso nuo asmeninių jo ypatybių ir įvairių kitų priežasčių:

- Įsitikinimas, kad pokyčiai nereikalingi. Ši priežastis vyrauja, kai dar

# KARJEROS POKYČIAI

## Karjeros pokyčių valdymas

nėra suvokiama problema, esami veiklos būdai buvo sėkmingi praeityje ir manoma, kad jie bus sėkmingi ir ateityje.

- Nepasitikėjimas pokyčių iniciatoriais. Ši priežastis būdinga tuo atveju, kai žmogus ne pats inicijuoja pokyčius, bet yra priverstas reaguoti į besikeičiančią aplinką (pavyzdžiui, vadovo siūlomus pokyčius organizacijoje). Šiuo atveju priešinamasi, nes įtariama, kad už naujovių slypi kokie nors neišsakyti nepriimtini tikslai.
- Įsitikinimas, kad pokytis nepriimtinas. Nesėkmės įveikiant pokyčius praeityje gali lemti tai, jog bus vengiama didesnių pasikeitimų.
- Finansinė grėsmė. Darant karjeros pokyčius gali iškilti grėsmė laikinai prarasti pajamų šaltinį, socialines garantijas ir pan.
- Naujumo baimė. Permainos dažnai reikalauja naujų įgūdžių ir žinių, tad galime suabejoti dėl savo sugebėjimo prisitaikyti prie naujos situacijos.
- Palyginti didelė permainų kaina. Įgyvendinti pokyčius gali prireikti tam tikrų investicijų, kurios atsiperka tik po kurio laiko, taip pat pradžioje gali būti patiriama nuostolių.
- Statuso ir galios netekimas. Įgyvendinant pokyčius karjeros srityje nėra garantijų, kad pakeitę darbą išlaikysime nepakitęs savo statusą. Nors dažnai pareigos keičiamos aukštesnėmis, tačiau gali būti ir taip, kad statusas, perėjus dirbti kitur, laikinai sumažėja.

Galite pagalvoti ir iš savo patirties prisiminti daugiau priešinimosi pokyčiams priežasčių, atvejų, kai kilo noras priešintis naujovėms, reformoms ar net kilo nenoras įgyvendinti savo užsibrėžtus pokyčius. Įsidėmėkite, kad priešinimasis pokyčiams toks pat natūralus kaip patys pokyčiai. Jau anksčiau kalbėjome apie karjeros kliūtis. Priešiškumą pokyčiams galėtume pavadinti viena iš jų, tai tarsi stabdis, trukdantis judėti pirmyn, tad svarbu suprasti, dėl ko tas priešinimasis kyla.

Tiesa, kad mums reikia stabilumo: kad jaustumėmės saugiai, stengiamės gerai pažinti aplinką ir prie jos prisitaikyti, kad jaustumėmės gerai, turime kontroliuoti padėtį ar bent jau manyti, kad ją kontroliuojame. Tačiau kai viskas aplink žinoma ir įprasta, pradėdame nuobodžiauti, mums darosi nebeįdomu. Kad tobulėtume ir augtume, reikalingi pokyčiai. Taigi nuolat judame nuo stabilios saugios aplinkos pokyčių ir nežinomų situacijų link, kol jos mums tampa pažįstamos ir įprastos, o tada vėl viską pradėdame nuo pradžių.

Jei jau atpažinome karjeros problemą ir ją išanalizavome, paskui, naudodamiesi ankstesniame skyriuje įgytomis žiniomis apie sprendimo priėmimą, nusprendėme, kaip keisti situaciją ir sudarėme konkrečių veiksmų planą, jei pavyko įveikti vidinį pasipriešinimą pokyčiams, – tai momentas, kai

paliekame esamą probleminę situaciją ir pradedame judėti trokštamos karjeros (studijų ar darbo situacijos) link. Taigi pats laikas dabar pereiti prie kito skyrelio, kuriame atskleisime pereinamojo karjeros laikotarpio ypatumus.



## Pereinamasis karjeros laikotarpis

Laikotarpis nuo tos akimirkos, kai, suvokę karjeros problemą, nutariame ją spręsti, iki tol, kol įgyvendiname konkrečius veiksmus ir visiškai pasiekiame užsibrėžtus tikslus, vadinamas pereinamuoju karjeros laikotarpiu. Šiuo laikotarpiu žmogus palieka probleminę karjeros situaciją, tačiau dar yra tik pakeliui į ten, kur norėtų būti. Šis laikotarpis turi savų ypatumų, kuriuos svarbu žinoti. Pereinamajam laikotarpiui būdinga tam tikra emocinės būsenos kaita, taip pat galimos skirtingos veiksmų pokyčiui įgyvendinti strategijos. Visa tai ir aptarsime.

Iš pradžių panagrinėsime galimas reakcijas į prasidėjusius pokyčius karjeros srityje. Reakciją į pokytį galima laikyti procesu, pereinančiu tam tikras stadijas. Pagal Kubler-Ross (1969) reakcijos į netektį modelį, patyręs netektį žmogus dažniausiai pereina tokias stadijas: šokas ir neigimas, pyktis, derėjimasis, depresija, susitaikymas ir priėmimas. Galima sakyti, kad karjeros permainos irgi yra netektys. Paprastai netenkame senų buvimo ir veikimo būdų, tačiau, aišku, tai nėra tapatu artimo žmogaus netekčiai. Yra skiriamos tokios reakcijos į pokyčius stadijos (jos šiek tiek primena Kubler-Ross modelį):

- **1 stadija. Atmetimas.** Svarstant apie reikšmingus pokyčius, pirmoji reakcija dažniausiai būna visiškas poreikio keistis atmetimas. Pasitelkiami argumentai, kad ir taip gerai, situacija nėra jau tokia bloga, be to, kas atsitiks, jei nepavyks iki galo įgyvendinti pokyčių, tad kam išvis keistis? Susidūrę su pokyčių galimybe, pradedame ieškoti vertės esamose sąlygose, dažnai netgi tokiose situacijose, dėl kurių nuolat skųsdavomės. Atmetimo reakcija kyla dėl baimės, nežinomybės, netikrumo jausmų. Kad įgyvendintume pokytį, turime palikti esamą situaciją, dalykus, prie kurių esame prisirišę, ir dažnai neturime jokių garantijų, kad pasikeitusi situacija bus geresnė už esamą.
- **2 stadija. Gynyba.** Šioje stadijoje pokyčiai tampa aiškesni. Jau imamės tam tikrų numatytų veiksmų, keičiame elgesį, atliekame naujas užduotis. Pavyzdžiui, pakeitę darbą imame dirbti vadovaujami

# KARJEROS POKYČIAI

## Karjeros pokyčių valdymas

kito vadovo ar su kita žmonių grupe, galbūt kitame padalinyje ar kitoje vietoje. Šiam etapui būdinga tai, kad naujai veiklai reikia daug daugiau pastangų, reikia mokytis naujų dalykų, taikytis prie naujos aplinkos ar žmonių. Natūralu, kad padidėja nesėkmių ir klaidų tikimybė. Todėl galime imti abejoti savo jėgomis, priimtų sprendimų teisingumu, mus gali apimti frustracija, depresija ir panašios emocinės būsenos. Tai vienas iš emociškai sunkesnių pokyčių etapų.

- **3 stadija. Atsisakymas.** Šiame etape vyksta praeities atsisakymo procesas ir persiorientavimas į ateitį. Atsisakoma to, kas buvo, ir pereinama prie to, kas nauja. Kaip tai vyksta? Pradedama busti optimistiniai lūkesčiai. Gali būti, kad atsisakymo procesą sukelia supratimas, kad esamas nerimas yra pernelyg didelis, neturintis pagrindo, neracionalus arba kad pokytis bei jo pasekmės nėra tokie atstumiantys, kaip atrodė iš pradžių. Aktyviai įsitraukiame į pokyčius, įveikiame pirmąsias nesėkmes, patiriame pirmąją sėkmę, pamatome pasikeitusios situacijos pranašumus. Problemos sprendimas, iniciatyva duoda savų rezultatų ir skatina nesustoti, „nebesigręžioti“ atgal, bet pamažu judėti į priekį. Atsisakymas iš esmės yra suvokimo procesas. Imame suprasti, kad pokytis yra neišvengiamas ir (arba) būtinas. Prisitaikymas prasideda nuo pripažinimo. Šiam etapui reikalinga drąsa esant sunkioms aplinkybėms priimti naują tikrovę.
- **4 stadija. Adaptacija.** Adaptacija yra abipusis procesas. Svarbu tiek mūsų pačių įdėtos pastangos mokytis ir taikytis prie naujos aplinkos, tiek tai, kaip nauja aplinka, žmonės taikosi prie mūsų. Retai kada naujai suburta komanda ima produktyviai dirbti nuo pat pirmosios dienos; kad grupės nariai taptų darnia komanda, reikia laiko ir kiekvieno iš jos narių pastangų prisitaikyti ir priimti kitus. Šiame etape pradėdame tyrinėti naują aplinką, bandymų ir klaidų būdu išmėginame save, ieškome, kaip įveikti pokyčių keliamus reikalavimus. Kadangi ir šiame etape galimos nesėkmės, būdinga reakcija yra pyktis. Tačiau kilęs pyktis nėra priešinimasis pokyčiams, tai natūrali reakcija stengiantis išmokti veikti naujoje situacijoje bei susidūrus su kliūtimis. Galime pykti ant savęs ar kaltinti aplinką, kad mums nesiseka. Tačiau pyktis mus gali ir mobilizuoti, suteikti energijos dar atkaliam siekti savo užsibrėžtų tikslų.
- **5 stadija. Internalizavimas (priėmimas).** Šioje stadijoje jau esame sukūrę naują suvokimo sistemą, įgiję naujų įgūdžių. Nauji dalykai, kurių turėjome išmokti pokyčio metu, jau išbandyti ir įvaldyti. Jie jau įtraukti į naujos darbo situacijos supratimą. Tai pažintinis procesas, kurio metu suvokiame, kas įvyko. Dabar naujas elgesys tampa „normalaus“ elgesio dalimi. Šiuo metu galime jausti pasitenkinimo

savimi, dėkingumo kitiems, džiaugsmo ir ramybės jausmus. Kiek mums kyla teigiamų emocijų, priklauso nuo kiekvieno iš mūsų gebėjimo džiaugtis savais laimėjimais. Nepamirškite, kad lygiai kaip svarbu įveikti sunkumus, taip pat svarbu pasidžiaugti ir mažomis ar didesnėmis savo gyvenimo pergalėmis.

Apžvelgėme emocinę pokyčių proceso pusę, tai, kaip jaučiamės įvairiuose pokyčio etapuose. Svarbu žinoti, kad pokyčių įgyvendinimo pradžioje pasipriešinimas ir pokyčių atmetimas yra natūralus, vėliau jausmai gali keistis į frustraciją, depresiją, vėlesniuose etapuose galimas optimizmo ir drąsos antplūdis, dar vėliau pyktis bei galiausiai džiaugsmas ir pasitenkinimas. Nuostabu, kiek vienas pokytis gali sukelti jausmų. Aišku, nebūtinai viską kaskart ir patirsime susidūrę su karjeros pokyčiais, tačiau svarbu žinoti galimas emocines reakcijas, kad stebėtume ir suprastume, kas su mumis vyksta pokyčių metu. Taip pat svarbu suprasti, kad kai mūsų karjeros pokyčiai planuoti, jie gali sukelti mažiau neigiamų jausmų (priešinimosi, atmetimo, gynybos); numatydami pokyčius, iš anksto jiems pasirengdami, galime išvengti galimų nesėkmių, klaidų ir tvirčiau siekti sėkmės.

Tai, kaip išgyvename pereinamąjį karjeros laikotarpį, priklauso nuo keleto svarbių veiksnių, turinčių įtakos pokyčio procesui. Aptarsime šiuos veiksnius remdamiesi Goodman ir kt. (2006) aprašytu modeliu. 24 pav. pavaizduotą sisteminį modelį sudaro tokios pagrindinės dalys: pokyčių ir pereinamojo laikotarpio pradžia bei keturi pagrindiniai veiksniai, nulemiantys pereinamąjį laikotarpį:

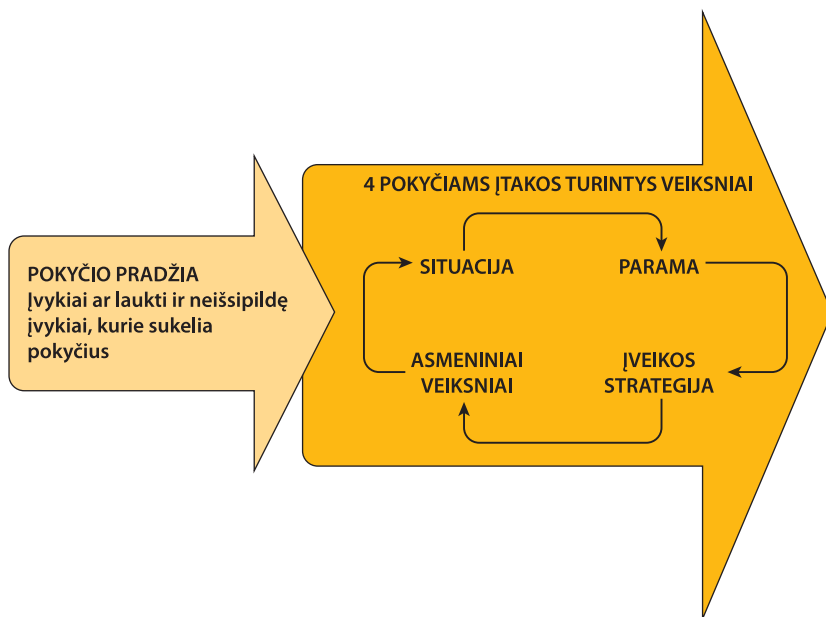
- Situaciniai veiksniai – kokie karjeros pokyčiai vyksta? Išėjimas į pensiją, pavyzdžiui, iš pagrindų skirsis nuo pirmojo darbo gavimo pabaigus universitetą.
- Asmeniniai veiksniai – kas yra tas žmogus, kuris keičia savo karjerą? Visi mes esame skirtingi savo asmeninėmis savybėmis ir skirtingai išgyventume net ir lygiai tokius pačius karjeros pokyčius.
- Paramos veiksniai – kokias turime pagalbos galimybes? Esama ar galima pagalba iš išorės kiekvienam iš mūsų taip pat skiriasi.
- Įveikos strategijos veiksniai – kokių veiksmų imamės norėdami įgyvendinti karjeros pokyčius? Kadangi esame skirtingos asmenybės ir turime skirtingas paramos galimybes, skirsis ir veikimo būdai įgyvendinant pokyčius.

Aptarsime šiuos veiksnius plačiau.



# KARJEROS POKYČIAI

## Karjeros pokyčių valdymas



24 pav. Pereinamojo karjeros laikotarpio veiksniai (Goodman et al., 2006)

## Situaciniai veiksniai

Nagrinėjant kiekvieną individualią karjeros pokyčių situaciją, svarbu atsižvelgti į šiuos situacijos veiksnius:

- *Pokyčių priežastis.* Pokyčių priežastis paprastai yra koks nors įvykis arba lauktas ir neišsipildęs trokštamas dalykas (pavyzdžiui, negauname ilgai laukto paaukštinimo, dėl to pereiname dirbti į kitą firmą). Pokyčių priežastys gali būti vidinės, kai, tarkime, žmogus, susirgęs sunkiai pagydoma liga, susimąsto apie savo gyvenimą ir ima keisti tarpusavio santykius su aplinkiniais, palieka nemėgstamą darbą ir užsiima veikla, apie kurią visą laiką svajojo. Taip pat priežastys gali būti išorinės, pavyzdžiui, organizacija, kurioje dirbame, bankrutuoja, tad esame priversti ieškoti naujo darbo ir keisti savo karjerą. Taigi pokyčių priežastis gali būti bet koks įvykis, kuris nutinka (ar nenutinka) mums, mūsų aplinkoje ar mūsų artimiesiems, net knygos ar filmai, kuriuose perteiktos idėjos paskatina mus priimti sprendimus ir keisti savo karjerą bei gyvenimą.
- *Pereinamojo karjeros laikotarpio laikas.* Kuriuo laiku turi vykti įvairūs karjeros ir asmeninio gyvenimo pokyčiai, sprendžiama pagal egzis-

tuojančias tam tikras visuomenės normas, taip pat pagal savo asmeninį įsitikinimą, kuriuo gyvenimo laikotarpiu reikia studijuoti, pradėti vedybinį gyvenimą, susilaukti vaikų, išeiti į pensiją ir pan. Sunkumų gali kilti, kai tam tikri pokyčiai vyksta ne tuo laiku, ne pagal mūsų numatymą. Pavyzdžiui, mergina ketina baigusi mokyklą studijuoti ir dirbti, tik paskui kurti šeimyninį gyvenimą, tačiau dvyluktoje klasėje netikėtai pastoja, ir tokį „ne laiku“ įvykusį gyvenimo pokytį išgyventi jai gali prireikti papildomų pastangų ir paramos.

- *Kontrolės šaltinis.* Kad ir kokius karjeros pokyčius turime įveikti, situaciją daugiau ar mažiau valdome patys, nebent turime nusišandę asmeninį pereinamojo karjeros laikotarpio vadovą, kuris už mus imasi visų įmanomų veiksmų, kad pasiektume naują karjeros tikslą (pavyzdžiui, garsūs sportininkai turi vadybininkus, kurie jiems atstovauja ir derasi dėl palankiausio kontrakto). Tačiau labiausiai tikėtina, kad patys turėsime valdyti savo pokyčius, priimti sprendimus, kurti veiksmų planus, imtis įgyvendinti numatytus veiksmus, džiaugtis pasiektais rezultatais. Svarbu, kiek jaučiamės galintys kontroliuoti pokyčių situaciją ir kiek iš tiesų ją kontroliuojame, – nuo to priklauso, kokių strategijų imsime ir kaip jausimės pereinamuoju karjeros laikotarpiu.
- *Vaidmenų pokyčiai.* Daugelis, nors ir ne visi, karjeros pokyčių susiję su pasikeitusiais vaidmenimis, statusu. Kuo labiau pasikeičia vaidmuo ar statusas, tuo didesnę įtaką tai turi pereinamajam karjeros laikotarpiui. Pavyzdžiui, pakilus karjeros laipteliu aukštyn ir tapus padalinio vadovu, keičiasi tiek vaidmuo, kuriam reikia naujų žinių, įgūdžių ir gebėjimų, tiek statusas, kuris keičia tarpasmeninius santykius su žmonėmis, su kuriais dirbome iki tol. Taigi prireiks laiko ir pastangų, kad galėtume nepriekaištingai atlikti padalinio vadovo pareigas.
- *Trukmė.* Mūsų lūkesčiai dėl karjeros pokyčio trukmės gali nulemti, kaip išgyvensime pereinamąjį karjeros laikotarpį. Jei, pavyzdžiui, žmona žino, jog šeima persikelia į kitą miestą, kad vyras galėtų baigti magistrantūros studijas, ir jog po dvejų metų, jam gavus diplomą, šeima grįš į miestą, kuriame gyveno iki tol, greičiausiai ji reaguos kitaip nei žinodama, kad išvyksta iš savo mylimo miesto visam laikui. Gali būti taip, kad karjeros pokyčių trukmė nėra aiški, – tokia situacija kelia daugiausiai streso ir turi didžiausias neigiamas pasekmes.
- *Patirtis.* Čia kalbame apie karjeros pokyčių valdymo patirtį. Teigiama, kad žmogus, kuris praityje sėkmingai įveikė karjeros pokyčius, susidūręs su panašiomis problemomis gali spręsti jas lengviau. Tuo tarpu praityje patyrusiam nesėkmę gali būti sunkiau spręsti iškilusias panašias karjeros problemas, tačiau tai priklauso ir nuo

# KARJEROS POKYČIAI

## Karjeros pokyčių valdymas

asmeninių žmogaus savybių. Nesėkmė taip pat gali būti gera patirtis, kuri suteikia tam tikrų įžvalgų, stiprina ambicijas įveikti karjeros problemas vėl su jomis susidūrus.

- *Patiriamas stresas.* Karjeros pokyčiai priskiriami situacijoms, kurios žmogui sukelia stresą. Įsivaizduokite situaciją, kai baigiate universitetą ir pradodate dirbti pagal savo specialybę visą darbo dieną. Patiriamas stresas priklauso nuo daugelio veiksnių. Jei tiesiog dirbate toliau toje pačioje organizacijoje, kurioje mokydamiesi dvejus metus dirbote pusę dienos, galbūt jums tai nebus labai didelį stresą kelianti situacija, priešingai, streso gali net sumažėti, nes nereikia rūpintis darbo ir paskaitų derinimu, nereikia rašyti rašto darbų savaitgaliais, ruošti egzaminams ir pan. Tačiau baigę universitetą galite gauti darbo pasiūlymą tarptautinėje kompanijoje ir išvykti dirbti į kitą šalį, – šiuo atveju stresas būtų daug didesnis, greičiausiai net labai didelis.
- *Įvertinimas.* Tai, kaip mes vertiname bei interpretuojame pokyčius, nulemia mūsų emocinę būseną pereinamuoju karjeros laikotarpiu ir pasirenkamas strategijas naujiems karjeros tikslams pasiekti. Pavyzdžiui, galime skirtingai vertinti pokyčių kontrolės galimybes. Nuo mūsų vertinimo priklauso, ar atsakomybę už karjeros pokyčius prisiimame sau, ar paliekame kitiems. Nuo mūsų priklauso, ar pasikeitusią karjeros situaciją suvokiame kaip tragediją, žlugimą, ar kaip galimybę tobulėti, galimybę mokytis naujų dalykų, progą pasikeisti. Ar susitrauksime ir bijosime pajudėti iš vietos, ar drąsiai priimsime iššūkius ir juos įveiksime, priklauso tik nuo mūsų.

## Asmeniniai veiksniai



Aptarėme, kiek daug gali priklausyti nuo aplinkos ir pokyčių situacijos. Vis dėlto nemaža dalykų priklauso ir nuo mūsų, nors toli gražu ne visi – nuo sąmoningo mūsų pasirinkimo ar pastangų. Asmeniniai veiksniai, turintys įtakos pereinamajam karjeros laikotarpiui, skirstomi į dvi grupes: 1) demografiniai veiksniai, 2) psichologiniai veiksniai. Aptarsime šias veiksnių grupes plačiau.

Demografiniai veiksniai:

- socialinis bei ekonominis statusas;
- lytis;
- amžius;
- sveikatos būklė;
- priklausymas tam tikrai etninei grupei ar kultūrai.

Sociologai Pearlin ir Lieberman (cit. pg. Goodman et al., 2006) atliko tyrimą, kuriame dalyvavo 2300 suaugusiųjų nuo 20 iki 60 metų. Tiriamųjų buvo klausama apie jų kasdienio gyvenimo sunkumus, kritinius įvykius, pokyčius. Tyrimas buvo pakartotas po ketverių metų: tų pačių respondentų buvo klausama, su kokiomis problemomis jie susidūrė per tuos ketverius metus ir kokius pokyčius išgyveno. Tyrėjai nustatė ne tik su kokiais sunkumais susidūrė konkrečios grupės žmonių, bet ir kokiomis priemonėmis juos įveikė. Buvo nustatyta, kad kritiniai įvykiai, nuolatiniai sunkumai, netikėti įvykiai bei pokyčiai nėra pasiskirstę tolygiai, o yra būdingi tam tikroms žmonių grupėms, išsiskiriančioms konkrečiomis savybėmis. Tyrėjai padarė išvadą, kad patiriami sunkumai ir pokyčiai gyvenime priklauso nuo tokių savybių, kaip lytis, amžius, socialinis bei ekonominis statusas.

Ankstesniuose šios knygos skyriuose jau kalbėjome apie vyrų ir moterų skirtumus. Natūralu, kad kai kurie lyčių skirtumai turi įtakos, kaip įveikiamas pereinamasis karjeros laikotarpis. Teigiama, kad tai, jog moterys turi „didesnę laisvę“ rodyti savo jausmus ir kalbėti apie savo sunkumus, padeda joms lengviau įveikti karjeros pokyčius, jos lengviau įveikia emocinius sunkumus, tuo tarpu vyrai, kurie patiria socialinį spaudimą slėpti ir neigti savo jausmus, dažniau gali patirti psichologinių, su emocijų raiška susijusių sunkumų, tokių kaip, pavyzdžiui, depresija. Apskritai dėl lyčių ypatumų vyrai ir moterys gali susidurti su skirtingais karjeros pokyčiais. Moterys, pavyzdžiui, dažniau susidurs su situacija, kai reikia spręsti atsisakyti darbo bei karjeros galimybių dėl šeimos, vaikų auginimo, ir pan.

Dėl žmogaus amžiaus įtakos karjeros pokyčių įveikimui nemažai ginčijamasi. Viena iš vyraujančių nuomonių yra ta, kad chronologinis amžius ne toks svarbus kaip psichologinis amžius (kuris nustatomas pagal tai, ar žmogus jaučiasi galįs įvykdyti socialinius reikalavimus), socialinis amžius (kaip žmogus geba atlikti visuomenės apibrėžtus vaidmenis pagal nustatytas taisykles), funkcinis amžius (kaip žmogus geba susitvarkyti su jam keliamais veiklos reikalavimais bei užduotimis, kurie taip pat apibrėžti socialinių, biologinių ir asmenybinių veiksnių). Kitaip tariant, nepaisydami savo amžiaus galite tapti tėvu ar motina, jei tik sugebėsite tinkamai auklėti vaikus, nepaisydami savo amžiaus galite steigti kompaniją ir būti jos vadovu, aišku, jei tik sugebėsite tinkamai vadovauti ir garantuoti sėkmingą kompanijos gyvavimą, galite išeiti į pensiją ir džiaugtis gyvenimu net jei jums dar tik trisdešimt, tačiau jau pakankamai užsidirbote ir nuveikėte daug svarbių darbų. Teigiama, kad amžius ar fizinė sveikata nėra kliūtis, jei tik turite tinkamus gebėjimus įveikti savo užsibrėžtus asmeninio gyvenimo ir karjeros tikslus.

Socialinis bei ekonominis statusas, priklausymas tam tikrai etni-

# KARJEROS POKYČIAI

## Karjeros pokyčių valdymas

nei grupei ar kultūrai susiję su karjeros pokyčių valdymu tiek, kiek suteikia galimybių ar jas apriboja sprendžiant kylančias karjeros problemas ir įgyvendinant karjeros pokyčius. Į šiuos veiksnius reikia atkreipti dėmesį tada, kai tai lemia tam tikras mūsų mintis ir įsitikinimus pereinamuoju karjeros laikotarpiu. Pagalvokite, ar nepagaunate savęs manant: „Oi ne, tai ne man...“, „Jei būčiau gimęs JAV, tada tai kurčiau savo verslą...“, „Kai tapsiu vadovu, tada darysiu pokyčius“ ir panašiai. Svarbu tai, kad pokyčius galime daryti būdami tie, kas esame, reikia tik aiškiai žinoti, ko siekiame ir kuo norime tapti.

Kita asmeninių veiksnių grupė yra psichologiniai veiksniai. Čia kalbama apie asmenybės savybes, kurios padeda žmonėms išgyventi gyvenimo sunkumus. Tai asmenybės brandumas, optimizmas, veiksmingumas, atsparumas, įsipareigojimai, vertybės, taip pat ir dvasingumas.

Tikriausiai esate pastebėję savo aplinkoje žmonių, kurie dažnai reaguoja gynybiškai (priešinasi, atmeta naujus dalykus, pernelyg atkakliai laikosi savo įsitikinimų ir nekreipia dėmesio į kitų nuomonę ir pan.) arba, priešingai, yra tikrų tikriausi konformistai, aklaipasitikintys vyraujančia nuomone, nekvestionuojantys kitų įsitikinimų, aklaip besilaikantys kitų nustatytų taisyklių. Ir vieni, ir kiti pasižymi kraštutinėmis nebrandžios asmenybės savybėmis.

Tuo tarpu brandžios asmenybės žmonės kritiškai vertina gaunamą informaciją, laikosi savo nuomonės, yra nepriklausomi, jiems nėra taip svarbu įtikinti svarbiems asmenims, sulaukti pritarimo. Brandūs žmonės labiau gilinasi į save, stengiasi suprasti ir tenkinti savo poreikius, jie gali toleruoti neapibrėžtas situacijas ir jaučiasi labiau atsakingi už savo gyvenimą. Galite patys pagalvoti, kaip brandumas susijęs su karjeros pokyčiais pereinamuoju karjeros laikotarpiu.

Jau esame kalbėję apie optimizmą, kaip apie vieną iš emocinės inteligencijos kompetencijų, ir kuo jis svarbus bendraujant su kitais. Tyrimais įrodyta, kad optimizmas turi reikšmės ir išgyvenant pokyčius (Seligman 2002, cit. pg. Goodman et al., 2006). Teigiama, kad optimizmas ir veiksmingumas yra susiję su žmogaus požiūriu į savo galimybes atlikti tam tikrą veiklą. Taip pat teigiama, kad neužtenka turėti tam tikrus įgūdžius, žinoti reikiamus dalykus, būtina ir gebėti reikiamu momentu visa tuo pasinaudoti.

Pavyzdžiui, galime visą semestrą mokyti ir visą medžiagą išmokti vos ne mintinai, tačiau atėjus egzamino dienai manyti, kad juk nieko nemokam ir nieko neparašysim; šiuo atveju didesnė tikimybė, kad taip ir bus: galime neišlaikyti egzamino arba negauti norimo pažymio. Seligman tyrimai parodė, kad optimistiškai į gyvenimą žiūrintys ir savo jėgomis tikintys žmonės gali lengviau įveikti įvairius išbandymus ir pokyčius, greičiau pasveiksta turėdami

fizinių negalavimų, rečiau susiduria su psichologiniais sunkumais, labiau džiaugiasi savo laimėjimais. Jūs taip pat turite galimybę būti optimistas ar pesimistas, tikėti savo jėgomis ar menkinti savo gebėjimus. Pasirinkti reikia jums.

Kalbant apie įsipareigojimų įtaką pereinamajam karjeros laikotarpiui, svarbu žinoti, kokie tie įsipareigojimai gali būti. Įsipareigoję galime būti tarpusavio santykiams, darbui dėl kitų labo, savo pačių tobulėjimui ar tiesiog išgyvenimui. Nuo mūsų įsipareigojimų priklauso mūsų tvirtumas bei pažeidžiamumas esant įvairiems gyvenimo ir karjeros pokyčiams. Pavyzdžiui, jei už viską labiausiai esame įsipareigoję savo sutuoktiniui ir atsidavę vedybiniam gyvenimui, skyrybos gali būti mus labai stipriai paveikiantis gyvenimo pokytis. Pravartu sau įsivardinti, kuriose gyvenimo ar darbo srityse esame labiausiai įsipareigoję, ką praradę jaustumės labiausiai pažeidžiami.

Įsipareigojimai susiję su vertybėmis. Tam, kas mums svarbu, dažnai ir įsipareigojame bei skiriame savo laiką ir dėmesį. Sakoma, kad mūsų vertybes geriausiai atspindi kasdienių mūsų darbų tvarkaraštis. Galime kiek norime aiškinti, kad šeima mums pirmoje vietoje, tačiau pažiūrėję į savo darbo kalendorių ir jame pamatę, kad kasdien sėdime viršvalandžius, o savaitgaliais išvažiuojame į komandiruotes, akivaizdžiai matome, jog realūs darbai pasako daugiau nei bet kokie pareiškimai. Taigi mūsų vertybių sistema taip pat svarbi išgyvenant pokyčius, darant sprendimus, renkantis tam tikrus veiksmus, reikalingus naujiems karjeros tikslams pasiekti. Ar labiau atsižvelgsime į aplinkinių poreikius bei nuomonę, ar paisysime tik savo gerovės, ar vertinsime savo pasirinkimus pagal pinigų sumas, ar pagal naudą visuomenei, labai priklauso nuo to, kas mums gyvenime svarbu, kokie mūsų prioritetai.

Dvasingumas taip pat priskiriamas prie psichologinių veiksnių, turinčių įtakos tam, kaip išgyvename karjeros pokyčius ir pereinamąjį laikotarpį. Dvasingumas siejamas su prasmės pajautimu, savo gyvenimo, atliekamos veiklos reikšmės suvokimu. Lengviau karjeros iššūkius įveikia žmonės, gebantys įžvelgti vykstančiuose pokyčiuose prasmę. Pagalvokite, kodėl?

Atsparumas – tai toks psichologinis veiksnys, kuris apibūdinamas kaip gebėjimas „atsitiesti“ po sunkių išgyvenimų. Kalbant fizikiniais terminais, atsparus tas, kuris „po spaudimo, lenkimo, tempimo sugeba grįžti į normalią būseną“. Kiekvieno iš mūsų gyvenimo kelyje pasitaiko neeilinių įvykių, krizinių išgyvenimų. Mūsų gebėjimas išgyventi šiuos įvykius ir pakreipti juos teigiama linkme ir rodo mūsų atsparumą. Kadangi daugelis karjeros pokyčių gali kelti mums stresą, psichologinis atsparumas, tvirtumas turi įtakos pereinamajam karjeros laikotarpiui.

# KARJEROS POKYČIAI

## Karjeros pokyčių valdymas

Taigi demografiniai veiksniai, kuriuos aptarėme kiek anksčiau, paprastai nuo mūsų nepriklauso, negalime pasirinkti gimti vyru ar moterimi, sustabdyti savo biologinį laikrodį mums patinkančiu gyvenimo etapu, gimti tam tikroje kultūrinėje aplinkoje, tačiau galime atkreipti dėmesį į tai, kaip šie veiksniai veikia mūsų karjeros pokyčius. Tuo tarpu psichologiniai veiksniai nemenkai priklauso nuo mūsų asmeninės patirties, noro tobulėti, lavinti ir keisti turimas asmenines savybes bei įgūdžius.

### Parama



Tikriausiai pritarсите nuomonei, kad įveikti sunkumus daugeliu atvejų yra lengviau, kai esi ne vienas, kai šalia yra kas nors, kas gali paguosti, išvirti arbatos, pasiūlyti pakelį vienkartinę nosinaičių riedančioms ašaroms nusišluostyti ar beprocentę paskolą, kol išsikapstysite iš finansinių sunkumų. Parama neabejotinai praverčia ir tuomet, kai keičiasi mūsų karjeros situacija.

Galimybė gauti paramą priklauso nuo to, koks platus yra mūsų socialinis tinklas, kiek turime pažįstamų žmonių, galinčių suteikti pagalbą reikiamu momentu. Paramos galime susilaukti iš:

- *artimų žmonių.* Artimų žmonių ratui galime priskirti savo šeimos narius, giminaičius, sužadėtinius, sutuoktinius ar gyvenimo partnerius, artimus bičiulius. Tai žmonės, kuriems galime atsiverti, pasipasakoti savo sunkumus ir tikėtis visokeriopo palaikymo, supratimo. Tokie dalykai kaip pasitikėjimas, supratimas, parama yra esminiai pereinamoju karjeros laikotarpiu. Tačiau aišku, kad tai, kiek artimųjų paramos mums reikia, labiausiai priklauso nuo mūsų pačių, – ne visi skuba išsiverkti ant kito peties, yra žmonių, kuriems kaip tik norisi pabūti vieniems sunkiais momentais. Svarbu jausti savo poreikius ir pasirinkti tinkamą paramos šaltinį;
- *draugų ir pažįstamų.* Mažai pažįstami žmonės galbūt nesuteikia tokios didelės moralinės paramos, tačiau gali pagelbėti pažvelgti į situaciją kitomis akimis, pamatyti galimybes, kurių nepastebėjote, gali pagelbėti finansiškai, užtarti prieš svarbius asmenis, nurodyti, kaip rasti reikiamus žmones, ar pan. Tokia parama svarbi ir susidūrus su karjeros pokyčiais;
- *darbovietės bei socialinės paramos įstaigų.* Kartais galima tikėtis paramos ir iš organizacijos, kurioje dirbame. Pavyzdžiui, restruktūrizacijos metu, kai nusprendžiama atleisti didelį būrį darbuotojų, specialiai nusamdomi specialistai, kurie paruošia žmones tokioms permainoms, rūpinasi psichologine jų gerove bei galimybėmis su-

sirasti darbą kitur. Tikrai puiku, kad žmonėmis besirūpinančios organizacijos kuria adaptacijos programas naujai atėjusiems darbuotojams ar rūpinasi išeinančiais darbuotojais. Tačiau net jei darbdaviams visai nesvarbu, kaip pokyčiai organizacijoje veikia darbuotojus, kiekvienas galime paramos ieškoti specializuotose įstaigose. Susidūrus su psichologiniais sunkumais galima kreiptis į psichologą ar psichoterapeutą, skambinti psichologinės pagalbos telefonu (pavyzdžiui, „Jaunimo linija“, nemokamas telefonas 8 800 28888) ir pan.

Paramos sistema reikalinga, kad, turėdami į ką atsiremti, galėtume sutelkti savo jėgas, įveikti emocinius sunkumus. Parama iš išorės yra reikalingų priemonių, socialinių ryšių, papildomų finansų šaltinis. Puoselėdami santykius su aplinkiniais ir kurdami platų socialinį tinklą, galime tikėtis, kad sunkiu metu turėsime į ką kreiptis materialinės ar psichologinės paramos.



## Pokyčių įveikos strategijos

Jums prieš akis vienas iš svarbiausių šio skyriaus klausimų. Kokių veiksmų imamės ir galėtume imtis pereinamuoju pokyčių laikotarpiu? Aptarsime keletą skirtingų pokyčių įveikos strategijų. Skaitykite atidžiai, tai svarbu.

Jau ne kartą minėjome, kad pokyčiai kelia gana didelį stresą, todėl čia svarbios streso įveikos strategijos. Pokyčių įveika yra tie veiksmai, kurių žmogus imasi norėdamas pakeisti esamą probleminę karjeros situaciją ir pasiekti naujai užsibrėžtus karjeros tikslus. Tai veiksmai, su kurių pagalba žmogus įveikia iškilusius sunkumus, susitvarko su besikeičiančia emocine būsena, adaptojasi prie pasikeitusios situacijos. Jau aptarėme, kaip keičiasi išgyvenimai keičiantis pokyčio etapams, taip pat gali kisti ir įveikos strategijos.

Apibendrinami užsienio ir Lietuvos tyrėjų (Lazarus, Folkman, 1984; Goodman et al., 2006; Grakauskas, Valickas, 2006) atliktų streso bei jo įveikos tyrimų išvadas ir pritaikydami jas karjeros pokyčiams valdyti, galėtume skirti tokias pokyčių įveikos strategijas:

- *Į problemas sprendimą* orientuota įveikos strategija. Tai veiksmai, kurių imamės, kad pakeistume esamą situaciją. Gali būti, kad deramės dėl mus labiau tenkinančių atlyginimo sąlygų, kalbamės su rūpesčių savo elgesiu keliančiu kolega, rašome paraišką išeiti iš darbo, kuris neatitinka mūsų lūkesčių, aktyviai ieškome kito darbo, rašome gyvenimo aprašymus, motyvacinius laiškus, aktyviai tyrinėjame mus dominančio verslo ar valstybinio sektoriaus darbo



# KARJEROS POKYČIAI

## Karjeros pokyčių valdymas

rinką ir skaitome darbo pasiūlos skelbimus, dalyvaujame pokalbyje dėl darbo, gavę naują darbą iš visų jėgų stengiamės kuo geriau atlikti savo pareigas, „įsilieti“ į naujų kolegų būrį ir pan. Sakoma, kad kai imamės konkrečių veiksmų iškilusiai problemai spręsti, mažiau laiko lieka neigiamiems išgyvenimams, baiminimuisi ar savęs gailėjimuisi, pykčiui, o pirmieji žingsniai ir sėkmingi rezultatai tik dar labiau skatina eiti naujai pasirinktu keliu.

- *Į mąstymą orientuota įveikos strategija.* Pasirinkę į mąstymą orientuotą įveikos būdą keičiame ne aplinką, o aplinkos suvokimą, kreipdami dėmesį į tam tikrus aplinkos faktus, kryptingai juos interpretuodami. Pavyzdžiui, nusprendę keisti darbą, susiduriame su sunkumais (jaučiame kolegų spaudimą neišeiti, negalime rasti naujo darbo ir pan.), todėl kyla mintys, kad galbūt esamas darbas nėra jau toks blogas, atrandame vis daugiau plusų, kodėl būtų verta dar kuriam laikui čia pasilikti. Pati situacija lieka tokia pati, tačiau keičiasi mūsų matymas, pradedame nepastebėti neigiamų dalykų, o matome tik teigiamus, ir tai leidžia mums toliau dirbti mažiau jaudinantis. Taikydami šią strategiją galime atsirinkti tam tikrus dalykus, savaip interpretuoti, vengti, neigti, nepastebėti, pamiršti, ir tai nėra blogai ar gerai, tiesiog tai padeda išgyventi patiriamą įtampą, nors situacija ir nesikeičia.
- *Į emocijas orientuota įveikos strategija.* Tai emocinės išprovokacijos strategija, kai sąmoningai ar nesąmoningai pasirinktu būdu išliejame dėl įtampos susikaupusias emocijas. Pavyzdžiui, jei netenkina esamas darbas, savo pasipiktinimą, pyktį, nuoskaudą galite laisvai išreikšti suorganizavę darbuotojų streiką ir piketą prie kompanijos administracinio pastato. Gali būti, kad situacija nepasikeis, bet po dienos, praleistos mosikuojant plakatu, skanduojuant šūkius, guodžiantis su to paties likimo kolegomis, jausitės atsikratę neigiamų emocijų naštos ir blaviu protu galėsite ieškoti kitų situacijos sprendimo būdų. Emocijas pravartu išlieti jau vien dėl to, kad vėliau galėtumėme kritiškai įvertinti situaciją ir priimti racionalius sprendimus. Tai ne tas pat, kas dėl kilusių emocijų imtis neapgalvotų veiksmų, pavyzdžiui, supykus ant vadovo tą pačią minutę parašyti prašymą išeiti iš darbo, o rytojaus dieną baisėtis: „O, ką aš padariau?!“ Aišku, susikaupusias emocijas reiškiamo kiekvienas savaip, ir nėra teisingo ar klaidingo būdo joms reikšti, yra tik tos raiškos pasekmės, už kurias turime prisiimti atsakomybę. Todėl galime ugdyti savo emocinę inteligenciją ir kuo sėkmingiau įveikti karjeros pokyčius.
- *Į socialinę paramą orientuota įveikos strategija.* Kadangi esame socialiniai individai, nenuostabu, kad sunkiu momentu mums reika-

linga aplinkinių parama. Apie socialinę paramą jau kalbėjome, kaip apie vieną iš veiksnių, turinčių įtakos karjeros pokyčio procesui. Kalbėjome, kaip svarbu kurti socialinį tinklą, kad reikiamu metu turėtume, kur kreiptis pagalbos, nes sunkumus juk dažniausiai įveikti lengviau, kai esi ne vienas. Taigi į ką ir kokios pagalbos kreipsimės, priklauso nuo mūsų poreikių. Ar reikalausime iš kitų, kad jie mums išspręstų visas mūsų problemas, ar ieškosime palaikymo ir supratimo, finansinės paramos – daug kas priklauso nuo mūsų pačių, karjeros pokyčių, turimo socialinio tinklo.

Šios keturios karjeros pokyčių įveikos strategijos yra labai susijusios su veiksniais, turinčiais įtakos pereinamajam karjeros laikotarpiui, kuriuos aptarėme anksčiau. Nuo situacijos, karjeros pokyčio etapo, mūsų asmeninių savybių, palaikomų socialinių ryšių priklausys, kokių veiksmų imsime, kad įveiktume įtampą, sunkumus, pasiektume užsibrėžtus karjeros tikslus. Galite prisiminti įvairių savo gyvenimo įvykių, kai, esant pokyčiams, taikėte vieną ar kitą iš čia aprašytų įveikos strategijų, ir kaip ji pasiteisino.

Visi pereinamajam laikotarpiui įtakos turintys veiksniai apibendrinami 25 pav.



**25 pav.** Pereinamajam karjeros pokyčio laikotarpiui įtakos turintys veiksniai (Goodman et al., 2006)

# KARJEROS POKYČIAI

## Karjeros pokyčių valdymas

Aptarėme pereinamojo karjeros laikotarpio ypatumus. Jei dar kartą atsiversite 19 paveikslėlį ir pažvelgsite į integruotą pokyčių proceso ir sprendimo priėmimo schemą, prisiminsite, kad pereinamuoju laikotarpiu svarstome galimus karjeros problemos sprendimus, pasirenkame tinkamiausią sprendimą, kuriame veiksmy planus ir juos įgyvendiname. Šiame skyrelyje apžvelgėme svarbius veiksnius, galinčius turėti įtakos tiek priimamiems sprendimams, tiek jų įgyvendinimui. Pereinamasis karjeros pokyčių laikotarpis – svarbus ir vienas iš sunkiausiai įveikiamų etapų karjeros pokyčio procese, tačiau žinant, kokie sunkumai čia laukia, žinant galimas įveikos strategijas, galima sėkmingai pereiti į naują karjeros situaciją.

Paskutinis pokyčių proceso etapas – naujos karjeros situacijos įvertinimas (20 pav.). Kai iš pat pradžių išsikeliami aiškius tikslus ir žinome, ko norime, pasikeitus situacijai galime ją įvertinti ir nustatyti, kiek ji mus tenkina, ar jau galima ramiai gyventi, ar dar ką nors reikės keisti. Šiame etape vertiname, kiek mums pavyko išspręsti kilusią karjeros problemą ir pasiekti užsibrėžtą tikslą keisti karjeros kryptį. Iš esmės pasikeitusios situacijos vertinimas vėl yra pirmasis pokyčių proceso etapas, kai vėl analizuojama karjeros problema, žiūrima, kaip pasikeitė įvairūs apie ją signalizuojantys veiksniai. Stebėdami savo emocinę būseną, galime spręsti, ar tai, kur atėjome (nauja situacija), mus tenkina ir galime tęsti, ką pradėjome, ar vis dėlto reikalingi kiti pokyčiai, kita kryptis. Taigi karjeros pokyčių procesas yra tarsi ratas, kuris nesibaigia. Apie pasikeitusios situacijos vertinimą plačiau pakalbėsime nagrinėdami karjeros plano sudarymą.

## Kaip sukurti darbo vietą sau?



Kalbėjome apie karjeros pokyčius apskritai. Tačiau tai labai konkretūs įvykiai: darbo pareigų keitimas toje pačioje organizacijoje, netikėtas kompanijos bankrotas ir darbo netekimas, perėjimas dirbti į kitą kompaniją, kitą verslo sektorių, darbo atsisakymas dėl poreikio kurti šeimą, dėl ligos – taip galime vardinti be galo be krašto. Pokyčių karjeros srityje gali būti pačių įvairiausių, numanomų ir planuojamų arba visai netikėtų. Pakalbėsime apie du galimus karjeros pokyčius, apie vieną iš kurių tikriausiai kartkartėmis pagalvojate, o apie kitą – tikrai dar ne. Vienas iš jų – savo verslo kūrimas, kitas – išėjimas į pensiją. Tad apie kurį jau esate galvoję? Spėjame, kad apie pirmąjį.

Mums nuo mažens kartojama, jog turime gerai mokytis, kad vėliau gautume gerą darbą, taigi kad galėtume įsilieti į minią tų, kurie sėdi savo biuruose nuo 8 iki 17 valandos, pasilieka dirbti viršvalandžius, dirba, kad gautų

gerą atlyginimą, kurio net neturi kada išleisti, nes savaitgaliais irgi dirba. Dažnai net nekyla mintis, kad galima daryti ir kitaip, pavyzdžiui, gyventi atkampiam vieniemyje ir auginti gėles, kurti meno šedevrus iš atliekų ir pardavinėti juos internetu ar dar ką nors, – pasaulis pilnas netikėčiausių galimybių, kuriomis pasinaudoja žmonės, nebijantys mąstyti kitaip, neinantys paskui minią. Verslininkai ir yra tokios kūrybingos asmenybės, kurios sukuria darbo vietą sau ir įgyvendina savo idėjas. Tai žmonės, kurie vieną dieną nusprendžia, kad pakaks dirbti kažkam, ir pradeda dirbti sau. Kokių savybių reikia norint sukurti savo verslą?

Verslą kuria paprasti žmonės, nebijantys rizikuoti, norintys būti patys sau vadovai, turintys drąsos priimti atsakomybę, gebantys nuolat mokytis ir tobulėti, sumaniai pasinaudoti atsirandančiomis galimybėmis. Tai žmonės, kurie su entuziazmu imasi įgyvendinti savo svajones. Sakoma, kad verslas sekasi nebūtinai tiems, kurie turi perversmus keliančių idėjų, bet tiems, kurie aistringai daro tai, ką geriausiai išmano. Pagrindinis verslo sėkmę lemiantis veiksnys yra to verslo kūrėjas, asmeninės jo ypatybės ir įgūdžiai, – tai esate jūs, jei turite bent menkiausią idėją kada nors kurti savo verslą. Ne kiekvienas turi nuosavo verslo sėkmę nulemsiančių savybių, tačiau daug daugiau yra žmonių, pasižyminčių verslininkams reikalingomis savybėmis, tik savo prašumais taip ir nepasinaudojančių.

Taigi prieš pradėdant kurti savo verslą reikia labai gerai įvertinti savo savybes, taip pat ir motyvus. Motyvai gali būti patys įvairiausi: nuo finansinės naudos iki savo statuso visuomenėje pagerinimo ar noro būti vertingu visuomenės nariu ir kurti ką nors visiems naudingo, panaudoti savo kūrybinį potencialą. Svarbu sau atsakyti, ko siekiame ir kiek realu pasiekti norimus dalykus, suvokti, ar mūsų siekiai neprieštarauja vienas kitam.

Prieš pradėdant kurti savo verslą svarbu žinoti, kaip tai gali atrodyti. Galbūt kai perskaitysite išvardintus dalykus, kuriuos būtina apsvarstyti prieš imantis savo verslo, idėja palikti savo saugią darbo vietą ir kurti verslą nebevilios. Svarbu realiai įvertinti galimybes. Verslo kūrimo pradžia nėra lengva. Teigiama, kad po pirmųjų, įkūrimo, metų veiklą tęsia viena iš dešimties kompanijų, todėl būtina apsvarstyti svarbiausius būsimo verslo aspektus (Williams, 2007):

- Pinigai. Pajamos gali tapti problema. Iš pradžių, o gal ir vėliau galite pastebėti, kad jūsų pajamos nėra tokios didelės, kokių norėtumėte. Pradinėje stadijoje jums prireiks papildomų lėšų veiklai palaikyti, tad puiku, jei turite dar vieną pajamų šaltinį ar stabiliai uždirbantį gyvenimo partnerį.
- Darbo laikas. Jei skubate kurti savo verslą, kad išvengtumėte ilgų

# KARJEROS POKYČIAI

## Karjeros pokyčių valdymas

darbo valandų biure, galite greitai nusivilti – savas verslas kainuoja dar daugiau laiko, pastangų, bemiegių naktų. Aišku, galėsite lanksčiai rinktis darbo valandas, niekas jums neaiškins, kada pradėti ar baigti darbą, tačiau tikrovė tokia, kad pradedantys verslininkai dirba visą įmanomą laiką, įskaitant savaitgalius ir šventes.

- Rizika. Jei nesate linkę rizikuoti, sunku ir pagalvoti apie savo verslo pradžią, nes rizika prasideda nuo įmonės įkūrimo dienos ir tęsiasi ne iki lūžio taško (kai pajamos viršija išlaidas ir pradedamas gauti pelnas), bet visą įmonės veikimo laikotarpį.
- Stresas. Ramybė tikriausiai baigiasi, kai jums kyla verslo idėja, o įtampa lydi kiekvieno verslo pradžią. Reikia būti pasiruošusiems įveikti stresą arba ieškoti paramos ir patarimų, kaip tai padaryti. Stresą gali kelti ne tik verslo rūpesčiai, bet ir asmeninis gyvenimas, jei visą save atiduodate verslui. Tad prieš kuriant verslą svarbu pasitarti ir įvertinti situaciją ir su šeimos nariais.
- Darbo pobūdis. Jau minėjome, kad norint pradėti savo verslą reikia nusiteikti nuolat mokytis ir tobulėti. Pradedantis verslininkas staiga turi tapti visų galų meistru. Net jei vienijatės su partneriais ar pradinis kapitalas leidžia samdyti darbuotojus, kurių profesiniai įgūdžiai papildys jūsiškius, pastebėsite, kad dirbate ir kaip vadovas, ir kaip prekybininkas, technikas, finansininkas, administratorius ar dar kas nors. Svarbu būti sąžiningiems patiems sau ir aiškiai sau atsakyti, kokių gebėjimų turite, o kokių dar trūksta verslo sėkmei užtikrinti. Žinių ar įgūdžių spragas gali užpildyti knygos ar mokymai, taip pat pasamdyti reikiamos srities žinovai.
- Nepriklausomybė. Galite nepriklausomai priimti bet kokius verslo sprendimus tik tuo atveju, jei niekada nesiskolinote ar nerinkote pinigų. Priešingu atveju jums gali tekti aiškintis dėl savo veiksmų, bet, žinoma, ne kasdien.
- Laimėjimai. Galite neabejoti, kad sėkmingai vystomas verslas kels daugybę teigiamų emocijų, tačiau kaip bus, jei nepasiseks? Jei norite tapti geru verslininku, turite sugebėti priimti ir įveikti nesėkmes, mokytis iš savo klaidų ir nekartoti jų ateityje.
- Galia. Turint savo verslą galima pajauti, ką reiškia galia ir įtaka kitiems. Tačiau galia gali daryti ir destruktivų poveikį verslui. Jei pradedate samdyti įmonės personalą, reikės išmokti ir tinkamai naudotis galia, valdyti, bet ne kontroliuoti jums dirbančius žmones.
- Asmeniniai ryšiai. Ilgalaikė verslo sėkmė priklauso nuo to, kaip sugebate užmegzti ir palaikyti santykius su žmonėmis. Aišku, kad, būdami savo įmonės valdytojai, galite rinktis, kokius žmones priimti, o kokių ne, tačiau jei jums sunku draugiškai bendrauti su dauguma

žmonių, jūsų verslo sėkmė abejotina. Turite sugebėti sutarti ne tik su savo darbuotojais, bet ir su klientais, tiekėjais, žiniasklaidos atstovais ir pan.

Jūs realistiškai įvertinote savo turimas savybes, savo verslo kūrimo motyvus, apsvartėte, kaip gali pasikeisti situacija turint nuosavą verslą. Tačiau tai tik pati pradžia. Jums greičiausiai teks perskaityti ne vieną knygą, konsultuotis su verslo konsultantais ar sėkmės lydimais verslininkais, kaip savo idėjas paversti verslo planu ir galiausiai įgyvendinti. Galite nusiteikti studijuoti tokius dalykus, kaip teisiniai įmonės steigimo klausimai, dokumentų tvarkymas, mokesčių mokėjimas, prekių ar paslaugų kūrimas, pateikimas rinkai, personalo klausimai ir pan. Neturime tikslo išaiškinti visų šių dalykų, nes tai atskiras mokslas. Mums svarbu, kad žinotumėte apie savo verslo įkūrimo galimybę kaip karjeros pasirinkimo alternatyvą, žinotumėte, kad galite imtis įgyvendinti savo idėjas, kurti darbo vietą sau ir kitiems. Daug kas priklauso nuo jūsų pačių ir to, kaip sugebėsite išmokti sėkmingai dirbančiam verslininkui reikiamų dalykų.

Jei vis dėlto manote, kad „nuosavas verslas ne man, aš net verslo idėjos neturiu“, žinokite, kad daugybė žymių pasaulio verslininkų įsteigę kompanijas tiksliai nežinojo, ką gamins ir kuriuo keliu eis. Pavyzdžiui, neturėjo jokios idėjos „Sony“ kompanija. Kai Masaru Ibuka įkūrė kompaniją 1945 metų rugpjūčio mėnesį, jis nežinojo, kokį konkrečiai gaminį gamins. Ibuka ir septyni pirmieji jo darbuotojai surengė smegenų šturmo seansą nuspręsti, ką gaminti. Jie apsvartė įvairiausias galimybes – nuo sausos pupų sriubos iki miniatiūrinės golfo įrangos ir logaritminių liniuočių. Pirmasis „Sony“ kompanijos gaminys (paprasčiausia ryžių viryklė) veikė blogai, o pirmasis reikšmingas jos gaminys (magnetofonas) nebuvo populiarus. Ankstyvuojau laikotarpiu kompanija išsilaikė gamindama primityvias, bet mielai perkamas šildykles. Tačiau visi žinome, ką ir kokiais mastais „Sony“ gamina šiandien. Tai tik vienas pavyzdys iš daugelio, rodantis, kad savam verslui pradėti nebūtina geniali idėja, svarbu ryžtingai imtis daryti tai, kas labiausiai sekasi, sekti rinkos poreikius, skirti dėmesį pačios kompanijos, o ne konkretaus gaminio ar paslaugos kūrimui. Kai kitą kartą svarstysite savo karjeros pokyčius, tikimės, kad alternatyvų sąrašas vienas punktas bus: „Mano nuosavas verslas“.



## Kaip laimingai išeiti į pensiją?

Kitas konkretus karjeros pokytis, kurį norėtume aptarti plačiau – tai išėjimas į pensiją. Jau tikriausiai norite versti kelis puslapius į priekį ir skaityti

# KARJEROS POKYČIAI

## Karjeros pokyčių valdymas

apie karjeros planą, galvodami: „Ką tie knygos autoriai sau mano? Kokia pensija? Dar tik perkopiau dvidešimtmetį! Apie pensiją pradėsiu galvoti po kokių 30 metų...“ Tačiau tai, ką norime pasakyti, yra svarbu. Pensija ateis greičiau, nei mums atrodo. Įsiklausykite, ką sako jūsų seneliai ar bet kuris kitas senukas: „Vaikeli, kaip greit gyvenimas prabėga, atrodo, lyg viskas buvo vakar...“ Visų mūsų laukia tas pat – senatvė ir mirtis arba ankstyva mirtis nesulaukus senatvės. Kaip nugyvensime savo gyvenimą, priklauso nuo to, kaip praleisime kiekvieną savo dieną šiandien. Turime labai ribotą laiką, kuris bėga ir senka kaip smėlis pro pirštus. Jau šiandien turime galvoti, ką norime pasiekti, kuo norime būti sulaukę garbaus amžiaus; jei atidėliosime tai, kas svarbu, iššvaistysime tą brangų ir labai trumpą laiką vėjais. Liūdna darosi, kai penkiasdešimties metų moteris sako: „Dabar supratau, kad gyvenime ne pinigai svarbiausia, svarbiausia maži ir paprasti dalykai, kurie nieko nekainuoja, bet reiškia labai daug...“ Tada pagalvoji, kaip gerai, kad aš tai žinau jau dabar ir ateinančius trisdešimt metų galėsiu džiaugtis tais mažais ir paprastais dalykais, kurių pilna kiekviena diena.

Taigi ką turime nuveikti dabar, kad galėtume būti patenkinti savo atliktais darbais ir laimingi džiaugtis pensija? Turime pasirūpinti šiais dalykais:

- Atliekama veikla ir jos rezultatai. Jau šiandien, jau dabar turime galvoti, ką norime pasiekti gyvenime. Kai esame pačioje karjeros pradžioje, labai pravartu pažvelgti į viską iš kito taško – ką turėčiau pasiekti gyvenime, kad ramiai galėčiau ilsėtis senatvėje? Koks mano tikslas? Ką atlikęs galėsiu pasakyti, kad gyvenau ne veltui? Mąstymas apie pabaigą, apie rezultatą, gali mums padėti aiškiau suprasti, ką turime daryti šiandien. Siūlome pasirašyti savo nekrologą ar jūsų bendradarbių atsiliepimą apie jus, paliekantį savo darbą. Kokį jus prisimis kiti, kai jūsų čia jau nebebus, ką paliksite po savęs? Kaip prabėgs jūsų gyvenimas, jei ir toliau darysite tai, ką darote šiandien? Galvodami, kad laikas ribotas, kad gyvenimas trumpas, galite labiau susitelkti ties tais dalykais, kurie jums iš tiesų svarbūs. Net jei apie tai per daug negalvosite, gyvenimas praeis. Tikimės, kad pasitikdami savo gyvenimo saulėlydį nesigailėsite, kad netapote tuo žmogumi, kuriuo galėjote tapti.
- Šeimyniniu (asmeniniu) gyvenimu. Dabar, bet ne po 30 metų, ne prieš išeinant į pensiją, reikia atsakyti sau į klausimą, kokį vaidmenį mano gyvenime vaidina šeima. Kiek man svarbūs santykiai su pačiais artimiausiais žmonėmis? Jei nuspręsite, kad asmeninis gyvenimas jums svarbus taip pat, kaip ir karjeros laimėjimai, ar net svarbesnis už bet kokį darbą, pagalvokite, kaip derinsite darbą ir šeimą, darbą ir laisvalaikį. Ar dabar pakankamai skiriate laiko brangiau-

siems žmonėms? Jei papasakotumėte, kaip elgiatės su žmonėmis šiandien, kaip plečiate ir palaikote savo socialinį tinklą dabar, būtų galima lengvai nuspėti, kas jūsų laukia senatvėje – ar būsite apsupti mylinčios šeimos, vaikų ir anūkų, draugų ir pažįstamų, ar grįšite į namus, kur jūsų niekas nelaukia.

- Sveikata. Sakoma, kad šiais laikais žmonės praleidžia geriausius savo metus gadindami sveikatą, o vėliau tiek pat laiko bei viską, ką uždirbo, išleidžia sugadintai sveikatai taisyti ar gyvybei palaikyti. Vėlgi pagalvokite, kiek laiko skiriate sportui, poilsiui, ką valgote ir geriate? Peržvelkite savo įpročius, įsiklausykite, ką jums sako jūsų kūnas, ir galite paspėlioti, kokios sveikatos būdami sulauksite garbaus amžiaus. Ką galite daryti šiandien, tai jau bus vėlu daryti po metų, ką kalbėti apie 20 metų, – prisiminkite tai ir neatidėliokite.
- Finansinė gerovė. Aišku, kad dabar mažiausiai galvojate apie tai, kas bus, kai teks palikti darbą ir išeiti atostogauti visam laikui. Manote, kad tai ne taip ir svarbu, kas mėnesį valstybė atskaičiuoja mokesčius, tai privalės mumis pasirūpinti senatvėje. Tikriausiai nustebtumėte sužinoję, kokio dydžio pensiją gausite tvarkingai mokėdami privalomuosius socialinio draudimo mokesčius, ir abejojame, ar tos pinigų sumos pakaks patenkinti jūsų poreikius, kurie išėjus į pensiją gali ne sumažėti, o dar padidėti. Tikriausiai girdėjote apie Lietuvoje nuo 2003 m. vykdomą pensijų reformą. Šiuo metu dirbantiems ir įmokas mokantiems žmonėms pensijas garantuoja valstybinė socialinio draudimo sistema. Įdiegus kaupimo sistemą, šalia socialinio draudimo pradeda veikti ir privatūs pensijų fondai, taigi žmonės gaus pensiją iš abiejų šaltinių. Socialinis draudimas remiasi kartų solidarumo principu – mes, mokėdami įmokas „Sodrai“, išlaikome savo tėvus ir senelius, o kai sulauksime senatvės, mūsų vaikai mokės pensiją mums. Pervesdami įmokas į pensijų fondus, kiekvienas kaupiamo savo senatvei – pensija bus mokama iš mūsų asmeninėje sąskaitoje sukauptų lėšų. Jei ne visai aišku, apie ką čia kalbama, pasidomėkite trijų pakopų pensijų kaupimo sistemomis ir pasirinkite kaupti savo pensiją taip, kaip jums atrodo racionaliausia. Daug naudingos informacijos apie naująją pensijų sistemą galite rasti internete (<http://www.pensijusistema.lt/>), net galite apytiksliai apskaičiuoti, kiek pinigų sukaupsite ir kokio dydžio pensiją gausite, kai ateis tam laikas. Svarbu apie savo finansinę gerovę taip pat pradėti galvoti kuo anksčiau. Jei jau pasirūpinote savo pensijos kaupimu, investuojate – puiku, jei ne – pats laikas tuo pasirūpinti.

Kaip pastebėjote, kalbėdami apie išėjimą į pensiją, labai pabrėžiame



# KARJEROS POKYČIAI

## Karjeros pokyčių valdymas

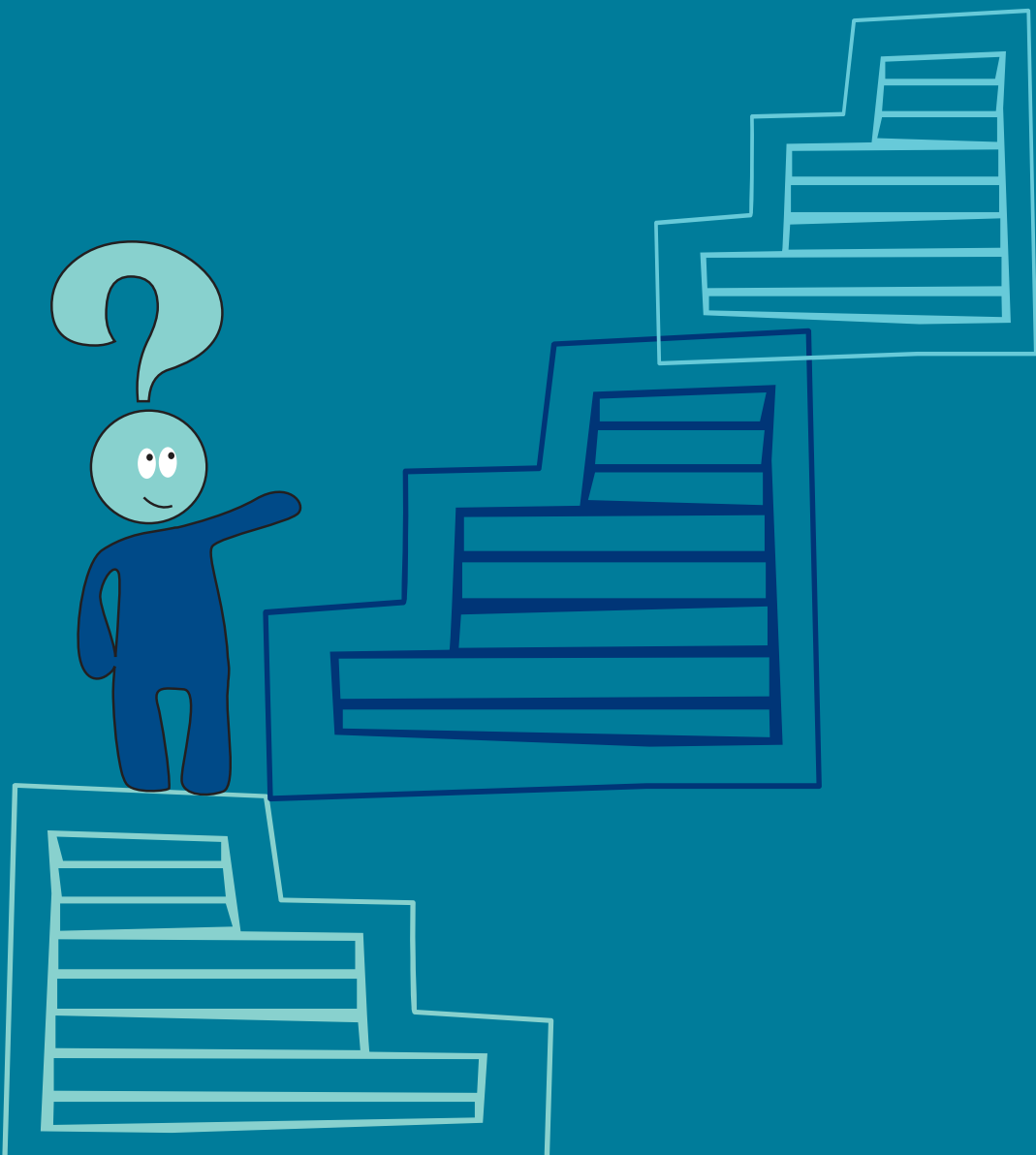
šią dieną ir dabartį. Jūs jauni, tad vis dar turite laiko priimti svarbiausius karjeros ir gyvenimo sprendimus, o nuo to, ką nuspręsite dabar ir kaip gyvensite šiandien, labai priklausys, kaip atrodys jūsų gyvenimas po 30 ar 40 metų.

### Santrauka



Šiame skyriuje aptarėme svarbiausius aspektus, susijusius su karjeros pokyčiais. Įvardijome pokyčio etapus ir eigą, įvairiems etapams būdingą emocinę mūsų būseną, kalbėjome apie tai, kodėl kyla pasipriešinimas pokyčiams ir kaip jį įveikti; daug dėmesio skyrėme pereinamajam karjeros pokyčių laikotarpiui, nes tai esminis etapas siekiant naujų karjeros tikslų. Taip pat plačiau aptarėme dvi konkrečias pokyčių alternatyvas: savo verslo kūrimą ir išėjimą į pensiją. Tikimės, kad šiame skyriuje radote naudingos informacijos sau ir susimąstėte apie kai kuriuos karjeros ir gyvenimo dalykus. Belieka tik priminti, kad vienintelis pastovus dalykas gyvenime yra pokyčiai, ir palinkėti sėkmės įveikiant karjeros iššūkius.

Kad turėtumėte atskaitos tašką savo nuveiktiems darbams vertinti, jau dabar turite žinoti, ką norite pasiekti, kokie jūsų trokštami karjeros laimėjimai, koks norimas asmeninis gyvenimas, kokią sumą norite sukaupti iki baigiant aktyvią karjerą. Tam jums reikalingas karjeros planas. Kaip jį sudaryti ir kokius dalykus įtraukti į savo karjeros planą, aptarsime kitame skyriuje.



## IV. KARJEROS POKYČIAI

# Asmeninio karjeros plano sudarymas

*Susipažinę su šia tema Jūs:*



Žinosite, kas  
yra karjeros  
planas



Suprasite,  
kodėl būtina  
planuoti savo  
karjerą



Gebėsite įvardinti  
pagrindines  
karjeros plano  
dalis



Žinosite  
karjeros plano  
kūrimo seką



Suprasite, kodėl reikia  
nuolat atnaujinti karjeros  
planus

Prieš jus paskutinis šios knygos skyrius. Beliko apibendrinti tai, ką skaitėte visose trijose knygose apie karjeros valdymą. Jei nuoširdžiai gilinotės į aprašytus svarbiausius karjeros aspektus ir į tai, ką reikia žinoti bei gebėti atlikti norint paimti karjeros vairą į savo rankas, greičiausiai jau entuziastingai ėmėtės valdyti savo karjerą. Dabar liko tik sudėlioti atskiras dėlionės dalis į vieną vietą, kad gautumėte prasmingą ir vientisą vaizdą. Tą dėlionę, surinkta iš įvairių detalių, ir yra karjeros planas.



***Karjeros planas – tai tam tikra veiksmų seka, kuri įgyvendinama siekiant karjeros tikslų, – kad asmuo gautų trokštamą išsilavinimą ir jį tenkinančią darbą. Karjeros plano sudarymas karjeros valdymo procese eina po savęs pažinimo ir karjeros galimybių tyrinėjimo etapų.***

Planuodami išsikeliame sau tikslus, numatome tų tikslų įgyvendinimo priemones (ne visada jos būna aiškios tik iškelus tikslą), numatome, per kiek laiko turime pasiekti užsibrėžtus tikslus bei koks bus mus tenkinantis rezultatas.

Kodėl planuoti karjerą taip svarbu ir būtina? Galite neplanuoti ir prisidėti prie tų, kurie nežino kur eina, nežino ką daro, nežino kodėl ir kaip. Tikriausiai girdėjote, kad gera vieta laisva nebūna, taip ir su žmonėmis: jei nežinote, kaip panaudoti savo laiką ir pastangas, kas nors tai panaudos savo tikslams. Nueikite į prekybos centrą be prekių sąrašo turėdami nemenką pinigų sumą ir net nepastebėsite, kaip grįšite su trim krepšiais daiktų, kurių jums absoliučiai nereikia ir kurių dalies nė karto nepanaudosite. Ar žinote apie Pareto principą „20/80“? 20 procentų mūsų pastangų (laiko) teikia 80 procentų rezultato; jei taip, tai klausimas, kur iššvaistome 80 procentų savo pastangų (laiko)? Tikrai galite neplanuoti, nekelti tikslų, toliau neskaityti ir nesudarinti savo karjeros plano. Jūs galite gyventi, dirbti ir be visa to, mums skirtas laikas, kuris, kaip žinome, yra labai ribotas, vienaip ar kitaip gyvenant prabėgs be galo greitai. Jei nežinote, kas jums svarbu ir ką norite pasiekti, nieko tokio, visada šalia atsiras žmonių, kuriems jūsų sugebėjimai bus tiesiog išganymas, jūs tikrai susirasite darbą ir darbdavys jums pasakys, kuo esate naudingi ir svarbūs siekiant įgyvendinti jo įmonės tikslus ir uždirbti jam pelną. Tikimės, kad pakliūsite į geras rankas, ir palinkėsime jums sėkmės padedant kitiems siekti jų tikslų.

Tačiau jei nesutinkate būti blaškomi aplinkybių, priklausyti nuo kitų poreikių, švaistyti savo laiką reikšmės neturintiems dalykams, jau dabar siūlome pagalvoti, *kas jums svarbu, kas esate, ką sugebate, ką norite pasiekti*. Dabar, ne rytoj ir ne po dvejų metų, siūlome pradėti labai sąmoningai ir racionaliai planuoti savo karjerą ir savo gyvenimą. Ar galime imtis kokių veiksmų, jei neturime idėjos? Ne. Pirma kyla mintis, mintyse ar ant popieriaus lapo susidėlioja tikslai, kai turime tikslus, galime ieškoti būdų jiems pasiekti,

# KARJEROS POKYČIAI

## Asmeninio karjeros plano sudarymas

pagal savo viziją galime stebėti rezultatus, tada jais džiaugtis ar keisti savo planus, kad tikrai pasiektume, ko norime. Kai tiksliai žinote, ko norite, jūsų dėmesys susiaurėja taip, lyg žiūrėtumėte pro žiūroną, visi nesvarbūs ir tikslo siekti nepadedantys dalykai neblaško jūsų dėmesio. Taigi planavimas suteikia tikslingumo, sutelktumo, kryptingumo. Iš daugybės galimybių, srauto informacijos galite lengviau pasirinkti, kas jums asmeniškai svarbu ir kas padeda siekti užsibrėžtų tikslų.

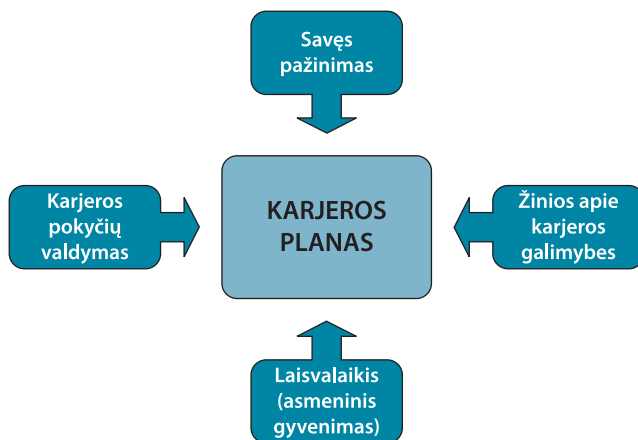
Prisiminkite Luiso Kerolio „Alisą stebuklų šalyje“. Alisa klausia Češyro Katės: „Gal galėtumėte pasakyti, kuriuo keliu turėčiau eiti, kad išėčiau iš čia?“ „Priklauso nuo to, kur nori patekti“, – atsako Katė. „Man nesvarbu kur“, – sako Alisa. „Tada nėra jokio skirtumo, kurį kelią pasirinksi“, – taria Katė.

Jei ši knyga vis dar jūsų rankose, tikime, kad jums svarbu, kur norite nueiti. Net jei dar tiksliai nežinote kur, karjeros plano sudarymas suteiks jums galimybę pasverti savo gyvenimo vertybes, pasigilinti į savo poreikius ir remiantis tuo kelti savo karjeros tikslus bei ieškoti būdų jiems pasiekti, vėliau vertinti rezultatus ir keisti strategiją ar laikytis tos pačios.

## Asmeninio karjeros plano sudarymas



Siūlome karjeros planavimo modelį, kuris apima toliau schemeje nurodytus dalykus (26 pav.):



26 pav. Karjeros planavimo modelis

Aptarsime karjeros planavimui esminius dalykus.

**Savęs pažinimas.** Savęs pažinimas yra pirmas ir be galo svarbus žingsnis norint valdyti savo karjerą. Tik išsiaiškinę savo vertybes, interesus, prioritetus, tik įsivardinę sau savo stipriąsias ir silpnąsias ypatybes, savybes, reikšmingas siekiant karjeros, turimus įgūdžius, bendrąsias kompetencijas (tokias kaip gebėjimas lyderiauti, dirbti komandoje, konstruktyviai bendrauti, planuoti laiką ir pan.) ir specialiąsias kompetencijas (studijų, mokymosi metu, darbo patirtimi įgytos žinios ir gebėjimai) galime žengti kitus žingsnius planuojant karjerą. Žinios apie save yra viso jūsų karjeros plano pagrindas. Pagalvokite, kokie jūs esate, kokiomis savybėmis pasižymite, kokių turite įgūdžių; pagalvokite, kas jums asmeniškai svarbu ir kodėl jums tai svarbu. Užsirašykite tai.

Galvodami ir rašydami apie save nepamirškite to, ką sužinojote knygos „Savęs pažinimo vadovas studentui“ puslapiuose: kaip svarbu stebėti savo emocijas įvairiose situacijose ir suprasti, kodėl vienaip ar kitaip jaučiatės; prisiminti save tarpasmeninėse situacijose ir pagalvoti, kaip jums sekasi bendrauti su kitais; atpažinti dalykus, kurie yra tikrų tikriausios kliūtys siekiant karjeros ir pan.

O ką, jei nežinote, kas jums svarbu, jei nėra taip lengva apibūdinti savo savybes ir gebėjimus? Iš tiesų, kai pradėsite galvoti apie save ir pildyti 14 lentelėje pateiktą karjeros plano schemą, gali pasirodyti, kad užpildyti visas grafą nėra taip lengva ir paprasta. Savęs pažinimui reikia susikaupimo, atidumo, atvirumo sau. Svarbu, kad gilinimuisi į save skirtumėte pakankamai laiko, susikurtumėte ramią aplinką, kur jūsų niekas netrukdytų. Nebūtina užpildyti viską iš karto, svarbu, kad būtumėte nuoširdūs ir atviri sau. Tai žinios apie jus ir jos skirtos ne kam kitam, o būtent jums.

**Žinios apie karjeros galimybes.** Savo karjeros galimybių tyrinėjimas yra tolesnis žingsnis po savęs pažinimo. Karjeros galimybių tyrimą siūlome pradėti nuo savo karjeros vizijos sukūrimo. Jūsų karjeros vizija yra glaustas visą jūsų karjerą apimantis į ateities laimėjimus orientuotas sakiny (ar keletas sakinių). Savo karjeros viziją kurkite remdamiesi žiniomis apie save. Vizijoje turi atsispindėti tai, kas jums svarbu, ką sugebate, norite ir ketinate veikti siekdami karjeros. Pavyzdžiui, mediciną studijuojančios merginos karjeros vizija galėtų skambėti taip: „Dirbsiu, kad padėčiau kitiems pasijusti geriau ir įveikti ligas. Tapsiu gera neurochirurgijos specialiste ir įkursiu savo neurochirurgijos kliniką. Uždirbsiu tiek, kad galėčiau pakankamai laiko skirti savo šeimai ir laisvalaikiui“. Kaip matome, karjeros vizija yra ganėtinai abstrakti, nusakanti, kuo norime tapti ateityje. Kol tai pasieksime, teks išsikelti mažesnius ir konkretesnius tikslus.

# KARJEROS POKYČIAI

## Asmeninio karjeros plano sudarymas

Turėdami savo karjeros viziją išskirkite tris konkrečias jus dominančias karjeros kryptis ar profesijas priimtino tvarka. Kai tai padarysite, kitas žingsnis – nustatyti kiekvienos iš trijų pasirinktų karjeros krypčių (profesijų) pranašumus (lyginant su kitomis karjeros kryptimis ar profesijomis) ir trūkumus (lyginant su kitomis karjeros kryptimis ar profesijomis) bei išorines galimybes (galimus pokyčius aplinkoje, kurie teigiamai veiktų jūsų profesijos populiarumą ar darbo perspektyvas) bei pavojus (galimus pokyčius aplinkoje, kurie neigiamai veiktų jūsų profesijos populiarumą ar darbo perspektyvas). Ši analizė padės jums priimti labiau pagrįstus sprendimus planuojant tolesnius savo karjeros žingsnius.

Pavyzdžiui, viena iš jūsų pasirinktų galimybių – mediko profesija. Apmąstę šios profesijos perspektyvas galite manyti, kad jos pranašumas yra tai, jog žmonės visuomet sirgs, todėl profesija visada bus paklausi, trūkumas – norint pradėti dirbti, reikia ilgų studijų metų, tad jei darbas nepatiks, bus sugaišta daug brangaus laiko, galimybės – ateityje žmonės gyvens ilgiau, daugės ligų, todėl medikų poreikis didės, o pavojai – mokslas taip pažengs į priekį, jog atsiras vaistų nuo visų ligų, ir medikų pagalbos nebereikės.

Analizuojant profesijos ar karjeros krypties pranašumus, trūkumus, galimybes ir pavojus, labai svarbu atkreipti dėmesį į visuomenės ir ypač ekonomikos raidos tendencijas. Tik gerai suprantant savo aplinką bei gebant prognozuoti jos pokyčius ateityje, galima įvertinti pasirinktos profesijos ar karjeros krypties galimybes bei pavojus.

PTGP analizę atlikti gali būti nelengva ir greičiausiai reikės paieškoti papildomos informacijos. Analizuodami pasirinktas profesijas galite apsvaryti tokius dalykus, kaip tobulėjimo galimybės, patirtis, įgūdžiai, kurių išmoksite, žinios, kurių įgysite, darbo užmokesčio dydis, darbo valandos, darbo pobūdis, pasirinktos profesijos specialistų poreikis. Svarbu įvertinti tiek teigiamus (pranašumai, galimybės), tiek neigiamus (trūkumai, pavojai) profesijos aspektus. Taip pat pasitikrinkite, kaip kiekviena iš profesijų atitinka jūsų vertybes, interesus, kiek leis atskleisti norimas asmenybės savybes ir teiks galimybių ugdyti norimus įgūdžius.

Toliau siūlome pagalvoti, kokį konkretų darbą norėtumėte dirbti įgiję reikiamą profesinę kvalifikaciją. Išsiaiškinkite, kokias užduotis norėtumėte darbe atlikti, kokia turėtų būti organizacijos aplinka, kokio atlygio už darbą pageidautumėte, kokios pareigos ir veiklos sritys jus domintų (pavyzdžiui, vadovo darbas, švietimas ir mokymai, konsultavimas, tiriama-sis ar mokslinis darbas ir pan.) ir kitus jums svarbius aspektus. Taip pat apmąstykite savo galimybes darbo rinkoje, kokiose srityse galėtumėte ieškoti darbo, galite pasidomėti, kokios įmonės užsiima jus dominančia veikla,

kokios jų ateities perspektyvos, kokie numatomi pokyčiai – tai tikrai gana plati informacija.

Turėdami visą šią informaciją toliau galite ieškoti labai konkrečios informacijos ir nuspręsti, kuriose organizacijose norėtumėte dirbti. Susirašykite jus dominančių organizacijų pavadinimus, adresus ir telefonus, kad žinotumėte, į ką reiktų kreiptis dėl įdarbinimo. Taip pat nepamirškite, kad visada yra galimybė kurti savo verslą, ją taip pat galite įtraukti į savo karjeros planą.

Kaip pastebėjote, iš pat pradžių siūlome pažvelgti į savo karjeros galimybes plačiau, susirinkti bendrojo pobūdžio informaciją apie jus dominančias darbo sritis, profesijas, organizacijas, ir tik tada, kai tiksliai žinosite, ko norite ir kokios jūsų karjeros galimybės šiandieninėje darbo rinkoje, kelti konkrečius savo karjeros tikslus. Tikslai – tai maži žingsneliai, kuriuos žengdami įgyvendinsite savo viziją. Keliami tikslai turi būti konkretūs, svarbūs, įgyvendinami (bet ne per daug lengvi), kiekvienam tikslui svarbu numatyti užduotis – ką konkrečiai darysite, kokių veiksmų imsitės, kad tikslas būtų įgyvendintas. Keliant tikslus ir apsibrėžiant uždavinius svarbu nusistatyti terminus, iki kada jie bus pasiekti, ir pagalvoti, iš ko spręsite, kad tikslas įgyvendintas. Pavyzdžiui, jus domina darbas konkrečioje organizacijoje, taigi galite išsikelti tikslą joje įsidarbinti, jūsų uždaviniai bus – parengti savo gyvenimo aprašymą, parašyti motyvacinį laišką, gauti rekomendacijas, parašyti ar paskambinti į organizaciją ir pan. Tikslus ir uždavinius keliamo tada, kai jau konkrečiai norime imtis tam tikrų veiksmų.

**Laisvalaikis bei asmeninis gyvenimas.** Kaip svarbu dirbti darbą, atitinkantį jūsų vertybes ir leidžiantį jums geriausiai realizuoti save, taip svarbu ir mokėti ilsėtis ir turiningai leisti savo laisvalaikį. Planuojant savo karjerą siūlome pagalvoti ir apie tai, kaip norėtumėte leisti savo laiką po darbo. Pagalvokite apie dalykus, kurie jums asmeniškai padeda atsipalaiduoti, ką veikdami jaučiatės gerai, kokia veikla jums suteikia įkvėpimo.

Užsirašykite, ką norėtumėte veikti ir pasiekti laisvu nuo darbo metu. Išsikelkite laisvalaikio tikslus, pagalvokite, kaip galėtumėte juos pasiekti, užsibrėžkite pasiekimo terminus. Gyvenimas nėra begalinis, todėl savo svajones pradėkite įgyvendinti jau šiandien, neatidėkite to neribotam, neapibrėžtam laikui. Rašydami laisvalaikio tikslus ir planuodami jų pasiekimą atsižvelkite į karjeros tikslus, įvertinkite jų suderinimo galimybes, pasvarstykite, ar kurioje nors gyvenimo srityje neužsiplėšėte pernelyg daug, kad vėliau dėl to nenukentėtų kitos jūsų gyvenimo sritys ir bendras gyvenimo balansas.

**Karjeros kliūtys.** Jūs jau turite išsikėlę karjeros ir asmeninio gy-



# KARJEROS POKYČIAI

## Asmeninio karjeros plano sudarymas

venimo tikslus. Prieš pradėdami jų siekti apgalvokite, kokios kliūtys gali jums sutrukdyti ir kaip būtų galima su jomis susidoroti. Gal jums trūksta pasitikėjimo savimi, gal nemokate planuoti savo laiko ar tvarkytis su savo emocijomis. Šias kliūtis jums teks išmokti įveikti, kitaip karjeros ir gyvenimo tikslai liks tik svajonių tikslai.

**Karjera ir mokymasis.** Kad pasiektumėte išsikeltus tikslus, privalote išsiaiškinti, kokių kompetencijų (žinių, gebėjimų, įgūdžių, nuostatų) jums trūksta. Nuo to priklauso mokymosi plano sudarymas. Žinodami, ko siekiame, žinodami savo stipriąsias ypatybes ir tobulintinas sritis, detaliai išanalizavę savo karjeros galimybes, galime nuspręsti, kokių kompetencijų mums dar trūksta ir kaip galėtumėme jas įgyti. Jei studijuojate, šis karjeros planas padės jums labai sąmoningai rinktis pasirenkamuosius ar laisvuosius dalykus, taip pat galėsite ieškoti informacijos apie jums prieinamus neformaliojo ugdymo (konsultacinių organizacijų organizuojamus) seminarus ir mokymus.

Tačiau nemanykite, kad mokomės tik sėdėdami auditorijoje, – mokomės ir iš knygų, mokomės bendraudami su žmonėmis, turinčiais patirties srityje, kuri mus domina. Tad į savo mokymosi planą galite įtraukti knygų, kurias jums būtų įdomu ir naudinga perskaityti, sąrašą, taip pat surašykite žmones, iš kurių galėtumėte semtis jums reikiamos profesinės patirties. Galvojant apie mokymosi planą svarbu apsibrėžti, ko norite išmokti, koku būdu tai ketinate padaryti ir kiek tai užtruks laiko.

**Karjera ir kiti gyvenimo vaidmenys.** Į savo planus svarbu įtraukti ir dalykus, susijusius su darbo ir šeimos derinimu. Jau dabar turite nuspręsti, kiek jums bus svarbi šeima, kokią vietą ji užims jūsų gyvenime ir kaip šeimos vaidmenys derės su jūsų išsikeltais darbo ir laisvalaikio tikslais. Apie laisvalaikio, šeimos ir darbo derinimą svarbu pagalvoti dėl to, kad karjera – tai ne vien darbo laimėjimai ir rezultatai, bet balansas tarp darbo bei asmeninio gyvenimo.

**Karjeros pokyčių valdymas.** Nemažai kalbėjome apie karjeros pokyčius, tikriausiai atsimenate, kad pokyčiai yra neišvengiamas dalykas. Keičiamės patys, keičiasi aplinka ir jos reikalavimai, tad susidarę karjeros planą negalime jo padėti į stalčių dešimčiai metų. Jūsų karjeros planas turėtų būti reguliariai peržiūrimas, kad įvertintumėte, kaip sekasi siekti užsibrėžtų tikslų, kaip, keičiantis prioritetams, gali didėti ar mažėti jūsų trokštamos karjeros siekimo galimybė. Atsižvelgdami į savo nustatytus tikslų įgyvendinimo terminus, numatykite, kas kiek laiko peržiūrėsite karjeros planą. Paskirkite labai konkrečią datą, kada tai darysite kitą kartą.

Būkite nusiteikę jį koreguoti ir keisti. Svarbu, kad peržvelgtumėte viską iš pradžių ir nustatytumėte, kaip pasikeitė jums svarbūs dalykai nuo to laiko, kai pirmą kartą juos susirašėte. Svarbu, kad įvertintumėte savo laimėjimus ar tai, ko nepavyko pasiekti, ir pagalvotumėte, kodėl taip atsitiko. Jei ėmėtės konkrečių veiksmų ir jums pavyko sėkmingai juos atlikti, svarbu užsirašyti net ir mažiausius laimėjimus ir pagalvoti, kaip galėtumėte jais pasidžiaugti.

Siūlome savo karjeros planą rengti pagal toliau pateikiamą schemą. Tačiau tai jūsų karjeros planas ir jūs galite pasirinkti, kokia forma jį pildysite. Ar tai bus A3 formato plakatas su schemomis ir paveikslukais, ar specialiai karjeros planui skirti užrašai, ar jūsų kompiuteryje saugomas dokumentas, priklauso tik nuo jūsų. Svarbiausia, kad planuotumėte savo karjerą!

**14 lentelė.** Karjeros planas

Žinios apie save	
Sritis	Pagrindimas
Mano vertybės	
Interesai	
Bendrosios kompetencijos	
Specialiosios kompetencijos	
Karjerai reikšminga patirtis	
Asmenybės bruožai	
Gyvenimo prioritetai	
Sprendimų priėmimo stilius	
Kita (įrašykite)	
Kita (įrašykite)	
Kita (įrašykite)	

Žinios apie karjeros galimybes
<b>Mano karjeros vizija</b>
.....
.....
.....
.....

# KARJEROS POKYČIAI

## Asmeninio karjeros plano sudarymas

### Trys mano pasirinktos karjeros kryptys (profesijos) priimtimumo tvarka

Kryptis (profesija)	Pagrindimas
1.	
2.	
3.	

### Kiekvienos iš pasirinktų karjeros krypčių PTGP analizė

#### Pasirinkta karjeros kryptis Nr. 1

Pranašumai	Trūkumai
Galimybės	Pavojai

#### Pasirinkta karjeros kryptis Nr. 2

Pranašumai	Trūkumai
Galimybės	Pavojai

#### Pasirinkta karjeros kryptis Nr. 3

Pranašumai	Trūkumai
Galimybės	Pavojai

### Pasirinktos karjeros krypties svajonių darbas

Kategorija	Kaip turėtų būti mano darbe
Pagrindinės užduotys, kurias norėčiau atlikti dirbdamas	
Už ką norėčiau būti atsakingas	
Organizacijos, kurioje norėčiau dirbti, veiklos pobūdis	
Strateginiai organizacijos tikslai	
Pagrindinės organizacijos vertybės	
Organizacijos dydis	
Geografinė organizacijos vieta	
Fizinė mano darbo aplinka	

# IV.

Psichologinės mano darbo sąlygos	
Koks turėtų būti vadovavimo organizacijai stilius	
Kokių bendradarbių norėčiau	
Pageidaujama atlygio už darbą sistema	
Darbo organizavimo principai	
Kokias žinias, gebėjimus, įgūdžius norėčiau šioje organizacijoje ugdyti	
Kokias karjeros galimybes norėčiau turėti organizacijoje	
Kiti svarbūs aspektai (įrašykite)	
Kiti svarbūs aspektai (įrašykite)	
Kiti svarbūs aspektai (įrašykite)	

## Mano pageidaujami darbdaviai ar darbo vietos susikūrimo perspektyvos

1.

2.

3.

4.

5.

## Mano karjeros tikslai

Karjeros tikslai	Uždaviniai	Karjeros tikslo pasiekimo terminas
1.		

# KARJEROS POKYČIAI

Asmeninio karjeros plano sudarymas

2.		
3.		
4.		
5.		

# IV.

Kitų mano gyvenimo sričių tikslai		
Tikslai	Uždaviniai	Tikslo pasiekimo terminas
1.		
2.		
3.		
4.		

# KARJEROS POKYČIAI

## Asmeninio karjeros plano sudarymas

5.		

**Kokias kliūtis turėčiau įveikti siekdamas karjeros tikslų**

---

---

---

---

---

---

---

---

**Kokių kompetencijų man trūksta siekiant karjeros tikslų**

---

---

---

---

---

---

---

---

**Mano mokymosi (tobulėjimo) planas**

Tikslas	Mokymosi būdas	Laikotarpis				
		1 metai	2 metai	3 metai	4 metai	5 metai
1.						
2.						
3.						
4.						
5.						
6.						
7.						

## Gyvenimo vaidmenų derinimo principai

---

---

---

---

---

## Karjeros plano atnaujinimo principai

---

---

---

---

---

## Kaip man sekasi

---

---

---

---

---

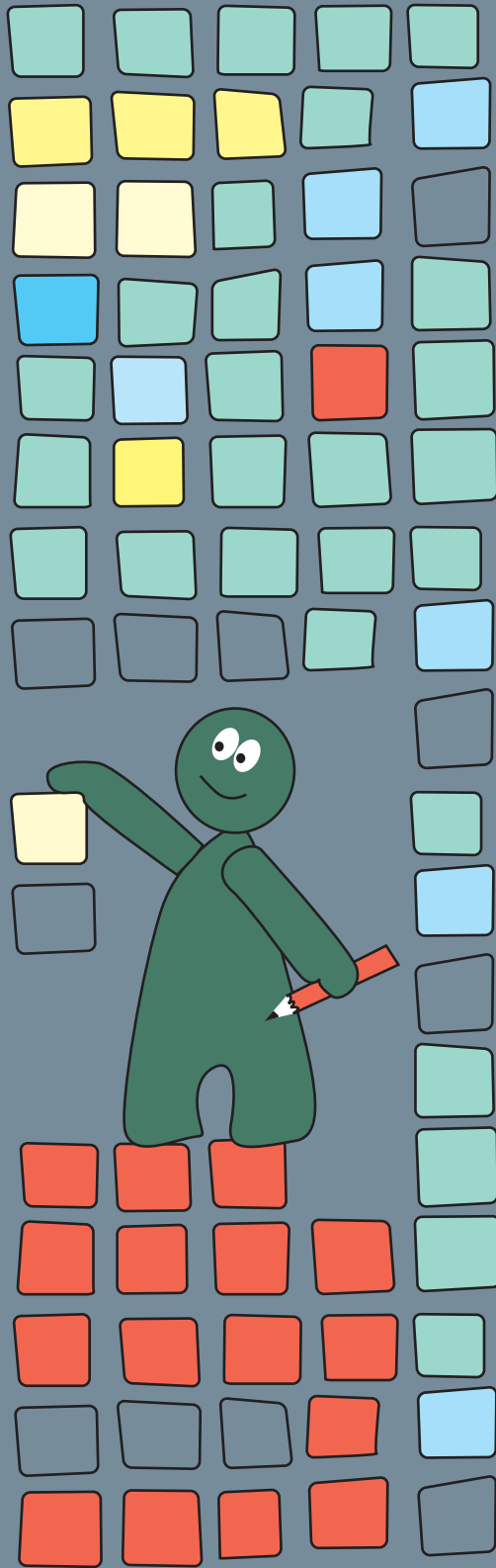
Tikimės, kad sudarę savo karjeros planą, aiškiau žinosite savo karjeros (ir gyvenimo apskritai) tikslus, kodėl jie būtent tokie ir kaip juos pasiekti. Nepamirškite, kad viskas keičiasi, tad nuolat stebėkite besikeičiančią aplinką ir nepažiopsokite naujų galimybių. Svarbiausia, kad šis planas jūsų nesuvaržytų, o, priešingai, teiktų daugiau pasitikėjimo savo jėgomis, laisvės, būtų įkvėpimo šaltinis. O visų svarbiausia –nepamirškite džiaugtis net ir mažiausiais savo laimėjimais.

Jūs galite valdyti savo karjerą. Linkime jums sėkmės!



# KARJEROS POKYČIAI

Asmeninio karjeros plano sudarymas



---

**Knygos apibendrinimas**

**Terminų žodynelis**

**Literatūra**



## Knygos apibendrinimas

Skaitydami paskutinę metodinę priemonę, skirtą karjeros valdymo kompetencijoms ugdyti, supratote, kad karjera turi būti planuojama – radote informacijos apie tai, kuo pasižymi efektyvus karjeros sprendimų priėmimas, kaip kurti gerus karjeros planus, tinkamai derinti įvairius darbo, laisvalaikio, šeimos vaidmenis ir kaip, darant karjerą, nesivadovauti lyčių stereotipais.

Šioje knygoje sužinojote, kaip yra aiškinama lyčių nelygybė visuomenėje, kuo ir kodėl skiriasi moterų bei vyrų karjeros, supratote, kaip lyčių vaidmenys keitėsi istorinėje perspektyvoje, įvertinote neigiamą lyčių stereotipų įtaką karjerai ir išmokote atpažinti lytinės diskriminacijos apraiškas darbe.

Darant karjerą svarbu įvertinti darbo, šeimos ir laisvalaikio veiklų tarpusavio ryšį, suprasti, kokiais būdais galima pasiekti darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą, o planuojant karjerą, nusistatyti gyvenimo prioritetus.

Karjeros valdymo esmė – priimti tinkamus karjeros sprendimus. Skaitydami šią knygą sužinojote, kad sprendimų priėmimas, siekiant karjeros, lydi kiekvieną akimirką, ir kaip svarbu yra mokėti juos priimti. Dabar jau žinote, kokią įtaką sprendimų priėmimui daro stresas, be to, suprantate kaip naudotis įvairiomis sprendimų priėmimo technikomis. Taip pat šiame skyriuje radote informacijos apie tai, kas gali sutrukdyti jums daryti karjeros sprendimus, ir išmokote nustatyti šeimos, draugų ir kitų reikšmingų asmenų daromą įtaką renkantis karjerą.

Čia taip pat radote informacijos apie tai, kas lemia karjeros pokyčius ir kokių jų gali būti, sužinojote, kaip svarbu yra sugebėti spręsti karjeros srities problemas ir suprasti, kada ateina metas keisti savo karjerą, o svarbiausia – sužinojote, kaip rengti savo karjeros planą.

Beliaka palinkėti jums, kad, siekdami karjeros, taikytumėte sukauptas žinias, išugdytus karjeros valdymo gebėjimus, išsilavintus įgūdžius, kurie užtikrina konkurencinį jūsų pranašumą darbo rinkoje. Prasmingos karjeros ir veiksmingo jos valdymo!

# Terminų žodynelis



**Bedarbiai** yra asmenys, kurie tiriamąją savaitę neturėjo darbo, buvo pasirenkę jį suradę per artimiausias dvi savaites pradėti dirbti, keturias savaites įvairiais būdais ieškojo mokamo darbo. Bedarbiams taip pat priskiriami:

- asmenys, kurie laikinai dėl techninių ar ekonominių priežasčių nedirbo savo darbo vietoje ir neturėjo formalaus ryšio su darbovieta, ieškojo kito darbo;
- samdomi darbuotojai, išėję priverstinių atostogų, jei jų darbdaviai nemoka jiems pakankamo ( $\geq 50$  proc.) darbo užmokesčio ar atlyginimo ir jei jie tyrimo metu gali dirbti ir ieško darbo. Priverstinėmis atostogomis laikomos darbdavio inicijuotos nemokamos atostogos;
- mokiniai, studentai, namų šeimininkės ir kiti asmenys, tiriamąjį laikotarpį buvę ekonomiškai neaktyvūs (mokėsi, šeimininkavę namuose), bet ieškantys darbo ir pasirenkę artimiausiu metu (per dvi savaites) pradėti dirbti.

**Biologinė lytis** yra apibrėžiama pagal biologinius individo ypatumus – anatomines ir fiziologines bei psichines individo ypatybes.

**Darbo jėga** – visi užimti 15–64 metų Lietuvos gyventojai ir bedarbiai.

**Darbo jėgos aktyvumo lygis** – 15–64 metų amžiaus ekonomiškai aktyvių gyventojų (darbo jėgos) ir tos pačios amžiaus grupės gyventojų santykis.

**Darbo pasidalijimas** – darbinės veiklos organizavimas, kai vieno visu etatu dirbančiojo darbą leidžiama pasidalyti dviem asmenims, atitinkamai pasidalijant atsakomybę ir darbo užmokestį.

**Derybos** – procesas, kurio metu stengiamasi pasiekti abiem šalims naudingą bendrą susitarimą, patenkinantį jų interesus ir išlaikantį gerus ilgalaikius tarpusavio santykius.

**Karjeros planas** – tam tikra veiksmų seka, kuri įgyvendinama siekiant karjeros tikslų, – 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 pokyčių valdymas** – sąmoningos pastangos suprasti ir išanalizuoti kilusias karjeros problemas, sprendimų priėmimas ir veiksmų plano sudarymas, jo įgyvendinimas ir pasikeitusios situacijos įvertinimas.

**Karjeros problema** – neatitikimas tarp dabartinės ir trokšamos asmens karjeros (darbo) situacijos.

**Karjeros sprendimas** – karjeros plano ar strategijos sukūrimas, siekiant pasirinktų karjeros tikslų.

**Karjeros sprendimo kriterijai** – veiksniai, į kuriuos svarbu atsižvelgti priimant karjeros sprendimą.

**Karjeros sprendimų priėmimo technika** – darbo su karjeros sprendimui priimti reikalinga informacija būdas.

**Laisvalaikis** – laisvas nuo mokamo darbo, buitinių ir fiziologinių poreikių tenkinimo laikas.

**Lyčių nelygybė** – vienos lyties diskriminavimas kitos lyties atžvilgiu įvairiose visuomenės gyvenimo srityse.

**Lyčių stereotipai** – nelankstūs ir supaprastinti vienos lyties grupės apibūdinimai, lemiantys išankstines nuostatas, kurių laikosi vienos grupės nariai kitos atžvilgiu.

**Lygios lyčių galimybės** – tarptautiniuose žmogaus bei piliečių teisių dokumentuose ir Lietuvos Respublikos įstatymuose įtvirtintų žmogaus teisių įgyvendinimas nepaisant lyties.

**Lytinis diskriminavimas** – moterų ir vyrų lygių teisių pažeidimas.

**Lytinis tapatumas** – suvokimas, kad esame vyras ar moteris.

**Neaktyvūs gyventojai** – asmenys, kurių negalima priskirti nei prie užimtųjų, nei prie bedarbių. Tai vaikai, nedirbantys mokiniai ir studentai, namų šeimininkės(-ai), nedirbantys pensininkai, neįgalieji, rentininkai, nu-teistieji, asmenys, praradę viltį rasti darbą.

**Nedarbo lygis** – bedarbių ir darbo jėgos santykis.

**Neprograminiai sprendimai** – unikalūs sprendimai, priimami nuodugniai ir nuosekliai įvertinus situaciją, bet nesivadovaujant kokiomis nors taisyklėmis.

**Nėštumo ir gimdymo atostogos** – moterims suteikiamos atostogos, kurios trunka septyniasdešimt kalendorinių dienų iki gimdymo ir pen-

kiasdešimt šešias kalendorines dienas po gimdymo (septyniasdešimt kalendorinių dienų – komplikuoto gimdymo atveju arba gimus dviem ir daugiau vaikų).

**Netikrumas** – karjeros sprendimų priėmimo sąlygos, kai priimantis sprendimą asmuo susiduria su nenuspėjamomis išorės aplinkybėmis arba kai jam trūksta informacijos tam tikrų įvykių tikimybei nustatyti.

**Pereinamasis pokyčių laikotarpis** – pokyčio proceso etapas, kai priimtas sprendimas keisti esamą situaciją yra įgyvendinamas imantis konkrečių veiksmų. Šiam pokyčio proceso etapui būdinga tam tikra žmogaus emocinės būsenos kaita ir galimos įvairios veiksmų įgyvendinimo strategijos.

**Pokytis** – procesas, kurio metu suvokiama probleminė situacija, priimami sprendimai jai spręsti, parengiamas veiksmų planas sprendimams įgyvendinti, imamasi numatytų veiksmų, kurie lemia, kad situacija pasikeičia.

**Problemų sprendimas** – mąstymo procesas, kuris apima: 1) neatitikimo tarp esamos ir norimos situacijos atpažinimą, 2) priežasčių analizę, 3) alternatyvų, kaip pašalinti neatitikimą, numatymą, 4) tinkamiausio būdo neatitikimui pašalinti pasirinkimą ir veiksmų plano kūrimą.

**Programiniai sprendimai** – sprendimai, priimami remiantis taisykle, procedūra ar įpročiu.

**Racionalusis karjeros sprendimų priėmimo procesas** – procesas, kai atsižvelgiant į gyvenimo situacijos visumą įvertinamos karjeros alternatyvos ir pasirenkamos tos, kurios labiausiai atitinka pasirinktus kriterijus.

**Riboto racionalumo modelis** – sprendimų priėmimo modelis, pagal kurį geriausiu sprendimu laikomas ne pats racionaliausias sprendimas, bet pakankamai greitas sprendimas, padarytas renkantis iš keleto prieinamų alternatyvų.

**Rizika** – karjeros sprendimų priėmimo sąlygos, kai konkretaus karjeros sprendimo sėkmę galima numatyti su tam tikra tikimybe.

**Sistemų teorija** – teorija, pagal kurią viskas (visata, gamta, žmogus, socialiniai reiškiniai ir pan.) yra tarpusavyje susiję, panašūs vienetai sudaro sistemas, kurios skiriasi nuo kitų sistemų, tačiau pagal bendrus dėsnius mažesnes sistemas galima priskirti platesnėms sistemoms, šias – dar platesnėms. Sistemų struktūra yra hierarchinė, sudėtingumas didė-

ja didėjant sistemai. Sistemos sąveikauja, poveikis vienai sistemai perduodamas ir kitoms su ja susijusioms sistemoms.

**Socialiniai lyčių ypatumai** – ne biologinės, o socialinės ir kultūrinės kilmės vyrų ir moterų skirtybės, susijusios su visuomenėje priimtomis vyriškumo ir moteriškumo sampratomis.

**Socialiniai lyčių vaidmenys** – socialinė-kultūrinė elgsena, kurios tikimasi iš vienos ar kitos lyties asmens.

**Socialinis vaidmuo** – elgsens, kurio aplinkiniai tikisi iš vienokią ar kitokią socialinę padėtį visuomenėje užimančio asmens. Pavyzdžiui, iš studento dėstytojas tikisi aktyvaus dalyvavimo paskaitų metu, stropaus mokymosi, kruopštaus namų darbų atlikimo, gero pasirengimo atiskaitymams ir t. t.

**Socializacija** – procesas, kurio metu yra suvokiamos socialinės normos ir vertybės.

**Sutrumpinta darbo savaitė** – darbinės veiklos organizavimas, sutrumpinant darbuotojo darbo savaitę (paliekant mažiau nei 40 valandų) ir atitinkamai perskaičiuojant atlyginimą.

**Šeimai palanki politika** – valstybės garantuojamos priemonės, kurios kiekvienam darbuotojui padeda geriau derinti darbą ir šeimą.

**Tėvystės atostogos** – vyrams suteikiamos atostogos, kurios trunka nuo vaiko gimimo dienos iki tol, kol vaikui sukaks vienas mėnuo.

**Tikrumas** – karjeros sprendimų priėmimo sąlygos, kai asmuo turi tikslią ir patikimą informaciją apie svarstomų alternatyvų pasekmes.

**Trumpesnė darbo savaitė** – darbinės veiklos organizavimas, leidžiantis darbuotojui įvykdyti savaitės darbo normą per trumpesnę negu 40 valandų laiką ir už tai gauti visą atlyginimą.

**Užimti gyventojai** – tiriamojo amžiaus asmenys, kurie tiriamąją savaitę dirbo bet kokią darbą ne trumpiau kaip 1 valandą, už kurį gavo darbo užmokestį pinigais arba natūra (maisto produktais ar kitais gaminiiais) ar turėjo pelno (pajamų). Užimtaisiais laikomi ir tie asmenys, kurie tiriamąją savaitę sirgo, atostogavo, nedarbo dėl trumpalaikių ar ilgalaikių prastovų, augino vaikus iki 3 metų amžiaus, bet tyrimo metu nebuvo nutraukę oficialių ryšių su darbovieta.

**Užimtumo lygis** – užimtų 15–64 metų amžiaus gyventojų ir tos pačios amžiaus grupės visų gyventojų santykis.



**Vaiko priežiūros atostogos** – motinai (įmotei), tėvui (įtėviui), senelei, seneliui arba kitiems giminaičiams, faktiškai auginantiems vaiką, taip pat darbuotojui, paskirtam vaiko globėju, suteikiamos atostogos vaikui prižiūrėti, kol jam sueis treji metai.

**Vaiko priežiūros paslaugos** – valstybinės arba privačios, subsidijuojamos arba mokamos vaiko priežiūros įstaigos paslaugos.



## Literatūra

1. Adair J. Decision making and problem solving strategies. London: Kogan Page, 2007.
2. Antill J. K. Sex role complementarity versus similarity in married couples // *Journal of Personality and Social Psychology*, 1983, vol. 45 (1), p. 145–155.
3. Arnlaug L. Dirbantys tėvai ir socialinės gerovės valstybė: kintanti šeima ir politikos reforma Skandinavijoje. Vilnius: Eugrimas, 2006.
4. Arthur M. B., Inkson K., Pringle J. K. The new careers: Individual action and economic change. London: Sage Publications Ltd, 1999.
5. Bakanauskienė I. Vadybiniai sprendimai. Kaunas: VDU leidykla, 2004.
6. Bandura A. Self-efficacy: The exercise of control. New York: W. H. Freeman and Company, 1997.
7. Baruch Y. Managing careers: Theory and practice. Harlow: Prentice Hall, 2004.
8. Beck M. Finding your own North star: Claiming the life you were meant to live. New York: Three Rivers Press, 2002.
9. Betz N. E. Woman's career development // *Career development and counseling: Putting theory and research to work*. Ed. by S. D. Brown, R. W. Lent. New Jersey: John Wiley & Sons, 2005.
10. Bingham M., Stryker S. Workbook and portfolio for the text „Career choices“: A guide for teens and young adults: Who am I?, What do I want?, How do I get it? Santa Barbara: Academic Innovations, 1999.
11. Bingham M., Stryker S. Career choices and changes: A workbook for discovering who you are, what you want and how to get it. Santa Barbara: Academic Innovations, 2005.
12. Blustein D. The psychology of working: A new perspective for career development, counseling, and public policy. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates, 2006.
13. Boyett J. H., Boyett J. T. The guru guide: The best ideas of the top management thinkers. New York: John Willey & Sons, 1998.

14. Bronson P. What should I do with my life?: The true story of people who answered the ultimate question. New York: Random House Trade Paperbacks, 2005.
15. Brown D. Career information, career counseling, and career development. Boston: Pearson Education, 2007.
16. Brown R. Rational choice and judgment: Decision analysis for the decider. Hoboken: John Wiley & Sons, 2005.
17. Career choice and development. Ed. by D. Brown. San Francisco: Jossey-Bass, 2002.
18. Career development and counseling: Putting theory and research to work. Ed. by S. D. Brown, R. V. Lent. Hoboken: Wiley, 2004.
19. Carver C. S., Scheier M. F. On the self-regulation of behavior. New York: Cambridge University Press, 1998.
20. Chandler S. 17 lies that are holding you back and the truth that will set you free. New York: Renaissance Books, 2001.
21. Chope R. C. Family matters: The influence of the family in career decision making. Austin: Pro-Ed, 2006.
22. Corbin K. The career transition pocketbook. Alresford: Management Pocketbooks, 2005.
23. Covey S. R. 7 sėkmės lydimų žmonių įpročiai. Asmenybės pokyčių pamokos. Kaunas: Mijalba, 2006.
24. Darbo ir organizacinė psichologija. Red. N. Chmiel. Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2005.
25. Darbo jėga, užimtumas ir nedarbas 2000–2006. Vilnius: Lietuvos statistikos departamentas, 2007.
26. Darbo kodeksas. Lietuvos Respublikos Seimas, 2006. [http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc\\_l?p\\_id=288000](http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=288000)
27. Darbo užmokestis 2006. Vilnius: Lietuvos statistikos departamentas, 2007.
28. Demografijos metraštis 2006. Vilnius: Lietuvos statistikos departamentas, 2007.
29. Donald R. Successful career management: Strategies beyond technical preparation. Bloomington: AuthorHouse, 2006.

30. Ducat D. Turning points: Your career decision-making guide. Upper Saddle River: Prentice Hall, 2002.
31. Encyclopedia of career development. Ed. by J. H. Greenhaus, G. A. Callanan. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc, 2006.
32. Fisher R., Ury W. L., Patton B. Derybų menas. Vilnius: Alma littera, 2007.
33. Gershuny J. Changing times. Work and leisure in postindustrial society. Oxford: Oxford University Press, 2000.
34. Giddens A. Sociologija. Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2005.
35. Gilkerson L. D., Paauwe T. M. Self-employment: From dream to reality!: An interactive workbook for starting your small business. Indianapolis: JIST Works, 2006.
36. Goodman J., Schlossberg N. K., Anderson M. L. Counseling adults in transition: Linking practice with theory. New York: Springer Publishing Company, 2006.
37. Griffiths B., Do what you love for the rest of your life: A practical guide to career change and personal renewal. New York: Ballantine Books, 2003.
38. Grint K. The sociology of work. Cambridge: Polity Press, 2005.
39. Hammond J. S., Keeney R. L., Raiffa H. Smart choices: A practical guide to making better decisions. New York: Broadway Books, 2002.
40. Handbook of career theory. Ed. Arthur B., Hall T., Lawrence B. S. Cambridge: Cambridge University Press, 2004.
41. Helfand D. P. Career change: Everything you need to know to meet new challenges and take control of your career. Lincolnwood: VGM Career Horizons, 2000.
42. Herr E. L. and Cramer S. H. Career guidance and counseling through the lifespan: Systematic approaches. New York: Harper Collins, 2003.
43. Hicks M. J. Problem solving and decision making: Hard, soft and creative approaches. London: Thomson, 2004.
44. Higgins J. M. 101 creative problem solving techniques: The handbook of new ideas for business. Winter Park: The New Management, 2006.

45. Hinden S. How to retire happy: The 12 most important decisions you must make before you retire. New York: McGraw-Hill, 2006.
46. Holter Ø. G. Ar vyrai sugebės? Vyrų ir lyčių lygybė: Šiaurės šalių patirtis. Vilnius: Lygių galimybių plėtros centras, 2005.
47. Höpfl H., Atkinson P. H. The future of women's career // The future of career. Ed. by A. Collin, R. A. Young. Cambridge: Cambridge University Press, 2000.
48. Yates J. F. Sprendimų valdymas. Kaunas: Smaltijos leidykla, 2004.
49. Your career and life plan portfolio. Ed. by JIST. Indianapolis: JIST Works, 2003.
50. Irby B. J., Brown G. H. The career advancement portfolio. Thousand Oaks: Corwin Press, 2000.
51. Jančaitė R. Šeimai palanki politika ir socialinės gerovės valstybė: palyginamoji analizė // (Ne)apmokamas darbas: šeimai palanki darbo aplinka ir lyčių lygybė Europoje. Sud. J. Reingardė. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas, 2006.
52. Jansen J. I don't know what I want, but I know it's not this: A step-by-step guide to finding gratifying work. New York: Penguin, 2003.
53. Jensen K. Derybų vadovas. Vilnius: Verslo žinios, 2006.
54. Johnson S. Kas paėmė mano sūrį? Arba kaip priimti pokyčius darbe ir gyvenime. Kaunas: Gardenija, 2004.
55. Krannich R. L. Change your job, change your life: Careering and re-careering in the new boom/bust economy. Manassas Park: Impact Publications, 2005.
56. Kublickienė L. Laisvalaikio sociologija: paradigmos skirtumai // Filozofija. Sociologija, 2001, Nr. 2, p. 35–41.
57. Kummerow J. New directions in career planning and the workplace: Practical strategies for career management professionals. Palo Alto: Davies-Black Publishing, 2004.
58. Laiko panaudojimas 2003. Vilnius: Lietuvos statistikos departamentas, 2004.
59. Ley U., Michalik R. Ryžtingų moterų karjeros strategija. Vilnius: Algarvė, 2006.

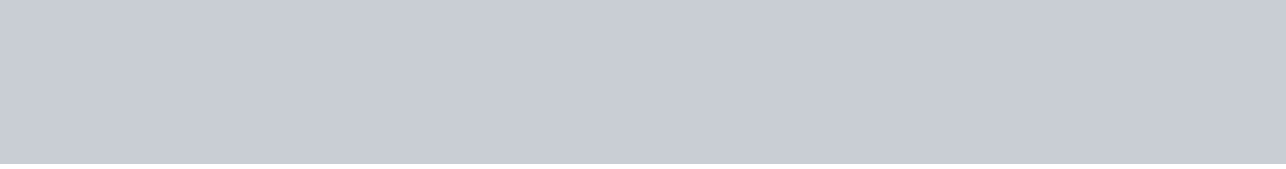
60. Lietuvos Respublikos Konstitucija. Kaunas: Judex, 2006.
61. Lygių galimybių įstatymas. Lietuvos Respublikos Seimas, 2003. <http://www3.lrs.lt/pls/inter3>
62. Lock R. D. Taking charge of your career direction. Belmont: Thomson Brooks/Cole, 2005.
63. Mackevičiūtė I. Įvadas: Šeimai ir lyčių lygybei palankių politikos krypčių skatinimas // (Ne)apmokamas darbas: šeimai palanki darbo aplinka ir lyčių lygybė Europoje. Sud. J. Reingardė. Vilnius: Vytauto Didžiojo universitetas, 2006.
64. Maltz S., Grahn B. Fork in the road: A career planning guide for young adults. Manassas Park: Impact Publications, 2003.
65. McKay M., Fanning P. Successful problem solving: a workbook to overcome the four core beliefs that keep you stuck. Oakland: New Harbinger Publications, 2002.
66. Myers D. G. Psichologija. Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2000.
67. Mitrikas A. A. Svarbiausios gyvenimo vertybės šių dienų pasaulyje // Filosofija. Sociologija, 2005, Nr. 2, p. 40–45.
68. Moore D. Careerpreneurs: Lessons from leading women entrepreneurs on building a career without boundaries. Palo Alto: Davies-Black Publishing, 2000.
69. Moterų ir vyrų lygių galimybių įstatymas. Lietuvos Respublikos Seimas, 2006. <http://www3.lrs.lt/pls/inter3>
70. Newman B. K. Retiring as a career: Making the most of your retirement. Westport: Praeger, 2003.
71. Nicholson N., West M. Managerial job change: Men and women in transition. Cambridge: Cambridge University Press, 2003.
72. Padavic I., Reskin B. Women and men at work. Thousand Oaks: Pine Forge Press, 2002.
73. Pease A., Pease B. Kodėl vyrai vienu metu gali dirbti tik vieną darbą, o moterys tiek daug kalba. Vilnius: Alma littera, 2005.
74. Pease B., Pease A. Kodėl vyrai meluoja, o moterys verkia. Vilnius: Alma littera, 2003.
75. Pečiūrienė J. Lyčių vaidmenys, stereotipai ir galimybės darbo rinko-

je // [seminarų „Moterų ir vyrų vaidmuo ekonominėje veikloje ir šeimoje: ar realybė užtikrina socialinį teisingumą?“ medžiaga]. Vilnius: Moterų informacijos centras, 2006.

76. Petkevičiūtė N. Karjeros valdymas. Kaunas: VDU leidykla, 2006.
77. Possibilities: A supplement anthology for career choices. Ed. by J. Goode, M. Bingham. Santa Barbara: Academic Innovations, 1999.
78. Proctor T. Creative problem solving for managers: Developing skills for decision making and innovation. London: Routledge, 2006.
79. Purvaneckienė G. Moterų ir vyrų padėtis Lietuvos švietimo sistemoje // Lytiškumas ir švietimas: požiūrių, stereotipų ir ugdymo turinio tyrimai. Vilnius: Moterų informacijos centras, 2001.
80. Reardon R. C., Lenz J. G., Sampson J. P., Peterson G. W. Career development and planning. A comprehensive approach. London: Thomson Learning, 2000.
81. Reingardė J., Tereškinas A. Darbo ir šeimos suderinimo politikos kryptys bei galimybės ES ir Lietuvoje: vyraujančių viešosios politikos paradigmų kaitos analizė // (Ne)apmokamas darbas: šeimai palanki darbo aplinka ir lyčių lygybė Europoje. Sud. J. Reingardė. Vilnius: Vytauto Didžiojo universitetas, 2006.
82. Sampson J. P., Reardon Jr. R., Peterson G. W., Lenz J. G. Career counseling and services. Belmont: Thomson Brooks/Cole, 2004.
83. Snodgrass S. G. Stepping up: 12 ways to rev up, revitalize, or renew your career. Austin: Greenleaf Book Group Press, 2007.
84. Stein M. Fearless career change: The fast track to success in a new field. New York: McGraw-Hill, 2005.
85. Stoner J. A. F. Vadyba. Kaunas: Poligrafija ir informatika, 1999.
86. Ślęczka K. Feminizmas. Vilnius: Mintis, 2005.
87. Tėvystės atostogos – galimybė keisti vyrų požiūrį į šeimą // Konferencijos rezoliucija. Vilnius: Vyrų krizių ir informacijos centras, 2003.
88. The boundaryless career: A new employment principle for a new organizational era. Ed. by M. B. Arthur, D. M. Rousseau. Oxford: Oxford University Press, 2007.
89. Tipler J. Sėkmingos derybos. Vilnius: Knygų spektras, 2005.

90. Tipping L. M. Work and family roles // Diversity & women's career development. Ed. S. Helen and associates. California: Sage Publications, 1997.
91. Tracy B. Goals! How to get everything you want faster than you ever thought possible. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 2004.
92. Welch D. A. Decisions, decisions: The art of effective decision making. Amherst: Prometheus Books, 2006.
93. White P. Education and career choice: A new model of decision making. Basingstoke: Palgrave Macmillan, 2007.
94. Wildman P., Warner J. Problem-solving and decision-making tool kit. Amherst: HRD Press, 2003.
95. Williams S. Verslo pradžios vadovas. Vilnius: Verslo žinios, 2007.
96. Zelinski E. J. The joy of not working: A book for the retired, unemployed and overworked. Berkeley: Ten Speed Press, 2006.
97. Žukauskienė R., Šakalytė J. Moterų profesinė karjera. Vilnius: Lietuvos Nacionalinė UNESCO Komisija, 2003.





ISBN 978-9955-33-182-7

Metodinė priemonė

## **Karjeros planavimo vadovas studentui**

**Redaktorė** Mimoza Kligienė

**Leidykla** VšĮ „Vilniaus universiteto leidykla“ (Universiteto g. 1, LT-01122 Vilnius)

**Dizaino studija** UAB „Savas takas“ ir Ko (Didžioji g. 4, LT-01128 Vilnius)

**Spausdino** UAB „AJS spaustuvė“ (Girelės g. 22, LT-56160 Kaišiadorys)

**Tiražas** 1000 egz.



Ši knyga padės jums tapti savo karjeros valdymo strategais, gebančiais informaciją apie save tinkamai susieti su mokymosi ir karjeros galimybėmis, priimti gerus karjeros sprendimus, kurti bei įgyvendinti karjeros planus. Knygoje taip pat rasite naudingos informacijos, kaip derinti darbą, mokymąsi, šeimą ir laisvalaikį, kad galėtumėte džiaugtis karjeros laimėjimais, nejausdami kartėlio dėl neįgyvendintų kitų gyvenimo sričių tikslų. Pokyčiai yra neatsiejama gyvenimo dalis, todėl šioje knygoje kalbama ir apie tai, kaip keisti karjeros kryptį, priimti gyvenimo iššūkius ir jais pasinaudoti siekiant prasmingesnės karjeros.

**Autorių kolektyvas:**

Andrius Valickas

Vikinta Rosinaitė

Neringa Antanaitytė

Žygimantas Grakauskas